

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN ÖRGÜTSEL
MUHALEFET ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTE GÜVENİN
ARACI ROLÜ: ADIYAMAN İLİNDE MİLLİ EĞİTİM
BAKANLIĞINA BAĞLI ORTA ÖĞRETİM
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Şeyda Nur SEÇKİN

HAZIRLAYAN
Habib KAVAK

MALATYA 2020

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET
ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTE GÜVENİN ARACI ROLÜ: ADIYAMAN
İLİNDE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI ORTAÖĞRETİM
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan:

Habib KAVAK

Tez Danışmanı:

Dr. Ögt. Üyesi Şeyda Nur SEÇKİN

MALATYA-2020

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN
ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNE ETKİSİNDE
ÖRGÜTE GÜVENİN ARACI ROLÜ: ADIYAMAN
İLİNDE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI
ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR
ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞEYDA NUR
SEÇKİN

HAZIRLAYAN
HABİB KAVAK

22.06.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu **Doktora** Tezi Jürimiz tarafından (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak **İşletme** Ana Bilim, **Yönetim ve Organizasyon** Bilim dalında **Doktora** Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Ünvanı Adı Soyadı

1. Doç. Dr. Ali AKSAZ
2. Doç. Dr. Erkan TURAN DEMİREL
3. Dr. Öğr. Üyesi Cem AYDIN
4. Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer DEMİRBAŞ
5. Dr. Öğr. Şeyda Nur SEÇKİN

İmza

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

.....
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Dr. Öğrt. Üyesi Şeyda Nur SEÇKİN'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım "**Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Adıyaman İlinde Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Bir Araştırma**" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Habib KAVAK

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, algılanan örgütsel kronizmin örgüte güven aracılığıyla örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Bu zorlu çalışma süresince birçok kişi dolaylı olarak bir takım katkıda bulunmuşlardır. Bu nedenle bütün eğitim hayatım boyunca gelişimime katkıda bulunan değerli hocalarıma ve özellikle doktora eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen danışman hocam Dr. Ögt. Üyesi Şeyda Nur SEÇKİN'e; çalışmalarım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen annem, babam, kardeşim, ablam ve ağabeyime; doktora eğitimi süresince farklı şekillerde desteklerini gördüğüm arkadaşlarıma; her türlü zorluk karşısında iyi günde ve kötü günde daima yanımda olan ve bana destek olan değerli eşime ve varlıkları ile üzüntüleri neşeye çeviren kıymetlilerim kızlarım Zeynep Ebrar ve Merve Nisa'ya ve burada ismini saymadığım bütün arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarımın gerçekleşmesine olanak veren Adıyaman il genelinde ortaöğretim kurumlarında görevli bütün öğretmenlere teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu çalışmamı babam Osman KAVAK ve annem Fatma KAVAK'a ithaf ediyorum...

ÖZET

Bu araştırmada, algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü oynayıp oynamadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi modeli kullanılarak yürütölen araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Adıyaman ili genelinde faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu, üç ölçek ile örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik soru formu olmak üzere dört temel bölümden oluşmaktadır. Anketler, şubat 2019 ile Haziran 2019 tarihleri arasında uygulanmış ve 350 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Katılımcıların algılanan örgütsel kronizme ilişkin algısını ölçmek amacıyla, iç grup yanlığı, karşılıklı çıkar ilişkili ve paternal kronizm boyutlarından oluşan ve Turhan tarafından geliştirilen örgütsel kronizm ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel muhalefet olgusunun ölçümü için ise Kassing tarafından geliştirilmiş ve Dağlı tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ve dikey, yatay ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyuttan oluşan örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların örgüte güven düzeylerini ölçmek amacı ile Adams (2004) tarafından geliştirilen ve Kanten (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Her üç ölçeğin de geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen sonuçlar kabul edilebilir sınırlar içerisinde dir. Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel kronizm kavramları üzerinde durulmuş, ikinci bölümde örgütsel güven kavramı ele alınmış, üçüncü bölümde örgütsel muhalefet kavramı izah edilmiş ve dördüncü bölümde ise Adıyaman il genelinde faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik gerçekteştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Alt boyutlar arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre; iç grup yanlığı kronizmin, örgüte güvensizlik üzerine pozitif yönde anlamlı; örgüte güvensizliğin yatay ve dikey muhalefet üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ve ayrıca iç grup yanlığı kronizmin, dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin negatif yönde aracı rolü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar ile ilgili son olarak öğretmenlerin ilgili ifadelerden aldıkları puanlar doğrultusunda, araştırmanın yapıldığı okullarda örgütsel kronizmi düşük düzeyde algıladıkları, yüksek düzeyde örgütsel muhalefet davranışları sergiledikleri, örgütlerine karşı hissettikleri güvensizlik düzeyinin ise orta düzeyde olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları kronizm düzeylerine bakıldığında sırasıyla en yüksek düzeyde iç grup yanlığı, sonrasında paternal kronizmi ve en düşük düzeyde de karşılıklı çıkar ilişkili kronizmi algıladıkları; sergiledikleri muhalefet davranışlarına bakıldığında ise en çok dikey muhalefet davranışlarını, sonrasında yatay muhalefet davranışlarını ve en az da yer değiştirmiş muhalefet davranışlarını sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütel Kronizm, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Güven, Örgüte Güvensizlik

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine whether or not organization trust plays an intermediary role in the effect of perceived organizational chronism on organizational dissent. To carry out the universe of this research on teachers working in official secondary education institutions operating in Adiyaman in the 2019-2020 academic year, the simple random sampling method model was used. Quantitative research method was used to analyze the research. Questionnaire technique was used to collect data for the research. The questionnaire used consists of four main sections: three scales and a questionnaire to determine the demographic structure of the sample. The surveys were conducted between February 2019 and June 2019, and a sample of 350 people was reached. In order to measure the perception of the participants regarding perceived organizational chronism, the organizational chronism scale developed by Turhan, which consists of internal group bias, mutual interest and paternal chronism dimensions, was used. For the measurement of the organizational dissent phenomenon, the organizational dissent scale, which was developed by Kassing and adapted to Turkish by Dağlı, consists of vertical, horizontal and external opposition was used. The organizational trust scale, which was developed by Adams (2004) and adapted to Turkish by Kanten (2012), was used to measure the level of the organizational trust. The results obtained from the validity and reliability analysis of all three scales are within acceptable limits. In the first part of the research, the concepts of organizational chronism were emphasized, in the second part, the concept of organizational trust was discussed, in the third part, the concept of organizational dissent was explained, and in the fourth part, the results of the research conducted for teachers working in secondary education institutions operating in the province of Adiyaman were included.

According to the results of the structural equation model created between the sub-dimensions; internal group bias chronism has a positive effect on organization distrust, organization distrust has a negative effect on horizontal and vertical dissent and it was determined that organization distrust has a negative mediating role in the effect of internal group bias chronism on vertical dissent.

Finally, it was concluded that teachers perceive the organizational chronism at a low level, exhibit a high level of organizational dissent behaviors, and the level of distrust they feel towards their organizations at a moderate level. When the levels of chronism perceived by the teachers are examined, they perceive the highest level of

internal group bias, then paternalism and the lowest level of mutual interest-related chronism; When the dissent behaviors they display were analyzed, it was revealed that they exhibited the most vertical dissent behaviors, then horizontal dissent behaviors and at least displaced dissent behaviors.

Key Words: Organizational Chronism, Organizational Dissent, Organizational Trust, Organizational Distrust

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL KRONİZM	4
1.1. Kayırmacılık Kavramı	4
1.1.1. Kayırmacılık ve Toplumsallaşma	6
1.1.2. Kayırmacılığın Kültürle İlişkisi	7
1.1.3. Kayırmacılık Türleri	8
1.2. Kronizm ve Kronizmin Kavramsal Boyutu	11
1.3. Kronizmin Boyutları	13
1.4. Okul Yönetiminde Kronizm	14
1.5. Algılanan Örgütsel Kronizm	15
1.6. Örgütsel Kronizm ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	16

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN	17
2.1. Güven ve Örgütsel Güven Kavramı	17
2.2. Örgütsel Güven Modelleri.....	21
2.2.1. Whitener'in Yönetmel Güvenirlik Modeli	21
2.2.2. Mishra Güven Modeli	22
2.2.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	23
2.2.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	24
2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları	25

2.3.1.	Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven	26
2.3.2.	Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Duydukları Güven.....	27
2.3.3.	Çalışanların Örgütlerine Duydukları Güven.....	28
2.4.	Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.	ÖRGÜTSEL MUHALEFET	36
3.1.	Muhalefet Kavramı	36
3.2.	Örgütsel Muhalefet.....	37
3.3.	Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri.....	42
3.3.1.	Ayrılma-Dile Getirme (Ses) ve Sadakat Kuramı	43
3.3.2.	Örtük Kontrol Kuramı.....	44
3.3.3.	Bağımsız Düşünme Kuramı	44
3.4.	Örgütsel Muhalefet Davranışı ile İlgili Faktörler.....	45
3.4.1.	Bireysel Faktörler.....	45
3.4.2.	İlişkisel değişkenler	46
3.4.3.	Örgütsel Faktörler	46
3.5.	Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar.....	47
3.6.	Örgütsel Muhalefet Boyutları (Stratejileri).....	53
3.6.1.	Dikey Muhalefet	53
3.6.2.	Yatay Muhalefet.....	54
3.6.3.	Yer Değiştirmiş Muhalefet	54
3.6.4.	Haber Uçurma (Whistleblowing).....	55
3.7.	Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sessizlik Ve Çalışan Sesi İlişkisi.....	56
3.8.	Örgütsel Muhalefetin Örgüt ve Birey Açısından Sonuçları	57
3.9.	Örgütsel Muhalefet Kavramını Konu Edinen Çalışmalar	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.	ADIYAMAN İLİNDE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA	65
4.1.	Araştırmanın Amacı	65
4.2.	Araştırmanın Önemi	65
4.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları	67
4.4.	Ana Kütle ve Örneklem.....	68
4.5.	Araştırma Modeli	69

4.6.	Araştırmanın Yöntemi	70
4.7.	Araştırma Hipotezleri	71
4.8.	Veri Toplama Araçları	73
4.8.1.	Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği	73
4.8.2.	Örgütsel Muhalefet Ölçeği	73
4.8.3.	Örgüte Güven Ölçeği	74
4.9.	Kullanılan Analiz Teknikleri	74
4.10.	Araştırmanın Bulguları	77
4.10.1.	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	77
4.10.2.	Değişkenler İçin Normal Dağılım Testi	78
4.10.3.	Ölçeklere Ait Faktör ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular	79
4.10.4.	Değişkenlere Göre Katılımcıların Puan Ortalamaları	88
4.10.5.	Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları	89
4.10.6.	Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırmalar	92
4.10.7.	Yapısal Eşitlik Modeli	107
5.	TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİ	113
	KAYNAKÇA	130
	EKLER	146

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Kayırmacılığın Tanımları	5
Tablo 1.2 Kronizmin Tanımları	12
Tablo 1.3 Örgütsel Kronizm hakkında Yapılmış Çalışmalar	16
Tablo 2.1 Güven ve Örgütsel Güven Kavramlarının Tanımları	20
Tablo 3.1 Muhalefet ve Örgütsel Muhalefet Tanımları	39
Tablo 3.2 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar	59
Tablo 3.3 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)	60
Tablo 3.4 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)	61
Tablo 3.5 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)	62
Tablo 3.6 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)	63
Tablo 3.7 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)	64
Tablo 4.1 Örneklem Büyüklükleri	69
Tablo 4.2 Genel Kabul Görmüş Uyum İndeksleri ve Değerleri	76
Tablo 4.3 Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N=350)	77
Tablo 4.4 Normal Dağılım Testi Tablosu	79
Tablo 4.5 Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	81
Tablo 4.6 Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları	82
Tablo 4.7 Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri	82
Tablo 4.8 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	84
Tablo 4.9 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları	85
Tablo 4.10 Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri	85
Tablo 4.11 Örgüte Güvensizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	87
Tablo 4.12 Örgüte Güvensizlik Ölçeğine Ait Güvenirlik Katsayıları	88
Tablo 4.13: Örgütsel Kronizm Puan Ortalamaları	88
Tablo 4.14: Örgütsel Muhalefet Puan Ortalamaları	89
Tablo 4.15: Örgüte Güvensizlik Puan Ortalamaları	89
Tablo 4.16 Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları	90
Tablo 4.17 Algılanan Örgütsel Kronizmin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	93
Tablo 4.18 Algılanan Örgütsel Kronizmin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	93

Tablo 4.19 Algılanan Örgütsel Kronizmin Katılımcıların Sendika Üyeliği Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	94
Tablo 4.20 Algılanan Örgütsel Kronizmin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	94
Tablo 4.21 Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	95
Tablo 4.22 Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	96
Tablo 4.23 Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Katılımcıların Sendika Üyeliği Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	96
Tablo 4.24 Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	97
Tablo 4.25 Örgüte Güvensizlik Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	97
Tablo 4.26 Örgüte Güvensizlik Ölçeğinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	98
Tablo 4.27 Örgüte Güvensizlik Ölçeğinin Katılımcıların Sendika Üyeliği Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	98
Tablo 4.28 Örgüte Güvensizlik Ölçeğinin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	98
Tablo 4.29 İç Grup Yanlılığının Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test sonuçları	100
Tablo 4.30: Paternal Kronizmin Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test sonuçları	101
Tablo 4.31: Karşılıklı Çıkar İlişkilisinin Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test sonuçları	102
Tablo 4.32: Yatay Muhalefetin Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	103
Tablo 4.33: Dikey Muhalefetin Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	104
Tablo 4.34: Yer Değiştirmiş Muhalefetin Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	105

Tablo 4.35: Örgüte Güvensizliğin Çalışma Süresine Göre Farklaşıp Farklaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları	106
Tablo 4.36: Model Testi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri Sonuçları	108
Tablo 4.37: YEM Sonuçları	109
Tablo 4.38: Yapısal Eşitlik Modelin Sonucunda Örgütsel Kronizm Alt Boyutlarının Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvensizliğin Aracılık Etkisine İlişkin Veriler.	110
Tablo 4.39: YEM Sonuçlarına Göre Hipotezler ve Sonuçları	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması.....	8
Şekil 2.1 Whitener'in Yönelisel Güvenirlik Modeli.....	22
Şekil 2.2 Schokoley-Zalabak Örgütsel Güven Parametreleri.....	24
Şekil 2.3 Bromiley ve Cummings Güven Modeli	25
Şekil 3.1 Örgütsel Muhalefet Modeli	41
Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli	70
Şekil 4.2 Örgütsel Kronizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı.....	83
Şekil 4.3 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı	86
Şekil 4.4 Model Testi Yapısal Eşitlik Modeli	108

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
AMOS	: Analysis of Moment Structures
İGYK	: İç Grup Yanlığı Kronizm
PK	: Paternal Kronizm
KÇİK	: Karşılıklı Çıkar İlişkili Kronizm
YM	: Yatay Muhalefet
DM	: Dikey Muhalefet
YDM	: Yer Değıştirmiş Muhalefet
ÖG	: Örgüte Güvensizlik
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Akt	: Aktaran
Vb.	: ve benzeri
f	: Frekans
x	: Aritmetik Ortalama Değeri
ss	: Standart Sapma Değeri
sd	: Serbestlik Derecesi
N	: Dağılıma Ait Veri Sayısı
p	: Anlamlılık Kat Sayısı
KT	: Kareler Toplamı
KO	: Kareler Ortalaması

GİRİŞ

Sosyal ağ içinde ortaya çıkan, sosyal-psikolojik nedenlere dayanan, kişilerin yollarının çeşitli ortak noktalarda kesişmesinden kaynaklanan kayırmacılık uygulamaları sorumluluk, güven, dayanışma ve çıkar eksenli olabilmektedir. Fayda/çıkar merkezli kayırma ediminin başkalarının rahatsız edebileceğinin gözetilmemesi ve bireysel, toplumsal ve iş hayatında önemsiz olarak kabul edilmesi, kayırmacılık algısı taşıyan işgören gruplarının motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve örgüte ciddi zararlar vermektedir. Örgütlerde çalışanlar arasında ayrımcılığa veya mevcut iş açısından belirsizliğe sebep olan hareketler örgüt iklimini ve güven ortamını etkileme potansiyeline sahiptir. Bu tür eylemler örgütün sahip olduğu imaj ve güven ortamını zedeleyici etkiler oluşturur. Genelde kayırmacılık üzerine yapılan araştırmalar (Büte ve Tekarslan (2010); Erdem ve Meriç (2012); Aydın (2015) incelendiğinde, örgütlerdeki güven ortamını negatif yönde etkileyen, örgütlere zarar verebilen etmenlerden birinin de örgüt içerisinde sergilenen kayırmacı uygulamaların olabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Kayırmacılığın yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, liyakate dayalı bir sistemin kurulması oldukça zordur. Böyle bir ortamda iş verimi, motivasyon ve örgütsel bağlılık azalmaktadır (Büte, 2009: 737).

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren günümüzün modern örgütleri, rekabetin gerektirdiği dinamik değişimi ve yeniliği sağlayabilmesi için en başta çalışanlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin gelişebilmeleri, iyileşebilmeleri ve çevredeki değişime adapte olabilmeleri, ancak kendi bünyelerindeki çalışanların bilgi birikimleri, istek ve önerileri rahatça ortaya koyabildikleri ve alınacak kararlara etkin bir şekilde katılmalarına bağlıdır. Bu değişim ve gelişimi sağlayacak fikirlerin oluşması için örgütün her kademesinde görev yapan çalışanlardan yararlanmalı ve bu çalışanların sahip oldukları yeni fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri için cesaretlendirilmeleri gerekmektedir (Raub, 2008: 180). Sonuçta, tabii ki yeni fikir ve düşünceler olsa da bazen de zıt görüşler veya memnuniyetsizlikler de söz konusu olabilmektedir (Ötken ve Cencki, 2013: 47). Çalışanların, fikirlerini ve görüşlerini örgüt ortamındaki uygulamalarla alakalı memnuniyetsizliklerini ve zırt görüşlerini dile getirmeleri örgütsel muhalefet olarak ifade edilmektedir (Garner, 2013a). Örgütsel muhalefetin daha şeffaf, etkili, üretken, sağlıklı ve başarılı örgütlerin temel bir özelliği olduğuna vurgu yapılmakta ve muhalif görüşlerini rahat bir biçimde ifade edebilen örgüt üyelerinin görece daha çalışkan, örgüte bağlı, güdülenmiş ve yetenekli oldukları öne sürülmektedir

(Shahinpoor ve Matt, 2007). Benzer şekilde kimi bilim insanı da örgütsel muhalefetin bir yönü ile örgütsel başarıya, bir yönü ile çalışanların iş doyumlarının artmasına katkı sağlayacağı yönünde iyimser bir bakış açısına sahiptir (Hegstrom, 1990; Redding, 1985; Stanley, 1981).

Eğitim, bir toplumun geleceğini öngörme hususunda göz önünde bulundurulması gereken en önemli parametrelerden biridir. Gelecekte kendi kendine yetmeyi, hatta var olmayı hedefleyen toplumlar eğitim sistemi sorunları üzerine büyük bir hassasiyetle durmak mecburiyetindedir. Bu bağlamda, eğitim sistemimizdeki nitelik sorununun varoluşu da eğitim örgütlerinde insan kaynakları üzerine yapılan çalışmalar üzerine yoğunlaşmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynaklarını daha etkin, verimli ve nitelikli bir şekilde kullanmak için de eğitim örgütleri, kayırmacılık, örgütsel kronizm, örgütsel güven ve örgütsel muhalefet kavramlarına gereken önemi vermek zorundadırlar (TDK. 1998).

Literatür incelendiğinde, çalışanların örgütsel kronizm algılarının muhalefet stratejilerini ne düzeyde ve nasıl etkilediğine ve bu değişkenler arasındaki ilişkide örgüte güvenin nasıl bir aracı rolü etkisinin olduğunu inceleyen herhangi bir çalışmaya bu çalışmanın yürütüldüğü süre zarfında rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve ileride yapılacak çalışmalara öncülük etmek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu da bu çalışmanın literatüre yaptığı katkının önemini daha da arttırmaktadır.

Bu bağlamda, bu araştırmada Adıyaman il genelinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel kronizm düzeylerinin onların muhalefetlerini dile getirme düzey ve biçimleri üzerinde görev yaptıkları kurumlarına karşı geliştirmiş oldukları örgütsel güvenin aracılık etkisi incelenmiştir. Böylelikle çalışmanın, örgütlerin kayırmacı uygulamalardan uzak ve çalışanların muhalif düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirilebilecekleri yapılara geçilmesi durumunda nasıl sonuçlarla karşılaşılacağına katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu amaçla dört bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde; örgütsel kronizm ve alt boyutları, örgütsel kronizm teorileri, örgütsel kronizmi etkileyen faktörler ve örgütsel kronizm ile ilgili çalışmalara değinilmiştir. İkinci bölümünde; örgütsel güven ve alt boyutu ve aynı zamanda çalışmamızın bir değişkeni olan örgüte güven kavramı ile ilgili çeşitli konular açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümünde; örgütsel muhalefet ve örgütsel muhalefet ile ilgili temel yaklaşımlar, örgütsel muhalefetin alt boyutları, okul ortamındaki

yansımaları, sonuçları ve örgütsel muhalefet ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı çalışmalar konu edinmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise, algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet ile ilişkisi ve bu ilişkide örgüte güvenin aracılık etkisi üzerine bir alan araştırmasında elde edilen sonuçlar çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL KRONİZM

Çalışmamızın bu bölümünde kayırmacılık kavramı, boyutları ve kayırmacılığın kültür-toplumsallaşmayla olan ilişkisi ele alındıktan sonra tezimizin asıl konularından olan örgütsel kronizm kavramı, kavramının boyutları, türleri, okul ortamındaki yansımaları ve konu hakkında yapılmış yerli ve yabancı çalışmalara yer verilerek konu hakkında kapsamlı bir bilgi sağlanması amaçlanmıştır.

1.1. Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık, gündelik hayatta ve bürokrasi literatüründe sıkça karşılaşılan kavramlardan biridir. Örgütsel açıdan Araslı ve arkadaşları (2006) kayırmacılığı, kişilerin gerekli özelliklere sahip olmadan kan bağı ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe yerleştirilmesi, terfi ettirilmesi ya da örgütün sahip olduğu imkânlarından, kaynaklarından yararlanılması (Araslı vd., 2006: 295) şeklinde tanımlarken, Tepav (2006) ise kamusal açıdan kayırmacılığı memurların kurumdaki işlemleri esnasında yakınlarına yasalarda belirtilenlerin aksine aykırı davranarak onlara arka çıkmaları, destek vermeleri olarak tanımlamaktadır (Tepav, 2006: 30).

Aközer (2003)'e göre kayırmacılık, daha çok kamusal görevlere atama yapılırken veya görevde yükselmeye gidilirken akraba ya da tanıdıklara (nepotizm), eş-dost ilişkileri dikkate alınarak (kronizm), siyasi ya da dini ilişkilere bakılarak (patronaj) öncelik verilmesi, kamu imkânlarının siyasi iktidara yakın seçmenlerin bulunduğu kesimlere kayıracak şekilde kanalize edilmesi veya bu kesime kullandırılmasıdır (Aközer, 2003: 16-17).

Kayırmacılık kavramı geniş bir anlam yelpazesine sahiptir. Bu durum, geniş bir kapsama sahip kayırmacılığın insan hayatındaki öneminin etnoloji, antropoloji, siyaset bilimi vb. gibi sosyal bilimlerin yanı sıra; sosyoloji ve fen bilimlerine kadar birçok değişik disiplinlerden araştırmacı ve yazarlarca incelenmesinden kaynaklanmaktadır (İlhan ve Erdem, 2010: 136). Böylelikle farklı disiplinler tarafından ele alınan bu olgunun, pek çok farklı alanda, farklı boyutlarda ve türlerde dolaşıma girdiği anlaşılmaktadır.

Kayırmacılıkla ilgili yapılan tanımlardan bazıları aşağıda araştırmacılarıyla beraber belirtilmiştir. Kayırmacılıkla ilgili yapılmış tanımlamaları aşağıda Tablo 1.1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1.1 Kayırmacılığın Tanımları

Araştırmacı/Yazar	Tanımlamalar
Ramachander (2012)	Kayırmacılık; yönetici konumundakilerin, bazı çalışanlarına karşı geliştirmiş olduğu sosyal ve duygusal ilişkiler sonucu onlara diğer çalışanlara nazaran daha ayrıcalıklı davranma şeklidir.
Erdem ve Meriç (2012)	Kayırmacılık, yöneticilerin birtakım ilişkiler yönüyle kendilerine daha yakın hissettikleri çalışanlarına kurum içerisinde yasalara aykırı ve haksız yere desteklemeleri ve onları korumaya çalışmalarını şeklinde tanımlanabilir.
Erdem (2010)	Kayırmacılık, bir kişi veya grubun lehine hak ve adaletten uzaklaşma ve sapma eğilimi olarak tanımlanabilir.
Karataş (2013)	Kayırmacılık, maddi birtakım güçlerden ziyade aile, akrabalık bağları gibi manevi değeri daha yüksek olan araçlarının kullanılmasıyla kamu çalışanlarının sahip olduğu yetki ve otoritelerini bazı kimselere kamu işlemlerinde öncelik tanımak, ayrıcalık yapmak amacıyla kullanmaları durumudur.
Kayabaşı (2005)	Politik karar alma/verme sürecinde ortaya çıkan bir yozlaşma türüdür.
Zeytinoğlu (2010)	Fark gözetme, eşit muamele etmemektir.
Tdk Sözlük	Kayırmacılık, belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla kıyaslayarak aralarında bir tercih yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp taraf tutma olarak tanımlanan bir davranıştır.

Kayırmacılık, türü veya şekli ne olursa olsun örgütlerin işleyişi konusunda çeşitli birtakım aksaklıklara sebep olmaktadır. Bir kısım çalışanları adil olmayan bir şekilde koruyup kollayarak ayrıcalıklar sağladığından bu durum örgütlerin varlığını sürdürmesinde hayati öneme sahip ilkeler olan adalet, hakkaniyet ve eşitlik gibi kavramların zedelenmesine sebep olmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012: 142-143).

Argon'un (2016: 245) ilkokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre; kayırmacılığın bireysel ve örgütsel düzeyde birçok olumsuz sonucunun olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgüt ortamında kayırmacılığı hissettiklerinde çalışanlarda motivasyon eksikliğinin oluştuğunu, performanslarının düştüğünü, yaptıkları işlere karşı kendilerinde tatminsizliğin ve duyarsızlığın oluştuğunu, işi boşladıkları, işlerinden uzaklaştıkları, yöneticilerine karşı güven problemi yaşadıkları ve bütün bunların sonucu olarak örgütlerine karşı güven kaybının oluştuğu, örgüte bağlılıklarının yok olduğu ve işlerine alternatif olarak başka örgütlerde iş arayışlarına girme gibi sorunların ortaya çıktığı araştırmacının yaptığı çalışmada görülmektedir. Polat ve Kaçak (2014) tarafından kayırmacılık üzerine yapılmış bir başka çalışma sonucuna göre ise; okuldaki idarecilerin sergiledikleri kayırmacı

davranışların öğretmenlerin okulda hissettikleri örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkilediği, kayırmacı davranışlar ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Kayırmacılık, günümüzde sıkça karşılaştığımız yöneticilerin başvurduğu istenmeyen bir uygulama haline gelmiştir. Özellikle daha çok az gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde kayırmacılığa sıklıkla rastlanmaktadır. Yapılan incelemelerde kayırmacılık konusunda yapılan araştırma sayısının sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bunun da sebebi olarak tüm çalışanların bu uygulamanın öznesi durumunda olması ve kayırmacılığın tespitinin ve ölçülmesinin zor olması olarak yorumlanabilir.

1.1.1. Kayırmacılık ve Toplumsallaşma

Toplumsallaşma, bir toplumun sahip olduğu davranış kalıplarını kazanarak o topluma ait bir birey olma sürecidir. Bu süreç sonunda birey bir kişilik kazanır. Toplumsallaşma, başka bir ifade ile bir kişi ile diğer insanlar arasında gerçekleşen ve toplumsal davranış örneklerinin kabulünü ve bu davranışların uygulanmasını sağlayan bir etkileşim sürecinin sonucudur (Tezcan, 1984: 36-37).

Kayırmacılık temelde bir toplumsallaşma sürecinin ürünüdür. Toplumdaki ilişki kalıpları, etkileşim, iş birliği, dayanışma, destek olma, kayırma/kollama, arka çıkma ya da çatışma, ayrışma, dışlama vb. durumlar toplumsallaşma süreci içinde oluşur. Toplum içerisinde yaşayan insan topluma ait normlara, değerlere göre hayatını düzenler. Gruba olan bağlılığından hareketle, zaman zaman yanlı bir konum sergiler; iş ortamında grubunun çıkarlarını koruyucu davranışlar sergiler. Tamamen formal ortamlarda bile kendisine benzeyenden yana tutum geliştirir (İlhan ve Aytaç, 2010: 67). Bu benzerlikler toplumun yapısına ve kültürüne göre çeşitlilik gösterebilir. Kimi toplumlarda etnisite, kimilerinde inanç, kimilerinde mezhep, kimilerinde hemşehrilik, kimilerinde ise çıkar ilişkileri önem kazanabilir (Turhan, 2013).

İnsan, dünya görüşüyle belirli bir toplumsal kümeye, özellikle aynı düşünce ve eylem biçimine sahip olduğu kümeye bağlıdır. Birey yaşadığı toplumsal yapı içerisinde kendisine benzeyen ya da ortak özellikler/çıkarları olan insanlarla bir araya gelip beraber hareket etme eğilimindedir. Bu perspektiften bakıldığında toplumsallaşma, kayırmacılık temelli ilişkilerin başlatıcı unsuru olarak görülebilir.

1.1.2. Kayırmacılığın Kültürle İlişkisi

İnsanlar neden kayırmacı tutum ve davranış sergiler? Bu sorunun cevabını verebilmek oldukça zordur. Zira insanları bu tür davranışlara yönlendiren pek çok sebep olabilir. Bununla birlikte şöyle bir çerçeveleme de yapılabilir: Kayırılanın yanında kayıranın da bir çıkarının olduğu gerçeğidir. Kayıran, sergilediği kayırmacı tutumunun karşılığını, mükâfatını bir şekilde almaktadır. Bu karşılık; bir siyasetçinin oylarını artırması, bir yöneticinin maddi çıkar sağlaması, bir gruba (dernek, kulüp, birlik, akraba topluluğu vb.) üyeliğın güçlendirilmesi şeklinde örnek verilebilir (Erdem, 2010: 1).

Kayırmacı davranışlarla toplumun sahip olduğu değer ölçütleri arasındaki ilişki kaçınılmazdır. Bir toplumda kayırmacı tutum veya davranışların oluşması, kayırmacılığın sıradan bir davranış şekli olarak görülmesini sağlayan değer ve anlam ölçütlerinin toplumun kültürü içinde yer etmesiyle mümkündür. Sosyal bilimciler de kayırmacılık ediminin çoğu zaman toplumsal kültürden destek aldığını ifade etmiştir. Kayırmacı eğilimler toplum içerisinde yaygın olarak görülüyorsa buradan toplumun bu konuya bakış açısını görmek mümkündür. Zira eylemler, kültürel onay aldığı durumlarda yaygınlaşma eğilimi gösterir. Bununla birlikte kayırmacı uygulamaların toplum içerisinde görülmesi çok sayıda sosyo-kültürel etkenle de yakından ilişkilidir. Bu noktada; aile yapısı, çocuk yetiştirme düzeni, akrabalık bağları, devletin konumu gibi unsurlar kayırmacı eğilim ve davranışların toplum içerisinde görülmesi üzerinde etkili olmaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010: 61-66).

Kayırmacı benliğin oluşmasına kültürler/sosyal yapılar farklı tepkiler verirler. Toplumların değer yargıları, kültürel öncülleri bu farklılıkları oluşturur. Özellikle aile, akraba, cemaat, aşiret bağlılıklarının güçlü olduğu toplumlarda kayırmacı davranışlar daha yaygın görülür. Zira aile ve akrabalık bağları kişilere benzerlerine karşı sorumluluk yükler; onları koruyucu, kollayıcı bir tutum almaya yönlendirir. Gelenekçi toplum yapısı olarak adlandırılan sistemlerde genel olarak bu tür eylemler yaygın olarak görülür (İlhan ve Aytaç, 2010: 70-72).

Bu karşılıklı çıkara dayalı ilişki ağı, bize kayırmacılığın henüz oluşum sürecinde dahi kültürle güçlü bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Gelişmemiş ya da az gelişmiş toplumlarda kayırmacı uygulamaların daha rahat kabul göreceği bir kültür hâkimken gelişmiş toplumların sahip olduğu kültür kayırmacı uygulamalara karşı daha dirençli bir tutum sergilemektedir.

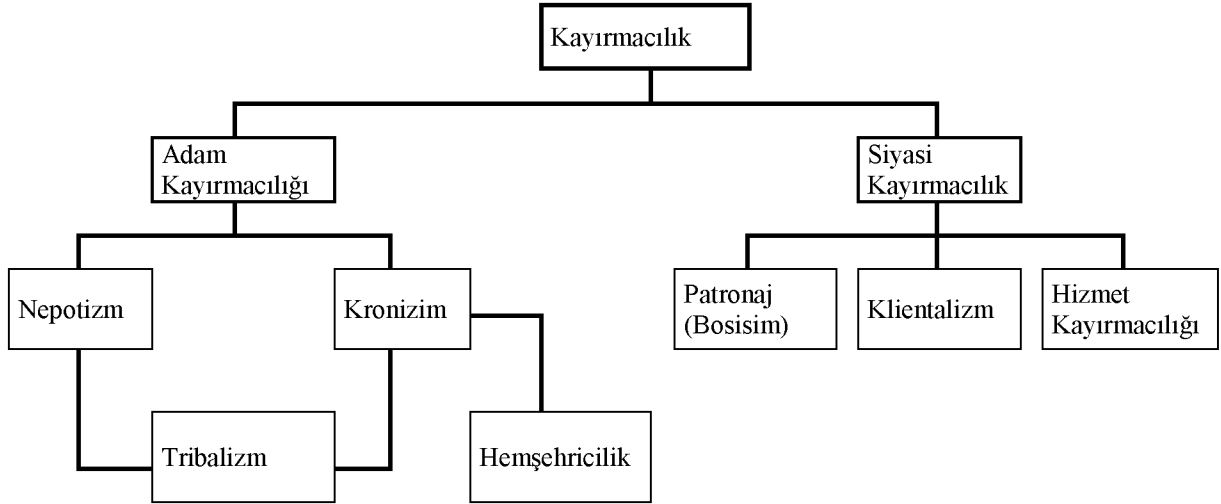
1.1.3. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılık, bir kişi veya grubun çıkar sağlmasına yönelik yapılan hak ve adaletten sapma eğilimidir. Bu genel tanımlamanın yanında kayırmacılık daha derinlemesine incelendiğinde kavrama ilişkin çok sayıda alt başlıkla karşılaşılmaktadır.

Yapılan yazın incelemeleri sonucunda kayırmacılık; adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık şeklinde ele alınmıştır. Adam kayırmacılığı başlığı altında işe yerleştirme ve terfilerde liyakat yerine kan bağı, akrabalık, aynı meslek grubundan olmak, aynı aşiretten olmak, arkadaş, eş-dost gibi ilişkiler dikkate alınmaktadır. Adam kayırmacılığı nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve kronizm (eş-dost kayırmacılığı) olarak iki alt grup olarak ele alınmıştır. Diğer taraftan siyasi kayırmacılık siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kendilerine destek çıkan seçmenlerine çeşitli şekillerde haksız ayrıcalıklar tanıyarak menfaat sağlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu grup başlığı altında ise; klientalizm, patronaj, hizmet kayırmacılığı ve alt başlıklarına yer verilmiştir.

Yazın incelendiğinde genel olarak kayırmacılık için aşağıdaki Şekil 1.1'e benzer bir sınıflamanın yapılması mümkündür.

Şekil 1.1 Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Özkanan A. ve Erdem, R., 2014

Bu çalışmada; kayırmacılık türlerinden olan siyasi kayırmacılık bağlamındaki patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığına kısaca değinildikten sonra kayırmacılığın bir diğer türü olan adam kayırmacılığı (nepotizm ve asıl inceleme konumuz olan kronizm) detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.1.3.1. Siyasi Kayırmacılık

1.1.3.1.1. Patronaj

Patronaj, kamuya personel alımında siyasi ilişkilerin çok önemli rol oynamasıdır. Siyasi partiler iktidara geldikten sonra özellikle kamudaki üst düzey çalışanları görevden alırlar ve buralarda oluşan boşluklara kendilerine siyasi ve ideolojik olarak yakın gördükleri ve güvendikleri kimseleri atarlar. Bu atama şekli patronaj olarak tanımlanabilir (Aktan, 1994: 34; Eryılmaz, 2012: 307). Patronaj sistemi, siyasal iktidarların kamu görevlerine kendilerine, akrabalık ya da siyasi ideoloji olarak yakın gördükleri kimseleri yerleştirmesidir (Ateş, 1995: 48).

Patronaj, kamu kurumlarının hizmet sunması noktasında zarar verici özelliğe sahip olduğundan, patronajın kamu kuruluşlarında hukuk dışı uygulamaların ve suç oranlarının artmasını tetikleyici bir etkisi vardır (Martin, 2014: 429). Fındıkçı (2013)'ya göre patronaj uygulamaları kamu kuruluşlarının birçok noktada zarar etmesine, ekonomik ve etik değerlerin yok edilmesine, toplumun menfaatlerinin göz ardı edilerek halkın kaynaklarının sömürülmesine sebep olduğu gözlenmektedir (Fındıkçı, 2013: 78).

Patronajı destekleyenlerin ileri sürdüğü görüşe göre; siyasi otoritenin önemli gördükleri kripto pozisyonlara istedikleri/güvendikleri kişileri getirmelerinin kendilerinin en tabii hakları olduğu yönündedir. Siyasi otoritenin/iktidarın elde ettiği başarıların oluşturdukları siyasi kadrolarla üst düzey bürokrasi kadrolarının uyumuna bağlı olduklarına inanırlar. Buna bağlı olarak da bu tür atamalarda liyakatten ziyade siyasi güven faktörü daha baskın olmaktadır.

1.1.3.1.2. Klientalizm

Patronaj kavramı ile benzer manaya gelecek şekilde kullanılan klientalizm, siyasi otorite/iktidarın sunacağı hizmetlere karşılık seçmenlerinden siyasi destek talebinde bulunmasıdır (Stokes'tan akt. Metin, 2011: 182). Başka bir ifadeyle klientalizm, siyasi otoritenin iktidarda kalmayı sürdürmek için yapmış olduğu aynı ve nakdi yardımlardır (Metin, 2011: 183). Özellikle seçim dönemlerinde kamu kaynaklarının seçmeni etkileme aracı olarak kullanılması bu duruma örnek verilebilir (Roniger, 2004: 354).

1.1.3.1.3. Hizmet Kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı, haksız bir uygulama olup yozlaşmayla sonuçlanan bir kayırmacılık türü olarak görülmektedir. Bu kayırmacılık türünde, siyasal iktidar gelecek seçimlerde iktidarını koruyabilmek adına kontrollerinde tuttıkları ekonomik gücü, oylarını daha da arttıracak şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmektedir. Bu kayırmacılık türü bilhassa seçim dönemi ve sonrasında net görülmektedir. Hizmet kayırmacılığında siyasal otorite/iktidarın istediği şekilde harcama yapabilmesine imkân sunan temel unsur örtülü ödenek diye adlandırılan harcama kaleminin varlığıdır. Bu sayede siyasal iktidar dilediği gibi kaynak kullanabilmektedir (Yıldırım, 2013).

1.1.3.2. Adam Kayırmacılığı

1.1.3.2.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Bir kişinin bireysel yeteneği, başarısı ve almış olduğu eğitim seviyesi gibi özelliklerin göz önünde bulundurulmadan sadece kan bağı, akrabalık ilişkileri dikkate alınarak bir kamu görevine yerleştirilmesi, terfi ettirilmesi ya da mevcut kadrosunun daha güzel bir pozisyonla değiştirilmesine nepotizm (akraba kayırmacılığı) denilmektedir (Özsemerci, 2002: 26). Nepotizmde dikkate alınan temel unsur üst kademelerden birilerinin akrabası ya da tanışı olmaktır.

Nepotizmin yaygın olduğu toplumlarda daha çok birincil ilişkiler hâkimdir ve bu toplumlarda zimmete para geçirmek, ihaleye fesat karıştırmak ve rüşvet almak/vermek gibi hoş karşılanmayan etik dışı davranışlar kayırmacılığa göre daha az olumsuz tepki çekmektedir (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Hatta bu tür toplumlarda akraba veya tanıdığını desteklememek küçük düşürücü bir durum olarak değerlendirilmektedir.

1.1.3.2.2. Kronizm

Kronizm; eş-dost, arkadaş yakınlık ilişkisine dayanan bir kayırmacılık türü ve toplumun nerdeyse her kesiminde sıklıkla karşılaşılan bir olgu ve algıdır. Kronizmin kavramsal çerçevesinin ve kronizmi ortaya çıkaran toplumsal nedenlerin açıklanması, kronizmin toplumsal zararlarını azaltabilmek açısından elzemdir. Diğer yandan kronizm örgütler tarafından da anlaşılması ve mücadele edilmesi gereken istenmeyen davranış biçimlerindedir. Kronizmin tanımına burada kısaca değinildikten sonra, kronizm kavramı, *kronizm ve örgütsel kronizm olarak* daha sonraki bölümlerde ayrı bir başlık altında etraflıca ele alınarak çalışmada genişçe yer verilecektir.

1.2. Kronizm ve Kronizmin Kavramsal Boyutu

Kronizm kelimesi, 17. yy'da Cambridge Üniversitesi öğrencileri tarafından türetilen “kafadar”, “yakın arkadaş” anlamına gelen “crony” kelimesinden ortaya çıkan bir kavramdır (Oxford Living Dictionaries; Erdem vd., 2013: 56). “Crony” kelimesinin kökeni de Yunancada “uzun zamandır arkadaşlık yapılan veya çağdaşı olan kişi” anlamında kullanılan “khronios” kelimesinden gelmektedir (Chandler, 2012: 1; Khatri vd., 2008: 3; Khatri ve Tsang, 2003: 290; Yan ve Bei, 2009: 1; Özkanan ve Erdem, 2014: 190; Turhan, 2014: 296).

Daha sonra bu kelime gelişerek Amerikan Başkanları Roosevelt ve Truman yönetimlerinde, yetkinliklerine bakılmadan tanıdıkların işbaşına getirilmesi yani kronizm anlamına dönüşerek tarafsızlığını ve masumiyetini yitirip politik alanda arkadaşlığa dayalı yolsuzlukları tanımlamak için kullanılan aşağılayıcı bir terim haline gelmiştir (Khatri vd., 2008: 3).

Kronizm (eş-dost kayırmacılığı); kamu veya örgüt çalışanlarının istihdamında ya da hizmet dağıtımında liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkilerinin dikkate alınması, yakın çevredeki kişilere ayrıcalığın tanınması, onların işlerinin kolaylaştırılması yoluyla yapılan bir kayırmacılık türüdür (Erdem vd., 2013b: 55).

Xin-zhi vd. (2010: 1049) kronizmi, çok daha geniş kapsamlı değerlendirerek; kan bağı, evlilik yolu ile akrabalık, coğrafi yakınlık (hemşehricilik), yakın arkadaşlık, okul arkadaşlığı gibi, yakından tanıdığımız insanların, ilişkilerine dayanarak hayatlarında veya kariyerlerinde desteklenmesi, olarak ele almıştır.

Kronizme ait literatürdeki diğer tanımlar Tablo 1.2'de yazarlarıyla beraber aşağıdaki gibi verilmiştir.

Tablo 1.2 Kronizmin Tanımları

Araştırmacı/Yazar	Tanımlamalar
Chandler, 2012	Kronizm, akrabalarından ziyade arkadaşlara ayrıcalıklı muameleye dayanan, liyakate dayalı olmayan bir uygulamadır.
Araslı ve Tümer, 2008	Kronizm, bir kişinin işin gerektirdiği yetenek, eğitim düzeyi ve performans gibi niteliklere sahip olup olunmadığına bakmaksızın, yakınlığa (arkadaşlık, dostluk, politik vb..) dayalı olarak birilerine ayrıcalıklı bir şekilde davranmasıdır.
Yan ve Bei, 2009	Kronizm, politikacıların özellikle uzun süreli yakın arkadaşlarını niteliklerine bakmadan, özellikle başkalarının sırtından geçinebilecekleri işlere atamasının tercih edilmesidir. Kronizm, istihdamda arkadaşlara, iş arkadaşlarına ve tanıdıklara kariyer ve personelle ilgili kararlarda özel ayrıcalık sağlanması anlamına gelmektedir.
Khatrı ve diğerleri, 2008	Kronizm genel olarak, çalışanlara nitelikleri göz önünde bulundurulmadan yapılan kayırmacılıktır. Çoğu zaman verilen kararların dayanağı liyakat değil kimin sevildiğidir.
Khatrı ve Tsang, 2003	Kronizm; üstün, kadın ya da erkek astına, performans kriterlerinden ziyade (örneğin, objektif performans, yetkinlik veya çalışanın nitelikleri gibi), performansla ilgili olmayan kriterlere (örneğin, astın üstle ilişkisi gibi), dayalı olarak kişisel sadakati karşılığında gösterdiği kayırmacılıktır (örneğin, terfi, ikramiye, zam ya da daha iyi bir işe atanma gibi).
Büte, 2011	Kronizm; işe alma, terfi, bir görevlendirme veya çalışanlarla ilgili kararlarda kişinin bilgisi, becerisi, yetenekleri, başarısı ve eğitimi ve benzeri özellikleri yerine akrabalar haricindeki yakınların üstün tutulduğu durumu açıklayan bir kavramdır.
Hernandez ve Page, 2006	Kronizm, örgütteki biriyle, genellikle de yetkili bir konumda olan kişi ile dostluktan kaynaklanan, kişinin işe alınması ya da terfi gibi faydalar elde ettiği, liyakate dayalı olmayan bir personel uygulamasıdır.
Begley ve diğerleri, 2010	Kronizm, tanıdıkların araya sokularak işlerin daha rahat yürütülebileceği bir çeşit sosyal ağdır.

Kronizm, karşılıklı menfaat/çıkar ilişkisi üzerine oturtulmuş bir kayırma türüdür. Bu çıkar ilişkisinde kayıran ve kayırılan birbirleri için karşılıklı fayda arttırma amacı gütmektedirler.

Kronizmin (eş-dost kayırmacılığı) ve nepotizm (akraba kayırmacılığı) kayırmacılık mantığı ve oluşum şekli itibarıyla birbiriyle karıştırılabilen kavramlardır. İki kavram arasındaki ana farklılık ise kayıran ve kayırılanlar arasındaki yakınlık derecesidir. Nepotizmde, taraflar arasındaki ilişki akrabalık ya da kan bağıyla oluşan bir ilişki iken kronizmde taraflar arasındaki ilişki arkadaş, eş-dost şeklindedir (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 279).

Yan ve Bei (2009: 1) dört temel ölçüt oluştuktan sonra kronizmin ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bu temel ölçütler şöyledir:

- Kayırma davranışının hemen karşılık bulması ya da bu davranışın herhangi bir sözleşmeye dayandırılmasının zorunlu olmaması,

- Taraflar için değerli ve kıymetli olan bir şeylerin değiştirilmesi, takas edilmesi. Takası yapılan şeyler ne kadar çok kıymetli olursa kayırma işlemi de taraflar için o kadar çok sürdürülebilir bir özellik kazanacaktır.
- Kayıran ve kayırılanın ortak bir sosyal ağa dâhil edilmesi,
- Kayıran ve kayırılan arasında oluşan eylemden üçüncü kimselerin zarar görmesi.

Kronizmde yetenek ikinci planda kalır. Üst bilinçsizce terfi veya zam konusunda, iş performansı yerine ilişkilere önem verebilir, kronizmin bu onaylanmamış formu, tarafsız üçüncü şahısların gözünde adil performans değerlendirme ilkesini ihlal etmektedir. Kısacası kronizm, onaylanmış ya da onaylanmamış olsa da benzer sonuçlara yol açar (Khatri ve Tsang, 2003: 291).

1.3. Kronizmin Boyutları

Kronizm örgüt ortamında farklı ilişkiler etrafında şekillenebilmektedir. Örgütsel kronizmi ortaya çıkaran örgütsel kronizm boyutları; grup içi yanlılığı, babacan (paternal) ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm olmak üzere aşağıdaki şekilde sıralanabilir (akt: Gürer, 2017: 57, Turhan, 2014: 297-300; Yan ve Bei, 2009: 2-3):

Grup İçi Yanlılığı Kronizmi (In-group bias/Ingroup favouritism), örgüt içindeki çalışanların yakın hissettikleriyle bir araya gelip gruplar oluşturmaları ve kendilerinden olanlara karşı kayırmacı davranışlar sergilemeleridir. Burada gruba dâhil olanlar güvenilir kimseler olarak kabul edilirken grubun dışında kalanlara ise sürekli bir kuşku ve şüphe ile bakılmaktadır. Örgüt çalışanları arasındaki samimi ilişkiler belli bir seviyeye kadar kayırmacılığa neden olmayıp örgüt içindeki yaratıcılığı arttırıp yeniliğin ve değişimin hızlanmasına yardımcı olmaktadır. Fakat ilişkilere olan bağlılık aşırılaşır ve bu aşırılık grup içi ön yargıya dönüşürse örgüt içinde kayırmacılık ortaya çıkmaktadır.

Babacan Kronizm (Paternal cronyism/Personal loyalty), yöneticilerin örgüt çalışanlarından kendilerine sadakatle bağlı olanları diğer çalışanlarından ayrı tutması onlara çeşitli imtiyazlar, ayrıcalıklar tanıyarak kayırmasıdır. Bazı yöneticiler örgüt ortamında sahip oldukları güçlerini sürdürebilmek için kendilerine sadık çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Ayrıca çalışanlarından himaye ve korumaları karşılığında koşulsuz bağlılık ve sadakat bekleyebilirler. Kişisel sadakatın kalıcılığı kişinin yöneticisine şükran duymasına ve yöneticisinin himayesinde olma isteğine bağlıdır.

Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm (Reciprocal exchange of favor/High leader-member exchange quality), çalışanların kendi menfaatlerini dikkate alarak geliştirdikleri ilişkiler çerçevesinde ortaya çıkan bir kronizm türüdür. Örgüt çalışanları kendi yöneticilerini desteklerken bir ödül beklentisi içine girebilirler. Kronizmin bu alt boyutu sadakat ilişkisinden ziyade daha çok çıkar ilişkisine dayanması nedeniyle babacan kronizm boyutundan ayrılmaktadır. Kayırmacılık örgüt çalışanları ile kendi yöneticileri arasında gerçekleşen bir durum olduğundan, yalnızca iki tarafın özellikleriyle değil, aynı zamanda taraflar arasındaki ilişkinin durumuyla da ilişkilidir. Örgüt çalışanları kendi yöneticileriyle kötü ilişkiler geliştirdiğinde kayırmayı beklemezler.

1.4. Okul Yönetiminde Kronizm

Açık bir toplumsal sistem olarak çevresiyle sürekli etkileşim içinde olan, diğer toplumsal yapılar gibi kurumsallaşmış olup bir kültüre sahip kurumlar olan okullarda görev yapan müdürlerin, etik değerlere bağlı kalarak ve kronizmden uzak bir tutum sergileyerek beraber çalıştıkları öğretmenlere karşı mutlak bir eşitlik ve tarafsızlıkla adil bir biçimde yaklaşmalıdırlar. Böyle olursa aynı amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çalışma barışı sağlanır, okulda yürütülen eğitim-öğretim faaliyetleri daha etkin hale gelir ve bunun sonucu olarak da belirlenmiş hedef kazanımlara ulaşmak daha mümkün hale gelir.

Okulda öğretmenlerin örgütsel güveninin oluşumunu etkileyen üç temel unsurdan bahsedilebilir. Bunlar beraber çalıştıkları yöneticilere, meslektaşlarına ve diğer paydaşlara karşı güven duymalarıdır (Baş ve Şentürk, 2011, s. 36). Bu güven duygusunun oluşabilmesi ve sürdürülebilmesi için öğretmenlerin, müdürleri kaynaklı herhangi bir kayırmacı tutum, davranış ya da algıyı hissetmemeleri büyük bir önem arz etmektedir.

Blase ve Blase (2003)'e göre, okul müdürleri aynı memlekette olmak, aynı sendikadan olmak, okulun en genç öğretmeni olmak, en kıdemli öğretmeni olmak, aynı ilgi alanlarına sahip olmak, okul dışı aynı faaliyetler içinde olmak vb. gibi birtakım nedenlerden dolayı bazı öğretmenlere en donanımlı sınıfları ve en iyi öğrencileri verip bu öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini destekleyip onları diğer öğretmenlerin içinde överek, takdir ederek ve yüksek performans notu vererek onlar için yanlı değerlendirmelerde bulunarak bu gözde öğretmenlerine karşı daha ayrıcalıklı

davranmaktadırlar. Okul müdürleri gözde öğretmenlerine karşı böyle kayırmacı davranışlarda bulunurken buna şahit olan diğer öğretmenlerin bu duruma karşı doğrudan veya dolaylı olarak birtakım olumsuz duygular beslemelerine neden olmaktadır (Akt., Aydoğan, 2012, s. 4578). Bazen de yukarıda bahsettiğimiz durumun tam aksine okul müdürleri, olumsuz kişiliğe sahip ya da anlayamadığı öğretmenleri kendileri için sorun çıkarmasınlar diye kayırır veya onları ödüllendirir. Bu durumda ise okul müdürleri “isteksiz kayırmacılık” sergilemiş olurlar (Aydoğan, 2012: 4578).

Okul müdürlerinin görev yeri olan okullarında örgütsel adaleti sağlayacak gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 475). Bunu yapamayan okul müdürleri, Milli Eğitim Bakanlığının desteklediği temel görüşü olan “öğretmeni merkeze alan” bir çalışma ortamı yakalayamayacak ve maalesef iş tatmini, motivasyonu düşük örgütsel özdeşleşmeyi sağlayamayacak öğretmen kitlelerinin oluşmasına sebep olacaklardır.

1.5. Algılanan Örgütsel Kronizm

Örgütler kendine ait çıkarları, inançları, değerleri, tercihleri, bakış açıları ve algıları olan birey ve koalisyonların oluşturduğu karmaşık sistemlerdir. Dolayısı ile örgütlerde kıt kaynakların paylaşımı, fırsatlar ve rekabet gibi unsurlar politik davranışlara neden olur. Örgütlerde doğru insanlarla kurulan gayri resmi ilişkiler, güç sağlayan yararlı bir araçtır. Genellikle örgütlerde bu tür gayri resmi ilişkiler, resmi ilişkilerden daha fazla etki ve güç getirirler (Khatri ve diğerleri, 2008: 4-5; Khatri ve Tsang, 2003: 292; Büte, 2011: 388).

Örgütteki kimi yöneticilerin bazı örgüt çalışanlarına yönelik, performans ölçütlerine ya da resmi prosedürlere “çalışan perspektifinden bağımsız” olarak (kişisel ilişkiler, kişisel sadakat vb.) ayrıcalıklı ilgi, tutum ve davranışlar sergilemesi olarak tanımlanan örgütsel kronizmin, kimi çalışmalarda (Redding, 1990; Kaufmann ve Kraay, 2002; Hellman vd., 2003; Büte, 2011a) işgörenlerin işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırıcı olumlu etkilerinin olduğu vurgulansa da örgütsel performansı ve işleyişi zayıflattığı; işgörenler arasındaki ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi baltaladığı gerçeğini değiştirmemektedir (Pearce, 2015: 41). Adalet ve güven duygusunun zedelenmesine bağlı olarak işgörenlerin verim ve motivasyonları azalmaktadır (Asunakutlu, 2010: 58).

Örgütlerde çalışanlar arasında ayrımcılığa neden olan algı, ilgi, tutum ve davranışlar; iş yaşam kalitesini ve örgütün güven ortamını etkileme gücüne sahiptir. Çalışanları ayrımcılığa iten tüm bu eylemlerin örgütlerde sistematik olarak gösteriliyor olması, örgütün güven ortamını zedeleyici etkiler oluşturabilir. Bu kapsamda yapılmış araştırmalar ve ileri sürülen görüşler doğrultusunda, örgütlerde güven ortamını negatif yönde etkileyen unsurlardan birinin de eş- dost kayırmacılığı (kronizm) uygulamalar olduğu söylenebilir.

1.6. Örgütsel Kronizm ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel kronizm ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılmış çalışmalar ve bu çalışmaların değerlendirme ve sonuçları aşağıda Tablo 1.3'te şöyle sunulmuştur.

Tablo 1.3 Örgütsel Kronizm hakkında Yapılmış Çalışmalar

Araştırmacı/lar Yazar/lar	Yöntem ve Sonuçlar
Khatri ve Tsang (2003)	Araştırmacılar, yaptıkları çalışmada kronizmin örgütlerde oluşumu, çalışan ve örgüt için sonuçlarının neler olduğunu incelemişlerdir. Sonuç olarak kronizmin, iş tatminsizliği ve işe karşı bağlılık üzerine bireysel; örgütsel adalet, motivasyon ve performans üzerinde örgütsel sonuçlarının olduğunu tespit etmişlerdir.
Araslı ve Tümer (2008)	Araştırmacılar, 576 banka çalışanı üzerinde yaptıkları “kronizmin iş stresi ve iş üzerindeki etkisi” adlı çalışmalarında; kronizmin çalışma ortamında iş stresine sebep olduğu ve çalışanların iş tatminine de olumsuz etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.
Büte (2011c)	Araştırmacı, kayırmacılığın çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemeye çalışmıştır. Araştırmanın evreni Ankara’da faaliyet gösteren 243 kamu banka çalışanından oluşmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucu olarak; -Kronizm ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. -Kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yani kayırmacılık uygulamaları arttıkça çalışanların işten ayrılma eğilimi de artmaktadır. -Kronizm ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında kronizm arttıkça stresin de arttığı tespit edilmiştir.
Polat (2013)	Araştırmacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kronizme ilişkin algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemek için 452 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada kronizmin örgütsel güveni negatif etkilediğini, okul içerisinde yaşanan kronizm uygulamalarının en fazla müdüre duyulan güveni etkilediğini tespit etmiştir.
Turhan (2014)	Araştırmacı, örgütsel kronizmin öğretmenler üzerindeki etkisini incelemeye çalışmıştır. Elâzığ ilinde çalışan 277 öğretmene anket uygulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel kronizmin yöneticilere karşı güven oluşumunda önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yazar çalışmasında Türkçeye uyarlayarak yeni bir örgütsel kronizm ölçeğini geliştirmiştir.
Geçer (2015)	Araştırmacı, Muğla ilinde çalışan 734 öğretmene yönelik anket uygulayarak kronizm ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin algıladıkları kronizm ile örgütsel destek arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

İnsan sermayesi, bir örgütün sahip olduğu kaynaklar arasında en temel kaynak ve örgütün kilit girdisidir. Amaçlanan kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütte bulunan bu en temel kaynağın sahip olduğu güven duygusu, çalışanlar arasında birbirine bağlılığı hissetmek ve varlığını muhafaza etmek için son derece gereklidir.

Çalışmanın bu bölümünde; güven ve örgütsel güven kavramı, örgütsel güven modelleri, örgütsel güvenin boyutları ve eğitim kurumlarında örgütsel güven başlıkları altında literatür taraması sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel güven ile öğretmen ve okul ortamına ilişkin Türkiye’de yapılmış bazı çalışmalar başlığı altında farklı yazarlara ve onların görüşlerine yer verilmiştir.

2.1. Güven ve Örgütsel Güven Kavramı

Güven (trust) kelimesinin kökeni 13. yüzyıla dayanmaktadır ve kelimenin eski ifadelerindeki etimolojik kökleri sadakat ve vefa anlamlarını taşımaktadır. Ancak bir fenomen olarak güven duygusu, insan toplumunun tarihi kadar eskidir (Möllering v.d., 2004). Kavramın özellikle yönetim ve örgütsel davranış alanında ele alınmaya başlandığı 1980’lerden bu yana vurgulanmaktadır (Lewicki vd., 1998: 438-459).

Güven, bireyler arasındaki tüm ilişkilerde var olması gereken önemli duygulardandır. Güven, tarif edilmesi kolay olmayan soyut ve oluşumu da zor ve zaman alan bir olgudur. İnsanların sahip oldukları özellikleri, beklenti ve edindikleri deneyimleri ile güvenilecek kişiler ile aralarında ortak birtakım bağların ya da ilgilerin olması gibi ölçütler güvenin düzey ve derecesini belirlemektedir (Asunakutlu, 2002: 2).

Örgütlere dair çalışmalarda güven konusuna ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Kramer ve Cook (2004) bu durumu şu nedenler ile ilişkilendirmişlerdir: Birincisi, örgütlerin iş birliği ihtiyacının her geçen gün artması ve daha az hiyerarşiye sahip olmasıdır. İkincisi, merkezî kontrolün etkisinin azalmasına, karar alma yetkisinin dağıtılmasına ve çalışanların katılımına olanak sağlayan örgüt modellerinin benimsenmesidir. Üçüncüsü ise örgütlerin hızlı bir değişim yaşanan çevreye ayak uydurma çabasıdır (Gill, 2007: 6).

Kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için insanların sıklıkla karşılıklı dayanışmayı da içeren bir birlikte çalışma pratiğiyle birbirlerine güvenmesi gerekmektedir. Güven duygusu bir örgüt bünyesinde yalnızca bir ekibin üyeleri arasında

değil, aynı zamanda farklı grup üyeleri arasında, farklı hiyerarşi seviyeleri ve çalışanlar ile üst denetçiler arasında da gelişmelidir (Abrams v.d., 2003). Günümüzde örgütler, mevcuttaki fırsatları değerlendirmek için inisiyatif olarak hareket eden çalışanlarına bu fırsatı veren yapıların mevcudiyetini elzem kılmaktadır (Simons, 1995).

Hızla değişen ve gelişen çevre koşulları, örgütlerin rekabet edebilme gücü, ekip çalışmaları ve iş birliğine dayalı örgüt yapıları, bilgi paylaşımındaki zorunluluklar gibi gelişmeler güveni örgütler için önemli bir kavram hâline getirmiştir. Güven ortamının olmadığı örgütlerin amaçlarına ulaşması mümkün görünmemektedir. Örgütlerde karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumu ifade etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 196; Sağlam Arı, 2003: 2). Örgütsel ve bireysel başarı ve verimliliği yükseltmenin ve bunu sürdürülebilir hale getirmenin en etkin yollarından biri örgüt içinde güveni oluşturmaktır (McAllister, 1995: 24).

Örgütlerin kendi bünyelerinde sağlıklı bir güven duygusu yaratmaları oldukça önemli ve gereklidir. Bu güven duygusu örgüt bünyesindeki çalışanların memnuniyetine katkı sağlar. Algılanan veya hissedilen güven düzeyinin yüksek olması, çalışanların inisiyatif kullanmalarını ve alternatifleri değerlendirerek etkin kararlar almalarını kolaylaştırır. Bu kolaylık da sonuç olarak örgütün başarısını yükseltir ve çok hızlı değişen bir ortamda örgütün başarıya ulaşmasını sağlar.

Örgütsel güven, örgütün genel olarak güven duygusu uyandırıyor olması ve iletişim gibi faaliyet ve eylemlere olan inanç olarak yorumlanabilir. Örgüt; açık, dürüst ve yetkin olmalı, paydaşlar gibi şirket için çalışan bireylere karşı düşünceli olmalı, güvenilir olmalı ve normatif amaç ve değerleriyle yola devam etmeyi amaçlamalıdır (Soloma, 2013b).

Örgütlerde örgüt içi güven başka bir deyişle kişiler arası güven durumu bulunmaktadır. Bunun yanında örgütler arası güven ya da bu örgütlerin üyeleri arasındaki güven de söz konusudur. Bu bağlamda güven; bireyler, gruplar veya örgütler arasında olabilmektedir. Örgütsel güveni anlamak için bahsedilen bu düzeylerin iyi şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Adams, Thomson, Brown ve Sartori, 2008: 12). Polat (2009: 11). Örgütlerde güven algısının gelişmesi için en az iki tarafın bulunması ve bunlar arasında bir ilişkinin söz konusu olması gerektiğini belirtmektedir. Bunun yanında güvenin; birey-birey, grup-grup, örgüt-örgüt, sistem-sistem şeklinde gelişeceği gibi; birey-grup, birey-örgüt ve birey-sistem şeklinde de gerçekleşebileceğini ifade etmektedir.

Yüksek performansa sahip çalışanların buldukları örgütler incelendiğinde, örgüt içerisindeki çalışanlar arasında yüksek bir düzeyde karşılıklı güvenin hâkim olduğu görülmektedir. Ayrıca, örgüte yönelik herhangi bir değişikliğin veya yeniliğin yapılması istenildiğinde yine güven kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgüt yöneticilerinin güvenilir olmaları yapılması istenilen değişim ve yeniliğin hayata geçirilmesini kolaylaştırmakta ve bunun yanında çalışanlarında kendi düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etmelerine yardımcı olmaktadır (Costigan vd., 1998: 303).

Örgütün amacı, vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri anlaşıldığı ve örgüt çalışanları tarafından paylaşıldığı zaman güveni elde etmek daha kolay olmaktadır. Güven özünde başkalarının refahı için dürüst ve ilgili olmayı barındırmaktadır. Ancak bu durum başkalarının çıkarlarının bir bütün olarak örgütün ihtiyaçlarının önüne geçeceği anlamına da gelmemektedir. Burada önemli olan bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarının dengelenmesi ve örgütlerde güveni oluşturmak için kişilerin eylemlerinin doğru yollar ile sergilenmesi gerektiğidir (Alston, 2014: 17-18).

Örgüt bünyesinde, yöneticiler çalışanlarına, çalışanların çalışma arkadaşlarına ve çalışanların yöneticilerine karşı duydukları bir güven ilişkisi vardır. Hem yatay hem de dikey yönlü bir güven söz konusudur. Örgütün mensupları arasında bu şekilde bir güven duygusuna gereksinim duyulmaktadır. Bu güven ortamı olmaksızın insanların bir arada verimli ve etkili biçimde çalışması ancak çok katı denetim uygulanarak mümkün kılınabilir ve günümüzde de çalışanı özellikle duygularıyla kabul eden bir paradigmaya göre bu tür örgütlerin başarılı olması pek mümkün olmamaktadır.

Örgütsel güven olgusu, örgüt ve çalışanlar arasında gelişen bir etkileşim sonucudur. Bu olgunun oluşumunda sahip olunan örgütsel ve bireysel özellikler önemli rol oynamaktadır. Örgütte yer alacak çalışanların güvenin kişisel temellerini taşıyacak şekilde olması gerekmektedir. Çalışanların, örgütte güvenin oluşumunu destekleyen araçlarla donatılması önemlidir. Örgütte var olan çalışanlara, güvenin temelindeki özellikleri taşımaları için eğitimler verilebilir (Polat, 2007: 47).

Örgüt içerisinde yönetici ve çalışanlar arasındaki güvenin gelişmesi; çalışanların performansının artmasına, açık iletişim sisteminin oluşturulmasına ve örgüt içerisindeki bilgi akışının yönetimine olanak sağlamaktadır. Bunun yanında örgütsel güven, büyük ölçüde örgüt yönetimi tarafından benimsenen iletişim kültürü ile inşa edilmektedir (Callaway, 2006: 23-24). Öte yandan örgütte çalışanların kendilerine,

yöneticilerine ve arkadaşlarına ilişkin güven düzeylerinin yükselmesinin örgüt içindeki etkililiği, verimliliği ve iş birliğini artıracak ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2001: 2).

Tablo 2.1 Güven ve Örgütsel Güven Kavramlarının Tanımları

Yazar	Güven ve Örgütsel Güven Kavramlarının Tanımları
Gabarro ve diğ. (1978: 294)	Güven, bir kişinin diğer bir kişinin davranışını, normal bir durumda o kişinin iyi niyetli davranışına ilişkin beklentiye denk gelen biçimde tahmin edebilme seviyesidir.
Rotter (1967: 651)	Güven, birinin başkalarının eylemlerine, söylemlerine ve yazılı beyanlarına dayanan olumlu beklentilerdir.
Zand (1972: 230)	Güven bir bireyin, eylemleri öngörülemeyen ve kontrol edilemeyen başka kişilerin şahsına ve mevcut durumuna karşı bilerek savunmasız kalmasıdır.
Lewis ve Weigert (1985: 968)	Güven, her türlü ilişkinin dayanağı olan karşılıklı sadakat ve inançtır.
Cohen ile Dienhart (2013)	Güven, risk ve kırılganlık içeren durumlarda gerçekleştirilen bir tür stratejik davranış veya rasyonel ekonomik karar alma edimidir.
Bromiley ve Cummings (1995: 223)	Güven, kişinin veya grubun diğer bir kişi veya bir gruba ilişkin vermiş olduğu sözleri açık ve gerçekçi bir şekilde yerine getireceğine, sözleşmede belirtilenlere harfiyen uyulacağı konusunda dürüst olacağına ve fırsat verilse dahi kendileri için çıkar sağlamayacağına karşı duydukları inançtır.
Lewicki ve McAllister (1998: 439)	Güven, bireyin karşı tarafın söylemlerinin ve eylemlerinin olumlu olacağına dair inancıdır.
Asunakutlu (2002: 5)	Örgütsel güven, örgütte bulunan tüm çalışan ve yöneticilerin beraber hareket ederek yaratabilecekleri psikolojik bir ortamdır.
Zaheer, vd. (1998)	Örgütsel güven, bireylerin ve paydaşların, örgütün pozitif beklentiler atfedilen davranışlarına karşı, çalışanların ve müşterilerin kendilerinin kırılganlıklarını kabul etme konusunda gösterdikleri isteklilik dâhil olacak biçimde, örgüte duydukları güvendir.
Gilbert ve Tang (1998: 322)	Örgütsel güven, örgüt çalışanları tarafından yöneticilerinin adil ve dürüst olacağına ve kendi aralarında yapmış oldukları sözleşmeye göre yöneticilerinin hareket edeceğine inanmalarıdır.
Mishra ve Morrissey (1990)	Örgütsel güven, çalışanın örgütün sağladığı maddi ve manevi imkanlara ilişkin algıları ile yöneticilerinin dürüst olacağına ve sözlerine sadık kalacaklarına inanmalarıdır.
Shockley, Zalabak vd. (1999)	Örgütsel güven, bir örgütün, kendi kültürü ve ilişkilerinde ve işlemlerindeki iletişim davranışına dayalı olarak, diğer grup veya örgütün yeterli açık, dürüst, ilgili, emin olunabilir, ortak hedef, norm ve değerlere sahip olduğuna ilişkin inanca dayalı olarak, gereğince kırılgan olmayı isteme durumudur.
Top (2012: 261)	Örgütsel güven, iki yönlü iletişimle ifade edilen ve örgüt üzerinde etkisi olan faaliyet ve eylemlerin olumlu ve olumsuz sonuçlarına olan inançtır.
Rukshani ve Senthilnathan (2015)	Örgütsel güven, çalışanların kendi kurumlarının yöneticilerine inanç duyan, çalışanların sadakati olarak tanımlanmakta ve böyle bir halde çalışanlar, örgütün yönetici kademesinden gelen her türlü kararın kendilerine herhangi bir kısıtlama olmaksızın faydalı olacağına inanmaktadır.
Darrough (2006: 15)	Örgütsel güven, çalışanların örgütsel ağlar içinde oluşan ilişkileri ve davranışlarına yönelik sahip oldukları beklentilerdir.
Gill (2007: 43)	Örgütsel güven, örgüt üyeleri ile örgütün kendi arasındaki güven düzeyini ifade etmektedir. Bu güven çalışanlar, denetçiler ve örgüt yöneticileri arasındaki etkileşimler sonucu meydana gelmektedir

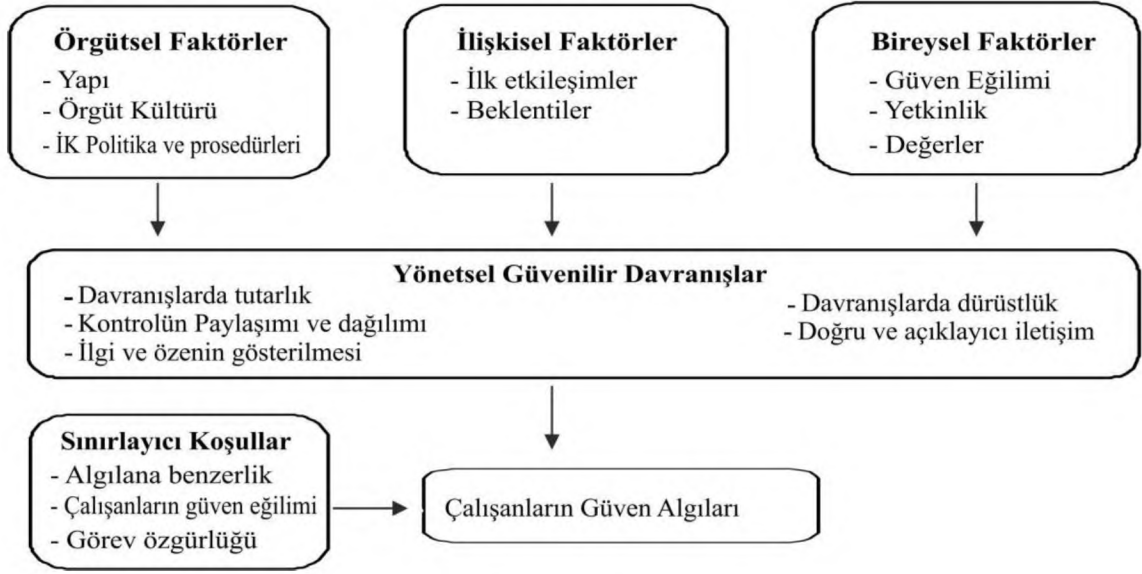
2.2. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütlerin başarısı üzerinde önemli etkilere sahip olan güven konusunun giderek daha çok önem kazanmasıyla birlikte araştırmacılar örgütsel güven kavramı ile ilgili çalışmalar yapmışlar ve örgütsel güvenle ilgili çeşitli modeller kurmuşlardır. Mishra (1996) oluşturduğu güven modelinde yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlilik olarak dört farklı güven boyutunu tanımlamıştır. Shockley–Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), Mishra'nın modeline özdeşleşme boyutunu eklemiştir. Bromiley ve Cummings (1996) geliştirdikleri örgütsel güven envanterinde güveni; duygusal, bilişsel ve niyetsel olarak sınıflandırmışlar ve örgütsel güvenin örgüt içinde ya da örgütler arasında işlem maliyetlerini azalttığını açıklamışlardır. Whitener (1998) ise geliştirdiği Yönetmel Güvenirlilik Modelinde yöneticilerin beş temel davranışının yönetici ve çalışan arasındaki güvenin oluşumundaki önemine dikkat çekmiştir. Aşağıda bu kuramlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2.1. Whitener'in Yönetmel Güvenirlilik Modeli

Modele göre yöneticilerin çalışanlarına karşı geliştirdikleri tutum ve davranışların örgüt içinde güvenin oluşumu ve gelişimi üzerinde ciddi derecede bir etkisi vardır (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998: 516-517). Yönetmel güvenirlilik modelinde, yönetim güvenirliliğiyle ilgili çalışan algılarının oluşmasını etkileyen beş temel davranış olduğunu belirtmiştir. Bunlar; bütünlük, davranışlarda tutarlılık, doğru ve açıklayıcı iletişim, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, ilgi ve özen gösterilmesidir (Üsün, 2015: 47).

Şekil 2.1 Whitener'in Yönetsel Güvenirlilik Modeli



Kaynak: Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998

Modelde görüldüğü gibi örgütsel faktörler içinde yer alan yapı, örgüt kültürü ve işletmede uygulanan insan kaynakları politikaları ve prosedürleri; ilişkisel faktörler arasında yer alan ilk etkileşim ve beklentiler ile bireysel faktörler arasında yer alan çalışanların güven eğilimi, değerleri ve yetenekleri çalışanların güven algılarının oluşumunda önemli etkiye sahiptir. Bu değişkenler çerçevesinde yönetsel güvenilir davranış oluşur. Son olarak bu davranışlara sınırlayıcı koşullar olan algılanan benzerlik, algılanan yetenek, çalışanların güven eğilimi, görev özgürlükleri de etki ettikten sonra çalışanların yönetsel güven algıları oluşur. Whitener vd. (1998) göre, güven ilişkisini başlatan yöneticinin davranışıdır. Bu modele göre yöneticilere güvenin sorgulanması ile örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığı belirlenebilmektedir (Üstün, 2015: 47).

2.2.2. Mishra Güven Modeli

Mishra'nın örgütsel güven modelinde dört boyut yer almaktadır. Bunlar; yeterlilik (competence), açıklık ve dürüstlük (openness and honesty), ilgililik (concern) ve itimat edirliliktir (reliability) (Callaway, 2006: 38).

Yeterlilik: Mishra'ya göre bu boyut "yetenek ve beceriler" olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin birbirleri arasındaki güven açısından bakıldığında, örgüt üyelerinin bakış açısıyla örgütün mevcudiyetini ne kadar daha sürdürebileceği, örgüt

amaçlarına ne derece ulaşabildiği ve başarılı olup olunmadığıyla ölçülmektedir. Örgütün yeterlik inancı, beceriyi, mal ve hizmet üretimindeki niteliği, iktisadi başarısını ve teknolojik ilerlemesini kapsamaktadır. Örgüt içerisindeki güven açısından bakıldığında ise çalışanların her kademedeki yöneticilerine karşı hissettikleri güvenin seviyesiyle ölçülmektedir (Tokgöz, 2012: 24).

Açıklık ve Dürüstlük: Açıklık ve dürüstlük boyutu örgüt üyeleri arasındaki iletişim sonucu ortaya çıkan bilgilerin miktarını ve kesinliğini ölçer (Callaway, 2006: 39). Açıklık ve dürüstlük, güveni diğer boyutlarla ilişkilendirebilmek açısından yönetici ve çalışan ilişkilerinde kilit rol oynamaktadır. Örgütte yer alan açıklığı oluşturan kesim yöneticilerdir. Açıklığı sağlamada anahtar rol liderlere düşmektedir (Tüzün, 2006: 38).

İlgililik: Çetinel (2008: 32) Mishra'nın ilgililiği "bireyin, grup, örgüt ya da sosyal düzeyde kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum" olarak tanımladığını belirtmiştir. Çalışanlar menfaatlerinin korunacağı hususunda üst yönetime itimat etmek isterler ve bu tavrı ilgililik şeklinde değerlendirirler. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir; hiyerarşinin eşit düzeyleri için de geçerlidir

İtimat Edilirlik: İtimat edilirlilik, karşıdakinden güvenilir ve uyumlu davranışlar beklemek şeklinde ifade edilebilir. Karşılıklı geçmiş ilişkilerden sağlanan tecrübeler tarafların açıklama ve davranışların tutarlı olup olmadığını belirlemeyi sağlar. Tutarlı davranışlar güveni sağlarken; tutarsız davranışlar ise güveni düşürmektedir. Bir başka deyişle davranış ve sözlerdeki tutarlılık örgütsel güveni sağlamaktadır (Tokgöz, 2012: 24).

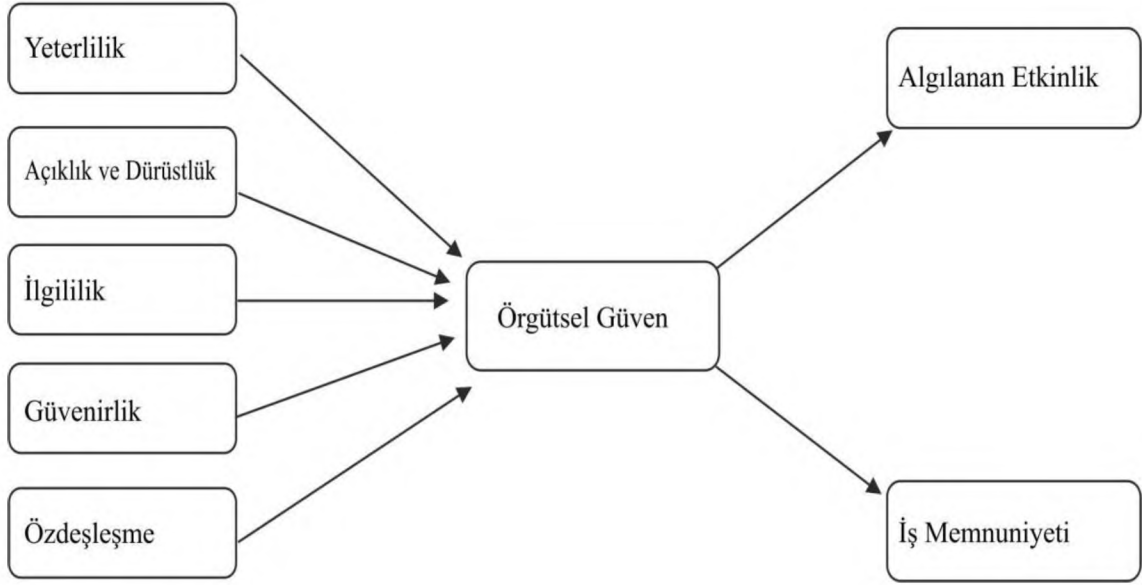
Bahsedilen bu boyutlar, birbirleriyle etkileşim içerisinde. Boyutlardan herhangi birinin eksikliğinde, güven ilişkileri negatif olarak etkilenecektir (Eğriboyun, 2013: 25).

2.2.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın dört temel güven boyutuna, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd iş memnuniyeti ve iletişim kavramlarını gözden geçirerek özdeşleşme boyutunu eklemiştir. Modeldeki yeterlik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik ve itimat edilirlilik kavramları yukarıda Mishra'nın modelinde açıklanmıştır. Burada bu kavramlar tekrar ele alınmadan eklenen özdeşleşme kavramına değinilecektir.

Özdeşleşme örgüt çalışanlarının örgütsel hedefler, amaçlar, inançlar, değerler ve normlarla bütünleşip bütünleşmediğini ölçer (Shockley-Zalabak vd., 2000). Eğer örgüt çalışanları örgüt ile özdeşleşmişse örgütsel güvenleri ve verimlilikleri daha üst seviyeye çıkacaktır. Tam tersi durumda örgüte yabancılaşacaklar ve örgütte daha düşük verimliliğe neden olacaklardır (Dwivedi, 1983).

Şekil 2.2 Schokoley-Zalabak Örgütsel Güven Parametreleri



2.2.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Tüzün (2007), Bromiley ve Cummings'in 1996 yılında "bireysel ve örgütsel güven ayırımını yaptığını" ifade ederek, "bireysel güvenin, kişinin ilişkileri ve davranışlarındaki beklentiler, örgütsel güvenin ise kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentileri olarak" ortaya çıktığını belirtmiştir. Örgütsel güven, çalışanların deneyimlerine göre farklı biçimlerde ve seviyelerde algılanabilecektir. Bromiley ve Cummings güveni "duygusal, bilişsel ve niyetsel" kısımlardan oluşan bir bütün olarak ifade etmişlerdir. Güvenin bahsedilen bu üç ögesi çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamaya yönelik unsurlardır (Tüzün, 2007). Bromiley ve Cummings (1996)'in güven modeli Şekil 2,2' te gösterilmiştir.

Şekil 2.3 Bromiley ve Cummings Güven Modeli

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVEN BOYUTLARI		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Kaynak: Tüzün, 2006: 40.

Güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” veya bağlılığı sağlamaya dönük davranışlar sergilediğini iddia eder. İkinci boyut, ilk boyutu da kapsayacak şekilde, güvenli birey davranışlarının bireylerin istekleriyle uyumlu olduğunu iddia eder. Üçüncü boyut ise güvenli bireyin faydacı olmadığını iddia eder. Bromiley ve Cummings 1996 yılındaki çalışmalarında “güvenilir davranışı” tanıtımda yer alan üç boyutu kabul ederek, bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamışlardır (Tüzün, 2007).

Yukarıda belirtilen örgütsel güven modellerinin hem ayrı ayrı hem de bir bütün içerisinde örgütlerde güvenin oluşumunda etkili olduğunu söylemek mümkündür. Genel olarak örgütsel güven modelleri incelendiğinde tarafların belli bir süredir iletişim içinde olmalarının, birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarının, düşünce ve isteklerini benimsemelerinin böylelikle ortak çıkarları için hedefler belirleyebilmelerinin aralarında güvenin oluşumuna ve gelişmesine neden olduğu söylenebilir (Arlı, 2011: 37).

2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

McCauley ve Kuhnert (1992) örgüt üyelerinin, örgütsel hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmesine katkı sağlayan en temel unsurun örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulması olduğunu ve örgütte oluşturulacak yüksek düzeyde bir güven ikliminin örgüt üyelerinin örgütsel amaç ve hedeflere yoğunlaşmasına, iş birliği içerisinde hareket edip örgütün amaç ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmasına yardımcı olacağını ileri sürmüştür (McCauley ve Kuhnert, 1992: 265).

Örgütlerde inşa edilecek güven ortamı, çalışanların uyum içinde çalışmalarına ve örgütün uzun dönemli başarılı bir profil grafiğine sahip olmasına imkân sağlamaktadır. Okul ortamında da inşa edilecek bir güven ortamı, okul ve ilgili tüm paydaşların uyum

içerisinde hareket etmesine ve belirlenmiş hedeflere ulaşması noktasında önemli bir belirleyici olacaktır.

Yapılan araştırmalarda örgütsel güven kavramı; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven boyutları (bileşenleri) olarak belirlenmiştir.

2.3.1. Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven

Yönetmek, örgütü temsil eden bir eylemdir; bireysel ve örgütsel hedefleri başarıya götürür. Bu nedenle de yöneticilerin bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle birleştirme konusunda çalışmaları önemlidir. Bu sayede, örgütsel hedeflerin başarıldığı noktada, bireysel hedefler de başarılmış olacaktır (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 224).

Çalışanların yöneticileriyle iyi ilişkilere sahip olması önemlidir, özellikle de hiyerarşi piramidindeki birinci yöneticiyle; zira yönetim kademesindeki ilk etkileşimleri bu kimselerdir ve aralarında karşılıklı bir güven olması önemlidir. Ancak, bu ilişkilerinde onların arasında bir çizgi olması önemlidir ve çalışanlar yukarıda belirtilen durumlarda yöneticilerin görüşünü etkilememelidir. Yöneticilerle iyi, güçlü ve güvene dayalı ilişkiler geliştirerek çalışanlar kendi kariyer gelişimleri için fırsatlar yaratabilir ve bunun yanı sıra yöneticinin çalışırken izlenmesi, çalışanın bir ast olarak akli kaynaklarını geliştirecektir (Mayer ve Gavin, 2005: 875-876).

Bir çalışanın kendi görev ve sorumluluğu, örgüt içerisinde bir işi olduğu sürece performansı yaptığı iş üzerinden değerlendirilmektedir. Fakat yönetici konumundakiler için bu durum oldukça farklıdır. Yöneticinin başarısı sadece kendi kişisel görevi ile değerlendirilmeyip aynı zamanda sorumlu olduğu ve liderliğini ettiği ekibin başarısıyla da değerlendirilmektedir.

Örgütsel güven, bütün örgüt çalışanlarının etkin katılımı ile oluşturulması gereken bir ortamdır. Bu ortamın veya iklimin oluşturulması noktasında yöneticilerin yaklaşımı belirleyici ana unsur olarak görülebilir (Asanakutlu, 2002). Yapılan incelemelerde, okul ortamında örgütsel güvenin oluşturulması hususunda okul idarecilerinin önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir (Hoy, Tarter & Witkoskie, 1992).

Fox'a (1985) göre, örgütlerin yapıları, rolleri ve iklimi, çalışanların güveni üzerinde çok önemli bir unsurdur. Şayet çalışanlar, üst yönetim kademesinde örgüte yönelik bir güven eksikliğini fark ederse besledikleri güveni kaybedecek ve güvensizlikle cevap verecektir. Aksi yönde, şayet üst yönetim çalışanlara yüksek bir güven gösterirse çalışanlar daha da fazla güven duyacak ve yönetime yönelik daha

yüksek bir güven hissedecektir. Bu sayede yöneticilere duyulan güven, örgütün başarısı ve çalışanların iyi olma hali açısından çok önemlidir. Ayrıca, herhangi bir yetki merciinin niyet ve güdülerine güvenmeleri halinde, bireylerin sonuçları kabul etme oranı artacaktır (Tyler, 1994).

Drinks ve Ferrin' e göre (2002), çalışanların duyduğu güvenin, çalışmanın etkinlik ve verimliliğini etkileyen önemli bir etmen olduğunu ve bunun da nihayetinde performanslarına da etki edebileceğini eklemektedir. Ancak çalışanların yöneticilerine olan güveni, örgüt yapısı bünyesinde çalışanların birbirine duyduğu güven olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak bir çalışanın yöneticisine duyduğu güven, kendi yöneticilerinin onlara gösterdiği etik ve hakkaniyetli davranışlarla birlikte şekillenir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47).

Hubell ve Chory-Assad'a (2005) göre yöneticilere olan güveni etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Yöneticilere karşı güven oluşturulması için yöneticilerin dikkate alınması gereken dört unsur vardır. Bunlar; açık iletişim ortamı, karar verme hakkını çalışanlara tanımak, çalışanlarla önemli bilgileri paylaşmak ve örgüte dair beklentileri paylaşmak (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Bu belirtilen dört unsurun dikkate alındığı örgütlerde, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven duygusunun daha yüksek olacağı kabul edilmektedir.

Her durumda, yöneticiler için karşılık verebilen bir sistem yaratmak ve güveni teşvik eden bir denetim sağlamak çok önemlidir ve bu sayede çalışanlar örgütsel adaletin etkinliğini daha fazla görecektir ve bu yolla da desteklenmiş olacaktır. Bu anlamda, çalışanların örgüt bünyesinde adaletin var olduğunu görmesi onların örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissetmesi anlamına gelecektir (Tan ve Tan, 2000).

2.3.2. Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Duydukları Güven

Güven, insanların birbirlerine karşı sergiledikleri eylemlerine, söylemlerindeki samimiyete ve iyi niyetlerine yüklenen inanç ve olgudur. Bu durumda taraflar arasındaki güven ya da güvensizlik karşılıklı eylemleriyle ilgili beklentilerle başlar (Butler, 1991).

Çalışanlar arası güven, kurulan ilişkinin rasyonelliği ve pozitifliği ile şekillenmektedir. Bireyin çalıştığı örgütle bütünleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine dahil olma noktasında gösterdiği isteklilik, bireyin iş ilişkisinde yaşadığı tatmine paralel olarak gelişme göstermektedir (Mowday, 1998). Örgüt çalışanları arasında oluşan güven

algısının yüksek düzeyde tutulabilmesi için örgütsel süreç ve uygulamalarda eşitlik ve adalet duygusunun hâkim olmasının yanı sıra, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin de etkin olması gerekmektedir (Shaw, 1997).

Bir örgütte, çalışma arkadaşları arasında güvene dayalı ilişkilerin oluşması durumunda, bu durum çalışma ortamının iklimine de yansır. Bu durum ayrıca, örgütün dışındaki bireylerin görüşlerine de yansır. Çalışma arkadaşları arasında güven duygusunun yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında güvenli bir iklim oluşur, işbirliği ve birbirine bağlılık artar, çalışanlar işyerine gelirken evlerinde oldukları gibi kendilerini ve mutlu hissederler ve örgütlerini kendi gelecekleri gibi düşündükleri için daha hareketli ve yaratıcı olurlar, karar verme süreçlerine katılma fırsatları olur ve birbirleriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirebilirler (Tekingündüz, 2012: 55).

Küreselleşen dünyamızın günümüz örgütlerinde, farklı kültür ve coğrafyalarından gelen çalışanları anlamak, onlarla birlikte çalışmak kolay olmamaktadır. Fakat çalışma arkadaşlarına güven duyulan örgütlerde çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları, birbirleriyle uyum içinde olmaları, şeffaflık ve açıklık göstermeleri gerekmektedir. Bu tür ilişkisel davranışların gelişmiş olduğu örgütlerin başarılı olma ihtimalleri artmaktadır.

2.3.3. Çalışanların Örgütlerine Duydukları Güven

Örgüte güven, bireyin belirli bir örgütün içinde yer alması ve onunla özdeşleşmesi kendisini örgüte duygusal olarak bağlı hissetmesidir (Sookyung, O'Neill ve Jeong, 2004: 62). Başka bir ifade ile örgüte güven, örgüt çalışanlarının niyetten davranışa bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsayan güvene yönelik olumlu bir algıdır. Örgüt içi güvenin oluşmasında örgüt çalışanlarının beklenti ve davranışları ile örgütün sahip olduğu sistem, süreç ve politikaları da önemli etkiye sahiptir.

Örgüte güven başka bir yönüyle çalışanların şahsına ait olmayan sosyal yapıların işleyişine ve bu yapıların güvenilirliğine karşı zamanla geliştirdiği inancını kapsayan sisteme güvendir (Bachman, 2003: 63- 64; Erdem, 2003: 171). Sisteme güven bağlamında ele alındığında örgüte güvenle tepe yönetimine güven arasındaki kavramsal örtüşme daha yakından görülebilir. Şöyle ki, tepe yönetimine güven kişiler arası etkileşim temelli olmaktan ziyade örgütteki roller, kurallar ve formel olarak yapılandırılmış ilişkilerden oluşmaktadır (McCauley ve Kuhnert, 1992: 279).

Hardin (1996) örgütlerde yüksek düzeyde güven algısının oluşturulabilmesi için örgütlerin yapılarının güvene göre tasarlanması gerektiğini belirtmiştir (Kamer, 2001; Aktuna, 2007). Üst düzey örgütsel güvenin hâkim olduğu örgütler, yapıları itibari ile daha uyumludur. Bununla birlikte bu örgütlerin stratejik ittifaklarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Yine bu örgütlerin takım oluşturmada diğer örgütlere göre daha yetenekli olduğu ve etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir (Huff ve Kelley, 2003).

Örgütün yapısal özelliklerinin dışında örgütsel süreçlerin nasıl işlediği de örgütsel güven üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşe yerleştirme, terfi işlemleri, kariyer geliştirme, disiplin işlemleri, performans değerlendirme ve ödüllendirme işlemleri gibi temel insan kaynakları işlevlerinin, tatmin edici, şeffaf, adil ve eşitlikçi bir şekilde uygulanması, örgüt ortamında güvenilir davranışların gelişmesinde büyük bir rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranışları ise caydırabilecektir (Aktuna, 2007).

Çalışanlar açısından örgüte olan güven hem doğrudan çalıştığı kuruma güvenme hem de örgütün yönetimine duyulan güvenme şeklinde olabilmektedir. Culbert ve McDonough'a (1986) göre bir örgüte güvenmeyi tercih eden çalışanlar, söz konusu örgütün ve sistemlerinin amaçlarını, değerlerini ve beklentilerini içselleştirmektedir. Tersinden bakıldığında, sisteme güven duymayan çalışanlar, örgüte de güven duymamaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütün sistemlerinin güvenilmez olduğunu düşündüğü durumlarda, çalışanlar objektif olarak değerlendirilebilecek alanlarda, azami kapasitelerini göstermeme eğilimine girmektedir. Örgütün sistemine duyulan güven, örgüt bünyesindeki resmi yetkili pozisyonlara ve teknik usul ve standartlara duyulan güven ile de bağlantılıdır (Bachmann, 2003: 63-64).

Örgüte duyulan güveni etkileyen pek çok etmen bulunmaktadır. İslamoğlu vd., (2007)'ne göre, örgüte duyulan güveni etkileyen etmenler şunlardır:

- Adil ve dürüst bir mekanizma,
- Olumlu bir imaj,
- Barışçıl ve adil bir ortam,
- İşe alım ve yönlendirme konusunda özen
- Bağlılığı teşvik etme,
- Mali güce sahip olma,
- Çalışanları önemseme ve onlara saygılı davranma,

- Objektif bir performans değerlendirmesi yürütme,
- Çalışanların ihtiyaçlarını gözetme,
- Uzun vadeli bir işe alım yaratma.

Çalışanların örgütlerine güvenini ve bağlılığını artırmak için özellikle de yönetici kaynaklı bazı örgüt içi ve dışı düzenlemelerin olması elzemdir. Çalışanların rgt içi güvenini artıracak bu adımlar şöyle sıralanabilir:

- Açık ve anlaşılır bir iletişim sisteminin kurulması,
- Örgütün bilgi işleyen açık bir sistem haline getirilmesi, tüm çalışanların herhangi bir engelle ve zorlukla karşılaşmadan bilgiye ulaşabilmesi ve bilgiyi paylaşabilmesi özgürlüğünün sağlanabilmesi,
- Örgütün politika ve işleyişi ile ilgili bilgilendirmenin eksiksiz ve zamanında sağlanabilmesi,
- Örgütsel kariyer planlamasının açık olması ve bundan tüm çalışanların eşit, hakkaniyetli bir şekilde yararlanmasının sağlanması.

Örgütlerde güvenin oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere bazı sorumluluklar düşmekte ve onlardan güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Asunakutlu, 2002: 6-9; 2006: 18; Gilbert ve Tang, 1998: 329-331).

- ***Kural ve düzenlemeler:*** rgtte yer alan kural ve düzenlemeler ortak bir hareket tarzı sağlamakta ve farklı özelliklere sahip çalışanların belli sınırlar içerisinde bir araya gelmelerine olanak tanımaktadır. Bunun yanında kural ve düzenlemelere herkesin eşit şekilde uyma sorumluluğu, çalışanlarda diğerlerine karşı bir güvenin oluşturulmasına imkân vermektedir.
- ***İletişim:*** rgt içerisinde meydana gelebilecek sorunların oluşmadan önce engellenmesinde iyi bir şekilde düzenlenmiş iletişim sisteminin önemli bir yeri vardır. İletişim, tarafların birbirlerini doğru anlamalarına yardım etmekte ve sorunları büyük ölçüde engellemektedir. Karşılıklı olarak birbirini doğru şekilde anlayan insanların arasında güven duygusunun oluşmasının daha kolay olacağı dşnlmektedir.
- ***Yetki devri ve katılım:*** rgtlerde yetkinin tek merkezde toplanması yerine, etkin bir yetki devri ve katılım sistemine imkân verilmesi güvenin oluşumuna katkı sağlayabilir. Çalışanların yönetime doğrudan katılmasının ve sorumluluk

almasının, kendilerine güvenlerini yükselteceği ve performanslarını artıracığı düşünülmektedir.

- **Eğitim ve etik değerler:** Örgütte yer alan kişilerin güvenlerini korumaları için yeteneklerini geliştirmesini sağlayacak bir eğitim olanağının sağlanması gerekmektedir. Bunun yanında örgütte etik ilkelerin bulunması, örgüt çalışanlarının birbirlerine yönelik davranışlarını belirlemeye imkân vermekte ve belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. Böylece belirsizliğin olmadığı örgütlerde çalışanların birbirlerine yönelik güven duygularının gelişmesi sağlanacaktır.

Örgütlerde güven ortamının oluşumunda birtakım engellerle de karşılaşmaktadır. Fraser (2010) örgütlerde güvenin oluşmasını engelleyecek veya aksatacak bazı unsurların olduğunu belirtmektedir. Bu unsurlar, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır (Kramer ve Lewicki, 2010: 251-252).

- **Saygısız davranışlar:** Çalışanların katkılarının ve duygularının göz ardı edilmesi ve ortaya çıkan sorunlar için başkalarının suçlanmasını içermektedir.
- **İletişim sorunları:** Çalışanların birbirlerini anlamamaları ve dinlememelerini kapsamaktadır.
- **Karşılanmayan beklentiler:** Kırıcı sözleri, psikolojik sözleşmelerin, gizliliğin ve kuralların ihlal edilmesini ifade etmektedir.
- **Etkisiz liderlik:** Yöneticilerin elindeki yetkileri kullanamaması, kayırma ve kötü kararlar almasını içermektedir.
- **Kabul konusundaki isteksizlik:** Örgütte meydana gelen hataları ve sorunları kimsenin üstlenmemesini veya kabul etmemesini kapsamaktadır.
- **Performans sorunları:** Çalışanların örgüt içerisindeki temel görevlerini yerine getirirken isteksiz davranmalarını içermektedir.
- **Uyumsuzluk:** Örgütün misyonu ve sahip olduğu değerlerin, örgüt içerisindeki sergilenen davranışlar ile örtüşmemesini kapsamaktadır.
- **Yapısal sorunlar:** Örgüt içerisindeki sistem ve işlemsel değişiklikler sonucu yapısal eksikliklerin meydana gelmesini ve otorite tarafından iş-görev dağılımının tam anlamı ile yapılamamasından kaynaklanan sorunları içermektedir.

Çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı etkileşim ve paylaşımlarda bulunabildiği, personelin karar alma sürecine dahil edildiği, güçlendirildiği ve kendisini değerli hissettiği bir yapıya sahip örgütlerde örgüt içi güven ikliminin oluşabilme ve varlığını sürdürülebilme ihtimali kuvvetle daha muhtemeldir.

2.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven

Okullar; açık, sosyal sistemlerdir ve toplumların değişimi, gelişimi ve kalkınmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Okullarda güven ortamının oluşturulması bu bağlamda hayati derecede önemli olup okulların başarısı açısından stratejik bir öneme sahiptir. Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, yardımcı personel ve veliler okulun önemli paydaşları arasındadır. Okulun vizyonu ve hedeflerinin bu paydaşlara açıkça ifade edilmesi, etkili bir güven süreci oluşturmada önem taşımaktadır. Bunun yanında okul içerisinde bulunan herkesin birbirlerinden beklentileri belirlenmeli ve buna göre gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Çalışma ortamının düzenlenmesi, kurallar ve yasalar üzerinde görüş birliğinin olması, okuldaki iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve çalışanlar arasında bilgi akışının hızlandırılması gibi düzenlemeler okullarda güven ortamının oluşturulması açısından önemli bir yer tutmaktadır (Arslan, 2009: 277).

Okullarda oluşan güven düzeyi; okul içerisindeki yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkilerin bir sonucudur. Okullarda sergilenen davranış biçiminden ve bunun sonucunda oluşan güven ve güvensizlikten herkesin sorumlu olduğu söylenebilir. Bu durumun oluşmasında en önemli faktörün okul yöneticisi olduğu ifade edilebilir. Özellikle okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları, okullarda güven ortamının oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Yılmaz, 2006: 9).

Eğitim anlamında okullarımızdan beklenen etkinlik, verimliliğin sağlanabilmesi, belirlenmiş hedef ve kazanımlara ulaşılabilmesi için başta okul yönetimi ve öğretmenler olmak üzere tüm diğer paydaşların (öğrenci, öğrenci velisi, okul hizmetli personeli, memur, kırtasiye ve diğer tedarikçiler, komşu işletmeler ya da hane sakinleri vb.) herkesin uyum ve iş birliği içerisinde hareket etmeleri ve çalışmaları gerekmektedir. Bu durum tabii ki tüm paydaşların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ile yakından ilgilidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkiler eğitimin toplumsal değişimi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Bir ilişkide herkes kendi rolü ve sorumluluklarını bilmekte ve karşı tarafın sorumluluklarını yerine getirmesine dair bazı

beklentiler içerisinde girmektedir. Okulların etkili ve verimli bir şekilde çalışması için bu kişisel sorumlulukları ve başkalarının beklentilerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu durum okullarda güvenin inşa edilmesi ile sağlanabilir (Bryk ve Schneider, 2003: 40).

Güven iklimini inşa etmek ve güven ikliminin sürekliliğini kalıcı hale getirmek için başta okul yönetimi ve öğretmenlerin karşılıklı birbirlerine dürüst olmaları, tutarlı davranmaları, birbirlerini destekleyen olumlu eylemler içinde olmaları, açık, engelsiz ve akıcı iletişim kanalları inşa etmeleri, yöneticilerin okulun sağladığı maddi ve manevi imkanlarının kullanımını okulda görev yapan tüm öğretmenlerine eşit ve adil bir şekilde sağlayacak bir sistemi oluşturup desteklemeleri gerekmektedir.

Brewster ve Railsback (2003), okulun büyüklüğü, istikrarı, sahip olduğu kültür, yöneticileri ve öğretmenleri arasındaki ilişkiler güven ortamı oluşturmada etkili bir faktör olarak görmüşler. Bu faktörlerin başında okul yöneticilerinin geldiğini belirtmişler. Okullarda güveni oluşturmada okul yöneticilerinin dikkat etmesi gereken unsurları ise aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

- **Bireysel bütünlüğü göstermek:** Birincisi ve en önemli unsurlardan biridir. Okul yöneticilerinin okul içerisindeki öğretmenlere ve diğer paydaşlara ilişkin sergiledikleri davranışlarda dürüst ve tutarlı olması gerekmektedir. Okuldaki otoriteye sahip olan yöneticilerin güvene dayalı ilişkiler kurması önem taşımaktadır.
- **Öğretmenlere önem verme:** Okul yöneticileri; okulun ana paydaşlarından öğretmen, öğrenci ve velilerin ilgi ve gereksinimlerini göz ardı etmemelidir.
- **Erişilebilir olmak:** Okul yöneticileri; öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer personel için açık iletişimi teşvik etmeli ve öncelikle kendileri bu durumu sağlayarak tüm üyelerin güvenini kazanmalıdır. Okulda güven kültürünü oluşturmak için ilk adımı okul yöneticisi atmalıdır.
- **Etkili iletişim modeli oluşturma:** Okullardaki iletişim sistemi güvenin oluşumu açısından önem taşımaktadır. Etkisiz bir iletişim sisteminin bulunduğu okullarda, problemlerin çözümü güçleşmekte; yönetici, öğretmen ve diğer personel arasındaki izolasyon duygusu artmaktadır. Bu bağlamda okullarda oluşturulacak iletişim sisteminin okulda herkes tarafından uygulanabilir, açık ve akışkan olması gerekmektedir.

- ***Karara katılımı sağlama:*** Okul içerisinde alınan kararlardan etkilenen herkesin görüşü alınmalı ve bu anlamda öğretmenlerin ve diğer personelin kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- ***Riski destekleme ve denemeleri kutlama:*** Okul yöneticileri, öğretmenlerin yeni şeyleri denemelerinde ve hata yaptıklarında onları desteklemeleri gerekmektedir. Okul içerisinde yenilikçiliğin desteklenmesi ve risk alarak öğrenen öğretmenlere saygı gösterilmesi, güven ortamının oluşumu açısından önem taşımaktadır.
- ***Görüş ayrılıklarını değerli görme:*** Okul içerisinde güven ilişkilerinin kurulmasında görüş ayrılıklarına saygı gösterilmesi gerekmektedir. Okul ortamında meydana gelebilecek çatışmalar okul için fayda sağlayabilir. Bu anlamda farklılıklara izin verilmeli ve destekleyici ilişkiler kurulmalıdır.
- ***Öğretmenlerin güvensizlik duygusunu azaltma:*** Okul yöneticileri öğretmenler ve öğrenciler için en iyi olanı yapmalı, söz ve davranışlarında öğretmenleri desteklemeli ve onların güvensizlik hissi yaşamalarını engellemelidirler. Okul yöneticilerinin öğretmenleri sürekli eleştirmeleri ve desteklememeleri, güven ortamının oluşmasının önünde engel teşkil edecektir.
- ***Öğretmenler için gerekli temel kaynakları sağlama:*** Okul yöneticileri, öğretmenlerin temel kaynaklara sahip olduğundan emin olmalıdır.

Örgüt çalışanlarının; kendilerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güven seviyesi yükseldiğinde örgütteki etkinliğin, verimin ve başarının da artması beklenmektedir. Güven ikliminin hâkim olduğu okullarda eğitsel başarının artabileceği gibi okul çalışanlarının da daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamına ulaşmaları da mümkündür. Ayrıca, güven düzeyi yüksek bir okul ortamında değişimin, gelişimin ve yeniliklerin daha hızlı gerçekleşeceği beklenmektedir (Asanakutlu, 2002).

Örgüte güven, diğer tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da sosyal sevgi ve saygı üzerine kurulmuş bir olgudur. Bryk ve Schneider (2003)'a göre; fikirlerinin dikkate alındığını gören kişiler kendilerini değerli hisseder ve karşı tarafa duyduğu güven artar. Bu anlamda okul yöneticileri başta olmak üzere öğretmen ve velilerin birbirleri ile olan ilişkilerinde görüşlere saygı duyulmalı ve değer verilmelidir. Kişisel saygı, bireylerin güvenini artırmada ayırt edici bir kriterdir. Bunun yanında okul yöneticileri etkili ve verimli bir okul oluşturmak için öğretmenlere adil davranmalı ve onları destekleyici çalışma koşulları oluşturmalıdır. Ancak okulun amaçlarına

ulaşmasında tüm okul üyeleri çaba göstermelidir. Bu durum okul içerisinde oluşturulan güven düzeyi ile yakından ilişkilidir.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), okullarda güven ortamının oluşturulmasının; okulların gelişimi ve değişiminde temel oluşturmasında, öğretmenlerin yeniliğe açık hâle gelmesinde, değişim ve düzenlemelerin öğretmenlere faydalı olacağına ilişkin umut vermesinde, öğretmenlerin birbirlerini daha iyi bir şekilde anlamasında, okuldaki işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde ve öğretmenler açısından daha iyi bir öğrenme ortamı oluşturulmasında yarar sağlayacağını belirtmektedirler.

Ayrıca okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendi üstlerine düşen görev ve sorumluluklarını ifa etmelerinde gerekli beceri sahibi olmaları, okullarda güven ikliminin oluşumunda göz ardı edilmemesi gereken önemli bir faktördür. Okul yöneticilerinin kullanacağı yanlış bir güç kaynağı (örneğin zorlayıcı güç kaynağı) ya da sergileyeceği bir eş-dost kayırmacılığı davranışı (kronizm) onların öğretmenlerle olan iletişimine ket vuracak, aralarını açacak, öğretmenlerde zamanla iş tatminsizliğine, iş doyumsuzluğuna sebep olacak, öğretmenleri karar alma sürecinde pasifleştirecek ve öğretmenlerin okul ve yöneticilerine karşı sinik niyet ve davranışlar içinde olmalarına sebep olacak ve böylece okula zarar verecek olan yer değiştirmiş ya da başka bir ifadeyle yıkıcı muhalif davranışlar sergilemeleriyle sonuçlanacak istenmeyen bir durum oluşturacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Adına ister demokrasi denilsin ister kararlara katılım veya güçlendirme olarak adlandırılınsın, içerisinde yaşanan dönem, örgütleri ve çalışanları daha fazla söz sahibi olduğu yapılar haline dönüşmeleri yönünde zorlamaktadır. Ancak, alınan kararlar, prosedürler, politikalar veya uygulama ile ilgili hatalar söz konusu olduğunda, örgüt mensuplarının ilgili konulardaki saptamalarını ortaya koymaları, eleştirel bir yaklaşım sergilemeleri veya iyileştirmeler önerebilmeleri, kurumun yönetim seviyesinde, çalışan muhalefetinin algılanışı ile yakından ilişkili olmaktadır. Dolayısıyla, yukarıda sayılan ve çalışanın örgüt içerisinde sesini yükseltmesi ile ilgili olan yönetim yaklaşımlarının muhalefet olgusu ile birlikte ele alınması faydalı görünmektedir. Aksi takdirde, örgüt yaşamının, herkesin sessizce riayet edip onaylanmış gibi görünürken aslında kimsenin istek veya memnuniyet duymadığı uygulamaların sürüp gittiği bir duruma (Edmondson ve Munchus, 2007: 749) gelinmesi söz konusu olacaktır.

Çalışmamızın bu bölümünde muhalefet ve örgütsel muhalefet kavramlarının tanımları yapılarak kavramsal gelişimleri ele alınmış ve örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri olan örtük kontrol kuramı, bağımsız düşünme kuramı ve ayrılma-dile getirme-sadakat kuramı incelenmiştir. Daha sonra örgütsel muhalefet süreci, örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar ve örgütsel muhalefet davranışlarından yatay muhalefet, dikey muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma davranışları açıklanmıştır. Son olarak örgütsel muhalefet ile ilgili yapılmış çalışmalara bölüm kapsamında yer verilerek örgütsel muhalefetin ne olduğu detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

3.1. Muhalefet Kavramı

Arapça karşılığı ihtilaf (farklı görüş ayrılığı), İngilizce karşılığı dissent (görüş ayrılığı) Türkçe karşılığı ise bir görüşe, bir eyleme veya bir tutuma karşı olmak anlamına gelen muhalefet, Arapça hilaf kökünden gelmektedir. Muhalefet, bir fikre bir harekete karşı gelmek olarak tanımlanabilir (Ardoğan, 2004). Muhalefet, yöneticilerin getirdiği sınırlamalar ve bu sınırlamalardan dolayı örgüt içerisinde meydana çıkan farklı düşüncelerden kaynaklanan memnuniyetsizlik ya da inanç, amaç ve beklentilerle ilgili farklı fikirlerin baş göstermesidir (Zaini, 2014: 4).

İlgili literatür çalışması yapıldığında muhalefet ve örgütsel muhalefet kavramları hakkında çokça araştırma yapmış ve bu alanın duayeni olarak bilinen bir yazar olan

Kassing, muhalefeti; kişinin bulunduğu konum ve durumdan kendini rahatsız hissetmesi ve bu rahatsızlığını dile getirmesi olarak tanımlamaktadır. Burada sadece bu tanımlamaya yer vererek muhalefet kavramına ait yapılmış diğer tanımlamalara da yazarlarıyla beraber ileriki sayfalarda genişçe yer verilecektir. Muhalefet kavramı, her ne kadar siyaset bilimine özgü bir kavram olarak ortaya çıkmışsa da son zamanlarda örgütsel davranış ve yönetim bilimi gibi alanlarda da örgütsel muhalefet kavramı şeklinde yoğun bir biçimde araştırmacılar tarafından ilgiyle incelenmektedir (Özdemir, 2010: 3).

Ülkemizde muhalefet kavramı genellikle siyasal (politik) muhalefet kavramı ile özdeşleşmiş durumdadır. Siyasal muhalefet; belli bir toplumsal düzen içerisinde ve herhangi bir zaman sürecinde, doğrudan siyasi iktidarı elinde bulunduranlara veya iktidar sahiplerinin yürüttükleri tüm politikalara karşı yasal sınırlar içerisinde veya yasal olmayan yollardan istedik sonuçları elde etmeye yönelik etki ve eleştiri mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Turgut 1984: 8). Siyasal muhalefet kavramı hem siyasal muhalefet hem de muhalefet kavramlarını karşılamaktadır. Siyasi muhalefetten genel olarak hem hükümet politikalarına karşı koyma hem de hükümetin dışındaki siyasi partiler anlaşılmaktadır (Akbal ve Akıncı, 2013).

3.2. Örgütsel Muhalefet

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren günümüzün modern örgütleri, rekabetin gerektirdiği dinamik değişimi ve yeniliği sağlayabilmesi için en başta çalışanlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin gelişebilmeleri, iyileşebilmeleri ve çevredeki değişime adapte olabilmeleri, ancak kendi bünyelerindeki çalışanların bilgi birikimleri, istek ve önerileri rahatça ortaya koyabildikleri ve alınacak kararlara etkin bir şekilde katılmalarına bağlıdır. Bu değişim ve gelişimi sağlayacak fikirlerin oluşması için örgütün her kademesinde görev yapan çalışanlardan yararlanmalı ve bu çalışanların sahip oldukları yeni fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri için cesaretlendirilmeleri gerekmektedir (Raub, 2008: 180). Sonuç olarak, tabii ki yeni fikir ve düşünceler olsa da bazen de zıt görüşler veya memnuniyetsizlikler de söz konusu olabilmektedir (Ötken ve Ceneci, 2013: 47). Çalışanların, fikirlerini ve görüşlerini örgüt ortamındaki uygulamalarla alakalı memnuniyetsizliklerini ve zırt görüşlerini dile getirmeleri örgütsel muhalefet olarak ifade edilmektedir (Garner, 2013a).

Örgütsel muhalefet, örgüt çalışanlarının, örgüt ortamında bazı anlaşmazlıkları ve zıt görüşleri ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997: 326). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgütsel muhalefetin yalnızca görüş ayrılığına düşülmesi biçiminde tanımlanması yeterli değildir. Çalışanlar muhalefet sürecinde bir taraftan yönetimle görüş ayrılığına düşerken diğer taraftan da bu görüş ayrılıklarını ifade etmektedirler. Muhalefet, örgüt üyelerinin kendi karakterlerinin farkında olmalarının yanı sıra, iş ortamındaki konularını da anlamalarını gerektiren kişileştirilmiş bir davranıştır (Kassing, 2008: 343).

Örgüt içi uygulama, politikalarla ilgili uyuşmazlıkların veya karşıt fikirlerin ifade edilmesi şeklinde tanımlanan örgütsel muhalefet, tetikleyici bir olayla başlar (Graham, 1986:2). Tetikleyici olay ile başlayıp, strateji seçim değişkenlerinin tercih edilme süreci ve muhalefet strateji seçimi ile devam edip muhalefetin ifade edilmesi ile son bulan süreci ilerde ele alıp bu süreci ve sürece etki eden değişkenler hakkında kapsamlı bir çalışmaya yer verilecektir.

Örgütsel muhalefetle hakkında çok sıklıkla karşılaşılan yanlış anlamalardan biri örgüt için yıpratıcı ve yıkıcı olabileceğinin düşünülmesidir. Bunun aksine, örgütsel muhalefet, örgüt için zarar verici ve zayıflatıcı olabilecek problemleri uygulamaları ve politikaları belirlemesine yardımcı olan düzeltici geri bildirim sağlama, örgütte gelişim ve yenilik yapma olanağı sunmaktadır (Kassing, 2012: 301). Örgütsel muhalefetin 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 katılımını sağlamaktır (Sadykova ve Tutar, 2014: 6).

Muhalefet ve örgütsel muhalefet kavramlarıyla ilgili yapılan alan yazın incelemesi sonucu bu kavramları çok belirgin farklar göstermeden tanımlayan yazarların tanımlamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.1 Muhalefet ve Örgütsel Muhalefet Tanımları

Yazar	Tanım
Kassing, 1997b: 311	Örgütsel muhalefet, örgüt üyelerinin kendilerini çalıştıkları örgütten ayrı hissetmelerinin verdiği duygular doğrultusunda, örgüt içerisinde yaşanan görüş ayrılıklarının ve anlaşmazlıkların ifade edilmesi sürecidir.
Garner (2006)	Muhalefeti “çalışanların ve müşterilerin yapıcı geribildirim” olarak tanımlamaktadır
Garner vd. (2012)	Örgütsel muhalefet, “çalışanların, örgüt içerisindeki yöneticilerin uygulama ve politikalarından memnun olmadıklarını, rahatsız olduklarını dile getirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır.
Graham (1986)	Muhalefeti, “çalışanların, örgütteki etik olmayan ve kanun dışı olası mevcut politika ve uygulamaları değiştirme ve/veya protesto etme çabası” olarak tanımlamaktadır.
Zaini (2014)	Muhalefet, “yönetimin kısıtlamalarından ya da onlardan farklı düşünmeden kaynaklı oluşan memnuniyetsizlik veya örgütlerdeki inançlar, amaçlar, algılar ve beklentiler ile ilgili konularda farklı fikirlerin dile getirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır.
Kara (2015)	Örgütsel muhalefet, yenilik, değişim ve gelişme gibi uygulamalar ve etik olmayan uygulamalarla ilgili işgörenlerin memnuniyetsizliğini dile getirmesi için geri bildirim sağlayan bir iletişim şeklidir.
Gamer, J.T (2013)	Örgütsel muhalefet örgütün sahip olduğu iletişim araçlarından biridir.
Özdemir, 2010	Örgütsel muhalefet örgüt üyelerinin üstlerinin vermiş olduğu kararlara, yapmış olduğu uygulamalara ters düşmeleri, üstlerinin tutum ve görüşlerinden ayrı düşmeleri olarak da tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel muhalefet sadece örgüt üyelerinin üstleri ile görüş ayrılığına düşmesi şeklinde bir tanımlama ile sınırlandırılacak bir unsur değildir. Örgütsel muhalefet kavramı oluşan bu görüş ayrılığı ile birlikte bunun dile getirilme sürecini de içine almaktadır.

Alan yazında örgütsel muhalefetle alakalı farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapıldığını yukarıda belirtmiştik. Yapılan tanımlamalara bakıldığında genel olarak, örgütsel muhalefet hakkında beş önemli hususun vurgulandığı görülmektedir. Bunlardan ilki, örgütsel muhalefetin, örgüt içi mevcut şartlardan duyulan memnuniyetsizliğin bir sonucu olarak meydana çıktığı; ikincisi, örgütsel muhalefetin, örgütün içinde bulunduğu durumundan daha farklı bir durumu desteklemeyi gerektirdiği düşüncesi; üçüncüsü, örgütsel muhalefetin açık, net ve anlaşılır bir protesto ya da bir itirazı ifade etmesi gerektirdiği; dördüncüsü, yapısı itibarıyla örgüt içi muhalefetin olumsuz bir durum olduğu inancı; beşincisi ise örgütsel muhalefetin genel anlamda ilke/prensip konularını içermesidir (Kassing, 1997a: 36).

Örgütsel muhalefet, zihinlerde olumsuz bir çağrışım oluştursa da aslında örgütün lehine sonuçlanabilecek birtakım olumsuz durumların ortadan kalkması için başvurulması gereken bir fırsat durumudur. Çünkü örgütsel muhalefet, örgüt ortamındaki problemleri/sorunları henüz ortaya çıkmadan gündeme getirmekte ve

çözüm için en iyi alternatiflerin bulunmasına, çalışanların örgüt içi bilgi edinme ve örgütsel karar alma süreçlerini anlamalarına katkıda bulunmaktadır.

Örgütlerde muhalefet her zaman tolere edilebilen 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 içerisinde olmasından ve örgüt içinde iletişim konusunda bazı kısıtlamalar olmasındandır (Stanley, 1981: 13). Kurum yöneticileri, muhalif fikir veya davranış gösteren çalışanlarına karşı sert bir tepki gösterir, iş yerinde muhalefete neden olan faktörleri araştırma ve bunları çözüme kavuşturmak yerine çalışanların gösterdikleri bu davranışlarından dolayı onları yıldırma, pişman etme yolunu tercih ederlerse çalışanlar buna cevap olarak karşıt görüş ve düşüncelerini göstermek için muhalif birtakım davranışlar sergileme yoluna gideceklerdir.

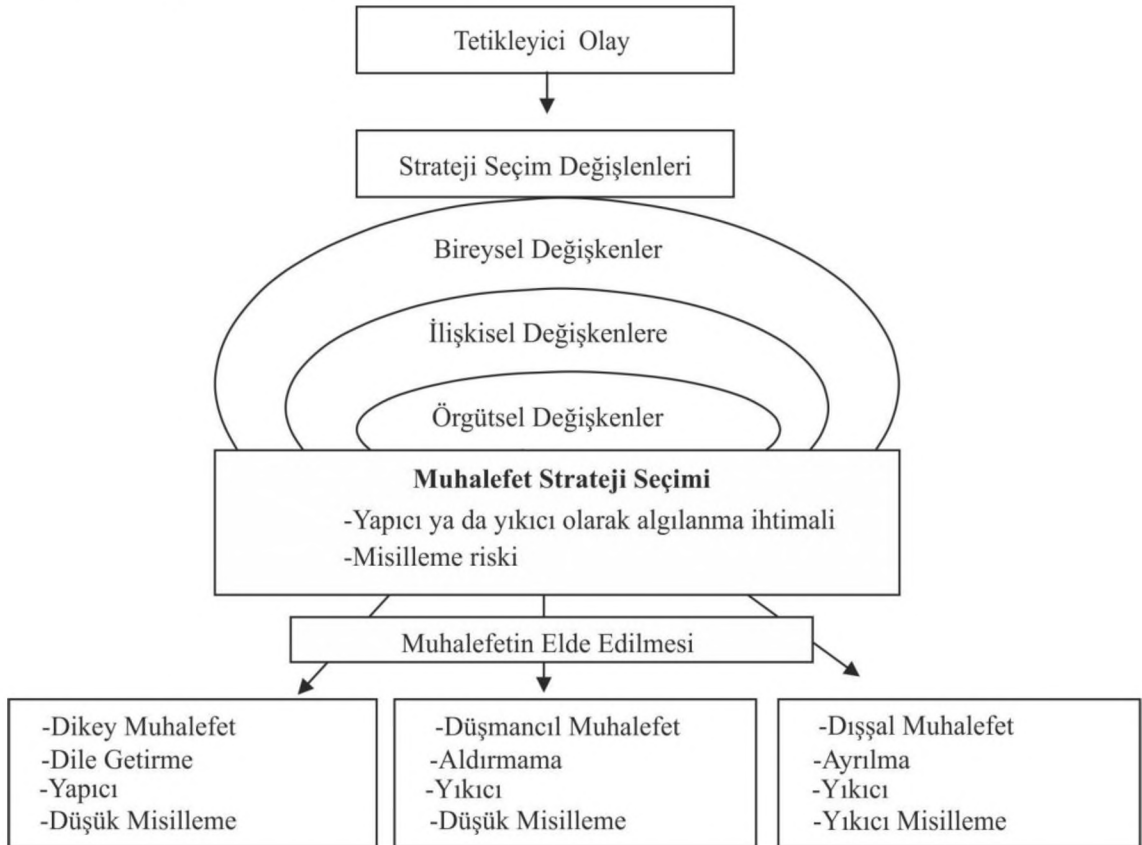
Örgüt üyeleri muhalefetlerini örgüt içerisinde direkt olarak üstlerine (dikey muhalefet) ya da iş arkadaşlarına (yatay muhalefet) dile getirebilmektedirler. Bunun dışında çalışanlar muhalefet etme yolu olarak iş yerinde gördükleri, yaşadıkları sıkıntı ve yanlışları örgütle bağlantısı olmayan arkadaşları ve aileleri ile de paylaşma (yer değiştirmiş muhalefet) yoluna gidebilmektedirler (Kassing, 1997b: 327; Kassing, 1998a: 183).

Örgüt üyeleri ile üstleri arasında yaşanan anlaşmazlıklar, örgütsel değişimin meydana getirdiği belirsizlik duygusu, kaynak dağıtımında meydana gelen adaletsizlikler, örgüt içerisindeki süreç ve uygulamalarda meydana gelen etkisizlik durumu, etik dışı uygulamalar, çalışan hakları ve örgütsel adalet konularında meydana gelen bozulmalar, müşteriler ve örgüt üyeleri için tehdit oluşturabilecek durumlar kurum içinde örgütsel muhalefete neden olabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgütlerde muhalefetin oluşması çalışanların örgüt içerisinde dâhil olduğu uygulamaları anlamak, demokratik örgüt yapıları oluşturmak ve çalışanların çabalarının güçlendirilmesi gibi konularda örgüte katkıda bulunur (Kassing, 1997a: 311).

Örgütsel muhalefet çalışanların örgütte yaşadıkları olumsuzluklara, etik dışı davranışlara yönelik olarak geri dönütler sağlayan, gelişim ve yenilikler için içinde fırsatları barındıran çok önemli bir örgütsel iletişim ve geri bildirim aracıdır (Kassing, 2011b). Örgütlerin bu geri bildirimlerden yararlanabilmesi için örgüt iklimini muhalefete açık bir hale getirmesi gerekmektedir (Kassing, 2000a: 389-390).

Çalışanlar istedikleri durum ile gerçekte karşılaştıkları durum arasında bir fark gördüklerinde muhalefet sürecine girmektedirler. Bu süreç genel olarak dört adımda ilerlemektedir. İlk olarak tetikleyici bir olay ya da durum meydana gelir, daha sonra muhalefeti dile getirmek için bir yol, strateji seçilmesi gerektiğinden seçilebilecek olan bu stratejilerin etkilerinin nasıl olacağı dikkate alınır, etkiler de tespit edildikten sonra muhalefeti dile getirmek üzere bir strateji seçilir ve son olarak da muhalefet dile getirilir (Kassing, 1997b: 311). Çalışanlar muhalefetlerini dile getirmek üzere stratejileri belirlerken kendileri için en iyi yöntemi seçmeye çalışırlar. Bunu yaparken ise bazı faktörleri göz önüne alırlar; bireysel faktörler (iletişim tercihleri ve kişilik özellikleri), işyeri ilişkileri/ ilişkisel faktörler (iş arkadaşları ve yöneticileri ile), örgütsel etkiler/ faktörler (örgüt iklimi ve örgüt kültürü) (Kassing, 1997a: 42; www.dissentworks.com). Kassing (1997b)'in örgütsel muhalefet sürecini betimlediği model aşağıda Şekil 3.1'de sunulmaktadır.

Şekil 3.1 Örgütsel Muhalefet Modeli



Kaynak: Kassing, Jeffrey W.1997b. (48: 311 – 332.)

Bu modele göre, muhalif görüş belirtmek genellikle riskli ve karmaşık bir durum olduğundan, muhalefet süreci tetikleyici bir olayın örgüt çalışanının muhalefet

toleransını aşması ile başlar. Tetikleyici olaylar çeşitli problemlerden kaynaklanabilmektedir. Örneğin; etik problemler, kişinin kendisine, örgüte ya da başka kişilere zarar vermesi, karar vermede yetersizlik ve benzeri durumlar. Bu açıdan, muhalif kişiler muhalif görüşlerini genellikle birtakım amaçlarını gerçekleştirmek umuduyla dile getirmektedirler (Garner, 2009).

Örgütsel Muhalefet Modeli'nde, Kassing (1997b) üç tür muhalefet stratejisini açıklamıştır: Dikey, düşmancıl ve dışsal muhalefet. Bunlar sırasıyla şu anlamlara gelmektedir: Örgüt çalışanları direkt olarak, agresif bir şekilde ve pasif bir şekilde muhalefet etmektedirler. Kassing, sonraki çalışmasında düşmancıl muhalefeti yatay muhalefet olarak değiştirmiştir.

Bu yeni modelde, muhalefet türleri çalışanların tercihlerine göre sınıflandırılmıştır: Dikey muhalefet, direkt olarak yöneticilere iletilen muhalefet türüdür; yatay muhalefet, diğer iş arkadaşlarına iletilen muhalefet türüdür ve dışsal muhalefet ise (yer değiştirmiş muhalefet) örgüt ile hiçbir direkt bağı olmayan kişilere iletilen muhalefet türüdür (Kassing, 1997b, 2000).

Sonuç olarak örgütsel muhalefet çalışanların, kurum politika ve uygulamalarına karşı geliştirdiği zıt görüş ve fikirlerini çeşitli yollarla dile getirmesi, ifade etmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar muhalefetlerini buldukları kurumlarda direk yöneticilerine (dikey muhalefet), çalışma arkadaşlarına (yatay muhalefet) ya da kurumla ilişkisi olmayan kurum dışı kişilere (arkadaşlarına, ailelerine, basına vb.) (dışsal muhalefet) biçiminde dile getirebilmektedirler. Muhalif görüş ve düşüncelerin farklı yollarla bu şekilde ifade edilmesinde bireysel, örgütsel ve ilişkisel birtakım değişkenler etki etmektedir. Söz konusu bu değişkenler ve muhalefet türleri hakkındaki açıklamalara ileriki bölümlerde genişçe yer verilecektir.

3.3. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefeti başlatan nedenler ve örgütsel muhalefet davranışı sergilemede görülen farklılıklar, örgütsel muhalefet sürecinin kavramsallaştırılması aşamasında da geçerlidir (Akada, 2015: 30). Örgütsel muhalefet sürecinin kavramsallaştırılmasında ayrılma- dile getirme- sadakat kuramı, örtük kontrol kuramı ve bağımsız düşünme kuramı olmak üzere üç farklı kuram belirleyici bir nitelik taşımaktadır. Bahsi geçen bu üç kuram örgütsel muhalefet sürecinin farklı yönlerinin

açıklamasında kullanılmaktadır (Özdemir, 2010: 36). Aşağıda bu kuramlar incelenmiştir.

3.3.1. Ayrılma-Dile Getirme (Ses) ve Sadakat Kuramı

Ayrılma, Dile Getirme (Ses) ve Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL), örgüt çalışanlarının muhalif görüşlerini örgüt içerisinde ifade etmek için hangi yollara, nasıl başvurduklarını inceleyen, Hirschman tarafından 1970 yılında ortaya sürülen bir kuramdır. Bu kuram örgütsel muhalefet kavramının temelini oluşturmaktadır. Hirschman'ın bu kuramına “İhmal (Neglect)” boyutunu da Farrell 1983 yılında ekleyerek kuramın gelişimini sağlamıştır (Kassing, 1997a: 28-29). Bu kuramın temelinde Hirschman'ın, çalışanların örgüt ortamında karşı karşıya kaldıkları memnuniyetsizlik veya doyumsuzluğa ne tür tepkiler verdikleri sorusunun cevabı yatmaktadır. Çalışma sonucunda Hirschman, örgüt çalışanlarının göstereceği tepkinin üç farklı şekilde olabileceğini iddia etmiştir. Bunlardan biri, çalışanların örgütlerinden ayrılmaları (exit), diğeri çalışanların örgüt şartlarını/koşullarını değiştirmeye çalışması (dile getirme/seslendirme, voice), üçüncüsü ise çalışanların örgüt içindeki memnuniyetsizlik veren olayların ortadan kalkmasını ümit ederek beklemesi, örgütü terk etmemesi durumu sadakat (loyalty) göstermesidir (Garner, 2006: 5).

Çalışanların, yukarıda bahsettiğimiz bu üç davranıştan birini seçmesi onların çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri sadakatin derecesine göre farklılık göstermektedir (Garner, 2009: 35). Örgütüne karşı sadakat derecesi yüksek olan çalışanlar, örgütü bırakmak yerine yetkili/sorumlularla açıkça iletişime geçip konuşmayı seçerken; sadakat derecesi daha düşük olan çalışanlar ise örgütlerini terk etmeyi tercih etmektedirler (Kassing, 1997a: 29; Garner ve Garner, 2011: 816).

1983 yılında “ihmal” kavramını ekleyerek kuramı “ayrılma-dile getirme-sadakat-ihmal” şekline getiren Farrell (1983), örgüt içinde mevcut koşullardan memnuniyetsizlik hisseden bazı çalışanların işe geç kalma veya hiç gelmeme, işle ilgili görevlerini aksatma gibi örgütsel başarıyı azaltacaklarını ifade etmekte ve bu eylemi ihmal etme şeklinde belirtmektedir (Garner, 2006: 6; Başar ve Varoğlu, 2016: 754). Bu kurama göre örgüt çalışanlarının gösterecekleri ihmal davranışı farklı şekillerde görülebilmektedir. Bu davranışlar; iş ortamında çalışanların motivasyonlarının azalması, işe zamanında gelmeme, işi yavaşlatma, işi sabote etme, sürekli işten kaçınma eylemi içinde olma, çalışma saatinde kendi özel işleriyle ilgilenmek, örgütün gelişimini

destekleyecek davranışlardan uzak durmak, örgüt imajını zedeleyecek örgüt içi/dışı davranışlar sergilemek, örgüt ortamında koşulların/şartların kötüleşmesine müdahale etmeyerek duruma seyirci kalmak şeklinde ifade edilebilir (Busaidi, 2014: 27; Akada, 2015: 34).

3.3.2. Örtük Kontrol Kuramı

Örgüt çalışanlarının, çalıştıkları örgüt ortamında muhalif fikir ve düşüncelerini ifade etme özelliğine sahip olan, 1985 yılında ve Cheney tarafından ortaya atılan “Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Unobtrusive Control)” örgütsel muhalefet kavramının oluşumuna temel teşkil eden ikinci kuramdır (Akada, 2015: 30).

Bu kuram, örgüt çalışanlarının örgüt içinde hangi durumlarda, nasıl ve neden muhalif düşündükleri ve hareket ettikleri konusunda açıklama getirmek için kullanılan bir araçtır. Örgüt yöneticileri, örgüt içindeki astlarının karar alma mantığı üzerinde örgütsel özdeşleşme sürecini işleterek örgüt içinde iktidar olmaya ve bu iktidarlığı sürdürülebilir şekilde canlı tutmaya çalışmaktadırlar. Bunun sonucu olarak, örgüt çalışanları örgütün genel politika ve uygulamalarını kabullenip buna uygun davranmaya başladıklarında örgütleriyle özdeşleşmiş olacaklardır. Fakat kimi örgüt çalışanları örgütsel özdeşleşmeye karşı güçlü bir direnç gösterebilmekte, alınan örgütsel kararlarla aynı doğrultuda hareket etmemekte ve bu kararlara karşı kendi fikirlerini, düşüncelerini desteklemektedirler. Kassing (1997a), örtük kontrol kuramına dayandırdığı örgütsel muhalefet sürecini, örgüt çalışanlarının örgütün karar alma mantığına karşı çıkmaya başladığı andan itibaren başladığını iddia etmektedir (Özdemir, 2010: 39-40).

3.3.3. Bağımsız Düşünme Kuramı

Örgütsel muhalefete temel oluşturan üçüncü kuram da Gordon ve Infante (1987)'in ileri sürdüğü “Bağımsız Düşünme Kuramıdır (Theory of Independent-Mindedness)”. Bu kurama göre, çalışanlar örgüt politikaları veya uygulamaları hakkındaki düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebildikleri için örgütlerine daha çok bağlı oldukları savını desteklemektedirler.

Bağımsız Düşünme Kuramı'nın temelinde yöneticilerin örgüt çalışanlarına kendilerini özgürce ifade edebilecekleri rahat bir iş ortamı sağladıklarında ve gerekli saygıyı gördüklerinde çalışanların yöneticileri tarafından yönetilmeyi talep etmeleri görüşü yatmaktadır (Kassing, 1997a: 26). Örgüt çalışanları kendi fikirlerini özgür ve rahat bir şekilde ifade ettiklerinde işe bağlılıkları ve duyuları artacak ve üretkenliğe

karşı daha etkin olmaya çalışacaklardır. Çalışanlar, örgüt içerisinde kendilerini rahat bir şekilde ifade etmeyi, bütün örgütsel süreçlere etkin bir şekilde katılmayı istemektedir. Çalışanların bu istekleri sağlandığında çalışanlar örgüt ortamında daha çok muhalefet (yapıcı muhalefet- dikey muhalefet) edeceklerdir. Bu anlamda kuram, örgütsel muhalefetin örgüt çalışanlarına yönelik yol açtığı olası sonuçların ifade edilmesinde bir araç olarak kullanılabilir (Özdemir, 2010: 42).

3.4. Örgütsel Muhalefet Davranışı ile İlgili Faktörler

3.4.1. Bireysel Faktörler

Örgüt çalışanlarının bireysel özelliklerin, onların buldukları örgütlerde sergileyecekleri muhalif davranışların nasıl yordanabildiklerini ele almaktadır. Muhalefet davranışlarını etkilediği düşünülen bireysel değişkenlerin arasında örgüt üyelerinin kişilik özellikleri bulunmaktadır (Kassing, 1997b).

Kassing ve DiCioccio (2004)'a göre, çalışanın yaşı ile muhalif görüşlerini örgüt dışından kişilere dile getirmesi (yer değiştirmiş muhalefet) davranışı arasında ters bir ilişki vardır. Çalışanın yaşı arttıkça yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemesi azalabilmektedir; daha genç çalışanlar ise aile bireleri, yakın arkadaş çevresi ve yabancılar gibi örgüt dışından kimselerle paylaşım yapabilmektedir. Aynı şekilde işgörenlerin iş ile ilgili deneyimleri arttıkça muhalif görüşlerini örgüt dışından kimselere dile getirme sıklığı da azalabilmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004). Kassing, örgüt içinde kıdemli ve yaptığı işteki uzmanlığına güvenen çalışanların muhalefet davranışlarının da zamanla evrim geçirerek değişime uğraabileceğini rapor etmekte ve çalışanların örgütte geçirdiği süre ile muhalefet yapma isteği arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu öne sürmektedir (Akt. Harris, 2013). Özdemir (2010) ise kıdem ile çalışanların dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalif davranış biçimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. İleri atılan tüm bu görüşler bize muhalefet hakkında elde edilen bulguların çeşitliliğini göstermektedir.

Kassing (1998)'e göre, örgüt çalışanlarının örgütlerine yönelik hissettikleri iş tatmini, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme ve örgüte güven gibi duyguları da bireysel unsurlar arasında yer almaktadır. İşlerinden daha fazla tatmin olan çalışanların daha az tatmin olan çalışanlara oranla muhalif düşüncelerini kendi yöneticileriyle paylaşmayı tercih edebilmektedir. Çalışanların örgüt üzerinde kişisel etkisinin olduğunu düşünmesi muhalefet paylaşımını yöneticileriyle yapmasıyla olumlu ilişkili, meslek arkadaşlarıyla

paylaşmasıyla ise olumsuz ilişkili görülmektedir. Ayrıca kendilerini işlerine daha fazla adanmış hisseden üyeler daha az adanmışlara oranla daha fazla muhalif görüşlerini doğrudan yöneticilerine aktarmayı tercih edebilmektedir. Örgütlerine daha az adanmışlar ise iş arkadaşlarına veya iş dışından olanlara daha çok başvurabilmektedir. Örgütleriyle daha fazla özdeşleşmiş olan üyelerin karşıt görüşlerini yöneticilerine aktarmayı tercih edebildikleri de saptanmaktadır.

3.4.2. İlişkisel Değişkenler

İlişkisel değişkenler, muhaliflerin kendi yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ya da diğer örgüt çalışanlarıyla geliştirdikleri ilişkilere ait özelliklerdir (Kassing, 1997b). Kassing, örgütsel ilişkileri ast-üst ilişkileri ve örgüt üyelerinin kendi aralarındaki ilişkiler şeklinde iki kategoride ele almaktadır (Akt. Özdemir, 2010).

Örgüt ortamındaki ilişki yapısının, örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkileri hakkında yapılan çalışmalar, örgüt çalışanlarının muhalif görüşlerini daha çok iyi anlaştıkları üstlerine ilettiklerini bu nedenle dikey muhalefet davranışı sergilediklerini göstermektedir (Sprague ve Ruud, 1988). Üstleri ile iyi ilişki geliştiremeyen örgüt üyelerinin ise sahip oldukları muhalif görüşlerini, diğer örgüt çalışanlarına ilettikleri, yatay muhalefet davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır (Kassing, 2000b; Kaya, 2006: 139).

3.4.3. Örgütsel Faktörler

Örgüt üyelerinin örgütsel muhalefet davranışı sergilemeleri konusunda bir diğer önemli husus olan örgütsel faktörler, örgüt içerisindeki unsurların çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiler sonucunda, örgüt çalışanlarının davranışlarının şekillenmesi olarak ifade edilebilir (Kassing, 1997a). Çalışan üzerinde çeşitli etkileri olan örgüt içi bu faktörleri Kassing (1997b) örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütün sağladığı konuşma özgürlüğü ve örgütsel adalet gibi değişkenler olarak ifade etmektedir.

Örgüt kültürü çalışanın muhalefet etme kararını vermesinde önemli bir faktördür. Örgütlerin sahip olduğu kültürün farklı olduğunu, bazı örgütlerin teşvik edici ve hoşgörülü ortamlar oluşturarak muhalefetin ifade edilmesini destekleyebileceğini, bazılarının ise muhalefeti bastırabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü, çalışanların muhalefetlerini ifade etme konusunda örgütlerinin ne kadar hoşgörülü ve teşvik edici olup olmadığı konusunda bilgilendirmektedir. Muhalefetin ifade edilmesinde daha hoşgörülü ve teşvik edici olan örgütlerdeki çalışanlar muhalefetlerini

yöneticilerine ifade ederek dikey muhalefeti tercih etmektedir (Kassing, 2012: 305). Bunun yanı sıra, örgütsel adalet de örgütsel muhalefeti etkileyen örgütsel değişkenler arasında yer almaktadır. Bir örgütteki çalışanların adalet algısı olması örgütün verimli ve etkili bir biçimde faaliyetini sürdürmesi bakımından önem arz etmektedir (Greenberg, 1990: 406).

Miçeli ve Near muhaliflerin görüş iletilerinde örgüt büyüklüğünün etkili olabileceğini, büyük örgütlerle karşılaştırıldığında çalışanların daha küçük örgütlerde kendilerini daha güvende hissettiklerini ve söylediklerinin daha etkili olabileceğini düşündüklerini öne sürmüşlerdir (Akt. Kasing, 2011).

Çalışanların iş yerinde çalışma özgürlüğüne ilişkin algıları da örgütsel muhalefet davranışının sergilenmesinde rol oynayan faktörlerden biridir. İşyerinde konuşma özgürlüğünü daha fazla algılayan çalışanların, işyerinde konuşma özgürlüğünü daha az algılayan çalışanlara oranla örgütlerine ilişkin yargılarının daha olumlu olduğu belirtilmektedir. Böylece, işyerinde konuşma özgürlüğünün olduğunu algılayan çalışanların dikey muhalefeti tercih ettikleri, konuşma özgürlüğünün kısıtlı olduğunu düşünen çalışanların ise yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri belirtilmektedir (Kassing, 2008: 345; Payne, 2014: 133).

3.5. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Örgütsel muhalefet süreci çalışanların tolerans seviyesinin bir tetikleyici faktör nedeni ile aşılması sonucu başlar. Tetikleyici faktör, çalışanların uyuşmazlığın farkına varması sürecini başlatan nedendir. İşlerin gerçek durumu ve çalışanların beklentileri arasında bir uyumsuzluk yaşandığı zaman çalışanlar ya bunu ayıplayacak ya da kendi karar öncüllerini kullanacaktır. Tetikleyici faktör, çalışanın kendisine karşı veya diğerlerine karşı tehlike ya da zarar verme davranışları, örgüt dışındaki konular veya ahlaki endişeler gibi birçok konu ile ilgili olabilir (Kassing, 1997: 322). Çalışanları, örgütsel uygulamalar ya da politikalar ile ilgili aykırı görüşlerini paylaşmaya iten bu faktörlerdir. Yapılan 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 örgütsel muhalefeti harekete geçiren birçok tetikleyici faktörün olabileceğini göstermiştir (Turnage ve Goodboy, 2016: 3). Örgütsel muhalefetin birçok

tetikleyici faktörden etkilenmesi nedeni ile bu faktörler genellikle dokuz başlık altında incelenmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 40-44). Örgütsel muhalefeti etkileyen faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

3.5.1.1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar

Örgüt üyelerine yönelik davranışlar adaletsiz uygulamalar ve çalışan haklarının ihlali çerçevesinde değerlendirilse de (Kassing ve Armstrong, 2002: 44) çalışanların muhalefet davranışı sergilemesinde tek neden elbette ki örgütlerin adaletsiz uygulamaları veya çalışan haklarının ihlal edilmesi değildir. Bunun yanında iş yerinde çalışanlara yönelik gerçekleştirilen sözlü saldırganlık davranışları, fiziksel şiddet içeren davranışlar, zorbalık davranışları, iş yerinde yıldırma davranışları, yöneticiler tarafından çalışanlara yönelik sergilenen aldatma, kayırma, bencillik, kabalık, saygısızlık, günah keçisi ilan etme gibi kötü davranışlar da çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergilemesine neden olabilmektedir (Özdemir, 2010: 53). Saldırganlık davranışları sözlü – fiziksel, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Sözlü saldırganlık davranışları başkasına eylemlerden ziyade sözlü olarak zarar verme çabasını içerirken, fiziksel saldırganlık davranışları başkasına açık bir şekilde zarar veren eylemleri içermektedir. Dolaylı saldırganlık biçimi başkasının ilişkili olduğu kişilere (örneğin kişinin sevdiği birine) veya karşıdaki kişinin sahip olduğu nesnelere zarar veren eylemleri kapsamaktadır. Aynı şekilde aktif saldırganlık biçimi bazı davranışların sergilenmesi yolu ile gerçekleşirken, pasif saldırganlık biçimi bazı davranışların sergilenmemesi yolu ile gerçekleşmektedir (Baron ve Neuman, 1996: 163-164).

İşyerinde zorbalık ve iş yerinde yıldırma ise birçok araştırmacı tarafından birbirinin yerine kullanılan ve çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergilemesine neden olan diğer davranışlardandır. İncitme, dışlama, taciz etme, kişinin işini yapmasını engelleme gibi davranışların sistematik, belirli bir süre ile ve düşmanca sergilenmesi zorbalık veya yıldırma olarak nitelendirilebilecek davranışlardandır. Yapılan araştırmalar bu tür davranışların hem çalışan hem de örgüt açısından birçok olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Aydın ve Özel, 2009: 95). Örgütsel muhalefet davranışı esasında örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin olarak çalışanların bir uyuşmazlık hissetmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara yönelik olarak sergilenen zorbalık veya yıldırma davranışlarının üstler

tarafından veya örgüt yönetimi tarafından sergilenmesi durumunda örgütsel muhalefetin bir tetikleyicisi kapsamında değerlendirilmelidir.

3.5.1.2. Örgütsel Değişim

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine yol açan tetikleyici olaylardan biri de örgütsel değişimdir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgütler açık sistemler olduklarından sürekli bir değişim içerisindedir. Fairhurst ve arkadaşları (2002: 502-503) örgütlerde küçülme, yeniden yapılanma ve kurum kültüründe meydana gelen değişimlerin, örgüt üyeleri üzerinde çeşitli etkilere yol açtığını söylemektedir. Örgüt üyeleri, örgüt içerisinde yapılan değişimlere (personel atamaları ile ilgili değişimler, üretim süreçlerinde yapılan değişimler, iş güvenceleri ile ilgili değişimler gibi) karşı genellikle direnç gösterme eğilimi sergilerler (Kassing, 2011b: 101). Çalışanlar, örgüt içerisindeki değişimlere karşı gösterdikleri bu direnci muhalefet etme şeklinde sergileyebilirler. Bundan dolayı örgüt içerisinde yapılan değişimler, örgüt üyeleri için örgütsel muhalefetin tetikleyici unsurları arasında yer alabilmektedir.

3.5.1.3. Karar Alma

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine yol açan tetikleyici olaylardan bir diğeri ise karar almadır. Çalışanlar, hem kararların nasıl alındığı ile ilgili hem de alınan kararların niteliği ile ilgili olarak muhalefet ederler (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Alınan kararların adil ve etik olup olmadığı, karar alma süreçlerine çalışanların dâhil edilip edilmediği vb. konularda çalışanlar örgütsel muhalefet davranışında bulunabilmektedirler. Örgüt üyeleri yöneticileri tarafından alınan kötü kararları belirli bir seviyeye kadar tolere edebilmekteyken, açık bir şekilde yasalara ve etik ilkelere aykırı, çalışan haklarını göz ardı eden, örgüt ve çalışanlar için tehlike oluşturabilecek türde kararlara karşı muhalif davranışlar sergileme eğilimi gösterebilmektedirler (Redding, 1985: 256-257).

Çalışanlar, karar alma süreçlerine dâhil edilmediklerinde alınan örgütsel kararların doğru ya da yanlış olduklarına bakmaksızın muhalefet edebilirler. Bunun nedeni örgüt üyelerinin fikirleri sorulmadan, süreçlere dâhil edilmeden örgüt için kararların alınmasıdır. Sonuç olarak bu durum çalışanlarda muhalif düşünce ve davranışlar uyandırabilmektedir.

3.5.1.4. Etkisizlik

Örgüt çalışanlarının muhalif davranışlar sergilemesini başlatan/tetikleyen olaylardan bir diğeri örgüt içerisinde etkisi olmayan kimi uygulamalara yönelik sergilenen muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Etkisizlik, çalışanların örgüt içindeki bazı uygulamaların veya süreçlerin etkin olmadığına yönelik sahip olduğu algıyı ifade etmektedir. Çalışanlar kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını, örgütsel uygulama ve politikaların örgütün amacına ulaşması için gerekli veya yeterli olup olmadığını değerlendirmektedir. Bu nedenle örgüt içerisindeki kimi etkisiz uygulamalar ve süreçler çalışan muhalefetine sebep olan faktörler arasında görülmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgütsel etkililik kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Kimi araştırmacılar örgütsel amaçların elde edilmesi veya amaçların ötesine geçmeyi etkililik olarak tanımlarken bazı araştırmacılar örgütsel etkililiği çalışan grupların beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin dışsal bir standardı olarak ele almış ve buna işin gerçekleştirilmesi esnasında kaynakların ne kadar verimli kullanıldığını da eklemiştir. Ancak literatürde genel olarak örgütsel etkililik örgütün amaçlarını elde etme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Yükçü ve Gülşah, 2009: 2).

Yöneticinin temel görevleri arasında, örgütün belirlenmiş amaçlara uygun olarak işleyişin sağlanması vardır. Daha önce belirlenmiş örgütsel amacın başarılmasına yönelik etkinlikleri planlama, uygulama ve denetlenme sürecinde, yöneticiden kimi yeterliklere, özelliklere sahip olması beklenmektedir (Başaran, 2000b: 204). Karşılı (2004: 17)'ye göre etkili bir yönetici için etkililik ölçütleri:

- Zamanı sistematik olarak kullanmaya odaklanır. Nerede, ne kadar zamana ihtiyacı olduğunu bilir ve ona göre zamanını yönetebilir.
- Belirlediği hedefler gerçekleşebilir ve somuttur. Sadece çalışmaya değil sonuç almaya da odaklıdır.
- Kendisinin, ast ve üstlerinin potansiyellerini, özelliklerini ve güçlerini bilir ve bunları iş ile birleştirmeye, bütünleştirmeye çalışır.
- Etkili, doğru kararlar alır ve bunun da ancak birçok değişkenin etkileşiminden ve birleşiminden etkilendiğini bilir ve tüm değişkenleri sürece katarak karar alır.

3.5.1.5. Görev/Sorumluluklar

Örgüt çalışanlarının muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen başka bir olay kendilerinin ya da diğer örgüt çalışanlarının görev ve sorumluluklarına yönelik muhalefettir. Örgüt içerisinde meydana gelen yetki, görev ve sorumluluk belirsizlikleri ya da bu konularda meydana gelen çatışmalar sonucunda çalışanlar muhalefet etme yoluna gidebilmektedirler (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Çalışanlar kendilerine verilen yetki, görev ve sorumluluklar arasında tutarsızlık olması durumundan hoşnutsuzluk duyarlar. Yöneticiler tarafından çalışanlara yetkilerini aşan sorumluluklar yüklendiğinde çalışanlar muhalefet etme yoluna gidebilmektedirler (Kassing, 2011b: 104). Bunun dışında çalışanlar görev dağılımında eşitsizlik olduğunu gördüklerinde (Hegstrom, 1999; Akt. Kassing, 2011b: 104), görev ve sorumluluklarının dışında iş yüklerine tabi tutulduklarında da örgütsel muhalefet davranışı sergilemektedirler (Kassing, 2000a: 388-389).

3.5.1.6. Örgütsel Kaynaklar

Örgütsel muhalefete yol açan bir diğer tetikleyici olay ise örgütsel kaynaklara ulaşılması ve bunların dağıtılmasına yönelik olan muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002: 43-44). Örgütsel kaynakların dağıtımında yöneticilerin adil davranmaması durumunda çalışanlar örgütsel muhalefet davranışı sergilemeyi tercih edebilirler (Tremblay vd., 2000).

Yukarıda belirtilen çalışanların görev ve sorumluluklarının dağıtımında adil olunması konusu gibi çalışanlar arasında örgütsel kaynak dağıtımı konusu da son derece önem arz etmektedir. Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için yeterli kaynağa erişimlerinin olması gerekir (Kassing, 2011b: 105). Örgüt çalışanlarının ihtiyaçları doğrultusunda örgüt kaynaklarının çalışanlar arasında adil bir biçimde dağılımının yapılması önem arz etmektedir. Kaynak dağıtımında çalışanlarca bir adaletsizlik fark edildiğinde çalışanların muhalif davranışlar sergilemesi kaçınılmaz bir durum olacaktır.

3.5.1.7. Etik

Yöneticilerin kaçınması gereken davranışlar genel manada etik dışı davranışlar olarak adlandırılır. Örgütlerde ayrımcılık, adam kayırma, yıldırma, rüşvet, yolsuzluk, taciz, saldırganlık, görev ve yetkinin kötüye kullanılması vb. davranışlar etik dışı

davranışlar olarak nitelendirilmekte (Aydın, 2002: 60-69; Akt. Sayılı ve Kızıldağ, 2002: 235) ve örgüte zarar veren bu istenmeyen durumların ortaya çıkması çalışanların örgütsel muhalefet davranışları sergilemeleriyle sonuçlanabilir.

Örgüt üyelerini muhalefet etme konusunda tetikleyen olaylardan biri de yöneticilerin etik dışı faaliyetlerde bulunmasıdır. Örgüt içerisindeki etik dışı uygulamalara yönelik olarak çalışanlar muhalif davranışlar sergileyebilmektedirler (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

3.5.1.8. Performans Değerlendirme

Örgütlerde çalışanlara performans değerlendirmeleri sonucu kaynak dağıtımı yapılmaktadır (Kassing, 2011b: 105). Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına göre ücret planlamaları yapılabilmektedir (Helvacı, 2002: 159; Aydın, 2008; Akt. Aydın, 2015: 23). Bunlardan ötürü performans değerlendirmeleri çalışanlar arasında adaletsizlik oluşturmayacak ve yasal standartlara uygun olacak şekilde yapılmalıdır (Helvacı, 2002: 159). Örgüt üyeleri performans değerlendirmelerinin ölçülebilir, gözlemlenebilir ve nesnel sonuçlara dayandırılmadığı kanısına varır (Bulut, 2004) ve emeğinin karşılığını alamadığını düşünürlerse tepkilerini göstermek adına muhalif davranışlar sergileyebilmektedirler (Kassing ve McDowell, 2008: 34-35). Çalışanlar, örgüt içi ve örgüt dışı göstermiş oldukları performanslarından ötürü yöneticileri tarafından belli aralıklarla değerlendirilmektedirler. Bu değerlendirmeler sonucu yöneticilerinden birtakım önemli geri bildirimler alabilmektedirler. Bir çalışan aynı örgüt içinde bulunan başka bir çalışana göre yaptığı işe daha fazla emek veriyor ama sonuçta da aldıkları ödülün aynı olduğunu görüyorsa haksızlığa uğradığını düşünecek, bu memnuniyetsizliğini dile getirecek bazı muhalif davranışlar sergileyebilecektir.

3.5.1.9. Zararın Önlenmesi

Yöneticilerin, çalışanların iş güvenliğine dikkat etmemesi, çalışanların sağlığı üzerinde kötü etkileri olabilecek çalışma ortamlarının bulunması, çalışanlarına yeterli sosyal desteği sağlamaması vb. uygulamaları örgüt üyelerine zarar verebilmektedir (Lynch vd., 1997: 617). Böyle durumlarda çalışanlar tepkilerini göstermek amacı ile örgüt içerisinde bazı muhalif davranışlar sergileme yoluna gidebilirler.

3.6. Örgütsel Muhalefet Boyutları (Stratejileri)

Örgütlerde, örgüt üyeleri yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı farklı şekillerde muhalif davranışlar sergileyebilmektedir. Muhalif davranışın şeklini belirleyen unsur ise örgüt üyelerini ilgilendiren konu ile ne kadar alakalı ve sorumlu olmalarıyla ilgilidir. Örgüt üyelerinden örgütsel sorumluluk düzeyi yüksek olanlar örgüt hakkındaki olumsuzluklardan daha fazla rahatsız olacak ve durum hakkındaki görüşlerini açık bir dille muhataplarına aktarabileceklerdir (Kassing, 1997b).

Örgütsel muhalefet davranışlarının neler olduğu üzerine yapılan araştırmalarda önceleri, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt içinde kalarak örgüt yöneticilerine aktarıldığı üzerinde durulmaktaydı. Daha sonraki çalışmalarda muhalif düşüncelerin sadece yöneticilere iletim şeklinde olmadığı, iş arkadaşları ve örgüt dışından tanıdıklara aktarım hakkında çalışmalar yapılmıştır (Kassing, 1997b). Muhalif düşüncelerin internet üzerindeki çeşitli alıcılara (Gossett ve Killer, 2006), mevcut durumu değiştirebilecek medya gibi üst kuruluşlara aktarılması üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Bu kapsamda Kassing (1997b)'e göre örgüt üyeleri olumsuz uygulama ve politikalar karşısında muhalif görüşlerini yukarıda ilgili bölümde daha önce de belirttiğimiz gibi bireysel, örgütsel ve ilişki değişkenlerini göz önünde bulundurarak bir strateji belirlemektedirler. Bu stratejiler; dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma olmak üzere dört şekildedir. Aşağıda, bireylerin muhalefet ederken kullandıkları stratejiler bu dört ana başlık altında incelenmektedir.

3.6.1. Dikey Muhalefet

Bireyler, muhalif görüşlerini, ancak yapıcı olarak algılanacaklarından ve düşmanca tavırlarla karşılaşmayacaklarından emin oldukları takdirde açık bir şekilde dile getirmeyi tercih edeceklerdir. Bu durumda ortaya çıkacak dikey muhalefet davranışı; çalışanların, muhalif görüşlerini direkt olarak 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).

Gerçekten de muhalefetin bir örgüt için önemli konularda geri bildirim mekanizması görevi gören son derece değerli bir iletişim aracı olarak anlaşılmasında yarar vardır. Ancak örgütlerin bu mekanizmadan fayda sağlayabilmesi; çalışanların, muhalif düşüncelerini aileleri veya arkadaşlarından ziyade yöneticileri ile paylaşmaları

halinde mümkün olmaktadır. Çünkü ancak yöneticiler, sorun yaratan konulara veya olgulara müdahale ederek örgüt içinde gerekli değişimi sağlamaya yetkilidir. İş arkadaşları, aile bireyleri veya iş dışı arkadaşlarla paylaşılması halinde bu değerli bilgilerin işletme açısından boşa gittiğini söylemek mümkündür (Kassing ve Kava, 2013: 46-54). Öte taraftan, örgüt içindeki çeşitli prosedürler veya uygulamalarla ilgili karşıt görüşleri veya fikir uyuşmazlıklarını içeren bu ifadelerin çoğu zaman yönetim tarafından hiç duyulmadan yok olup gittiğini görmekteyiz (Kassing, 2005: 227).

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 göstermektedir (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 (Kassing, 2000b: 392). İç denetim odaklı bireylerin, dış denetim odaklılara oranla daha fazla açık muhalefet davranışı gösterdikleri yönünde de veriler vardır (Kassing ve Avtgis, 2001: 123).

3.6.2. Yatay Muhalefet

Örgütlerde muhalif davranışlar sergilemek, örgüt üyeleri açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Muhalif düşünceye sahip örgüt üyelerinin de bu olumsuzlukları doğrudan kendi üzerine çekmemek adına karşıt olduğu görüşlerini iş arkadaşlarına aktarmasına yatay muhalefet denilmektedir (Kassing, 2008).

Yatay muhalefet davranışını seçen örgüt çalışanlarının, örgüt ortamında kendilerini güvende hissetmeleri, örgüt içinde diğer çalışanlarla yakın, samimi ilişki içinde olmaları, tecrübeli olmaları ve belirli bir uzmanlık alanlarının olması gibi birtakım özellikleri bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının sahip oldukları bütün bu özellikler, onları daha çok bireysel çıkarları ile ilgili konularda muhalif davranışlar göstermeye itmektedir (Kassing, 2001).

3.6.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Örgüt üyeleri yukarıda belirtildiği şekilde sahip oldukları muhalif düşünceleri çeşitli nedenlerden dolayı dile getirmekten çekinebilirler. Yatay veya dikey muhalefet yollarından herhangi birini tercihte zorlanan örgüt üyelerinin muhalif düşüncelerini aile bireylerine veya iş dışındaki arkadaşlarına anlatmasına yer değiştirmiş muhalefet

denilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). İşyeri dışındakiler ve aile mensuplarına muhalif düşüncelerini aktarmakla psikolojik bir rahatlama içine giren örgüt üyesi, aynı zamanda kendisine karşı misilleme davranışlarını da minimize etme gayesinde olabilmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar göstermektedir ki örgütte herhangi bir yönetici pozisyonunda bulunmayıp, örgütün dışındaki güç odaklarıyla iyi ilişkiler içinde olan örgüt çalışanları, daha çok yer değiştirmiş muhalefeti tercih etmektedirler (Kassing ve Armstrong, 2009a).

3.6.4. Haber Uçurma (Whistleblowing)

İngilizcede ıslık anlamında kullanılan haber uçurma kavramı, bir örgütte yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranışların örgüt içi ve/veya örgüt dışı başka kimselere ya da kurumlara zarar vermemesi için çalışanlar tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2006). Bunun altında yatan temel düşünce, toplum çıkarının örgüt çıkarlarından üstün tutulması gerektiğidir. Bu haliyle, haber uçurma davranışının, örgüt veya örgüt elemanları ile dış otoriteler arasında gerçekleşen bir iletişim faaliyeti olduğunu söylememiz mümkündür (Stewart, 1980).

Haber uçurma davranışına konu olabilecek çok sayıda örgüt uygulamasından bahsedilebilir. Bu örnekler, toplum sağlığına aykırı üretim yapmaktan vergi kaçırmaya, hatta insan hakları ihlallerine kadar uzanan geniş bir yelpazede çoğaltılabilir. Gönüllülük esasıyla gerçekleştirilen bir davranış olan haber uçurma, bazı yazarlara göre bir sivil erdem örneği olarak anlaşılmalıdır (Aktan, 2006: 3-13). Öte taraftan, bu davranışlar çoğu zaman örgüt tarafından bir saldırı olarak algılanır ve bu yüzden de sert karşılıklar bulurlar (Sarkar, 2009: 130).

İlk bakışta iki kavram birbirine benzermiş gibi görünse bile haber uçurmanın yer değiştirmiş muhalefet kapsamında düşünülmemesi gerektiği belirtilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 103). Yer değiştirmiş muhalefet, kişinin görüşlerini örgüt dışından yakın çevresi ile paylaşması ile ilgili iken haber uçurma davranışı; devlet, kamu kurumları veya medya gibi görece çok daha uzak dış çevre unsurları ile iletişime geçilmesini gerektirir (Kassing, 2001: 445).

3.7. Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sesi İlişkisi

Örgütsel muhalefet esasen çalışanların örgütte yaşadıkları uyuşmazlıkları kime ifade ettikleri ile ilgilenmektedir. Ancak kuramsal temellerine bakıldığında çalışan sesi veya çalışan sessizliği ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir.

a) Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik: Sessizlik daha çok pasif bir örgütsel davranış biçimi olarak algılsa da, amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların örgütteki görev ve sorumlulukları veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili sahip oldukları fikir, düşünce ya da kaygılarını dile getirmemeleri olarak tanımlanan örgütsel sessizlik örgütlerde sıklıkla görülebilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137). Çalışanların, örgütteki sorunları ve mevcut durumu kabullenerek sahip oldukları fikirleri, bilgileri ve düşüncelerini diğerleri ile paylaşmaması kabullenici sessizlik, örgütteki sorunlarla ilgili düşüncelerini ifade ettiklerinde tepki almaktan korktukları için kendilerini koruma amaçlı fikir ve düşüncelerini saklamaları korunma amaçlı sessizlik ve kendi çıkarı yerine örgütün ya da diğer çalışanların çıkarlarını düşünerek, fedakârlık yapması ve mevcut durum karşısında sessiz kalması ise koruma amaçlı sessizlik boyutları altında ele alınmaktadır (Yalçınsoy, 2017: 4-6). Bu yönü ile değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik çalışanların muhalefeti deneyimlemesine rağmen bunu saklaması ile ilgilenirken, örgütsel muhalefet çalışanların sorun olarak algıladıkları durumlar ile ilgili düşüncelerini örgüt içinde ya da örgüt dışında ifade etmeleri ile ilgilenmektedir (Yıldırım, 2020).

b) Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sesi: Savunmacı, destekleyici, yıkıcı ve yapıcı olmak üzere dört boyutta ele alınan çalışan sesi, çalışanların örgütsel gelişime veya değişime katkı sağlayabilecek fikirlerini yöneticileri ya da çalışma arkadaşları ile paylaşmaları olarak tanımlanmaktadır (Ünler vd., 2015: 66). Çalışan sesliliği eleştirmekten ziyade yapıcı bir şekilde geliştirmeyi amaçlayan bir tartışmayı vurgulamaktadır. Literatür incelendiğinde çalışan sesi kavramının ele alınmasında iki tür yaklaşım üzerinde durulduğu görülmektedir. Birincisi, bu kavramı bir davranış olarak ele alan ve değişim için önerilere atıfta bulunan proaktif bir yaklaşım, ikincisi ise çalışan katılımını arttırmak için uygulanabilir örgütsel prosedürlerdir (Şehitoğlu, 2012: 8). Bu açıdan bakıldığında çalışan sesinin örgüt içinde fikirlerin paylaşılması olarak ele alındığı ancak örgütsel muhalefetin ise aykırı fikirlerin yönetici, çalışma arkadaşı ve iş yeri dışındaki kişiler olmak üzere kime ifade edildiği üzerinde durduğu söylenebilir. Bu yönü ile bakıldığında her iki kavram da birbirinden ayrılmaktadır (Yıldırım, 2020).

3.8. Örgütsel Muhalefetin Örgüt ve Birey Açısından Sonuçları

Örgütsel muhalefet davranışı, çalışanın hissettiği bir uyuşmazlık sonucu ortaya koyduğu bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bu tepkinin de birçok çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçları olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara aşağıda kısaca değinilmiştir. Yöneticiler tarafından görülemeyen bir takım sorunların işi bizzat yapan çalışanlar tarafından görülmesi daha kolay olduğundan iş yerindeki problemlerin çalışanlar tarafından yöneticilere bildirilmesi örgütsel muhalefetin bir tür bilgi kaynağı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir (İzğüden, 2017: 103). Otoriter örgüt yöneticileri örgütsel muhalefet davranışını genellikle kendi otoritelerine karşı bir saldırganlık ve itaatsizlik olarak görme eğilimindedirler. Bu nedenle bu tür muhalif davranışlar karşısında bu davranışları sergileyen çalışanları yok sayma, cezalandırma bazen de ödüllendirme gibi tepkiler vermektedirler. Ancak demokratik nitelikli örgütlerde yöneticiler çalışanların yaratıcı düşüncelerinden faydalanarak başarı elde etmek amacı ile örgütsel muhalefet davranışına olumlu bakarlar (Eroğlu ve Alga, 2018: 148). Örgütler rekabette avantaj sağlamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için çevresel değişimlere ayak uydurmak ve sahip olduğu 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 katılımını 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 olacaktırlar. Ayrıca örgütsel muhalefet davranışı demokratikleşmenin yanında öz denetim ve yenileşme gibi süreçlerde de etkili bir olgudur (Özdemir, 2013: 126). Örgütsel muhalefet iyi değerlendirildiğinde örgütlerin stratejik ve taktik hatalar yapmasının önüne geçerek örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Çünkü örgütsel muhalefetin eksikliği yönetimsel bir takım yanlış davranışlara ve daha büyük ölçekli stratejik ve taktik hataların ortaya çıkmasına neden olabilir (Stanley, 1981: 13). Birçok olumlu sonuca aracılık etmesinin yanında örgütsel muhalefet davranışının örgütsel olarak bazı olumsuz sonuçlar doğuracağı yönünde bir takım düşünceler de bulunmaktadır. Özellikle örgüt içindeki çatışma artmasının ve muhalefetin dikkate alınmamasının, bir örgüt politikası veya yönetici davranışı haline gelmesine ve bunun sonucunda otokratik yapıların ortaya çıkmasına neden

olabileceğine dair görüşler mevcuttur (Kavak ve Kaygın, 2018: 37). Dahası örgütsel muhalefetin örgüt için olumlu veya olumsuz sonuçlanması örgütün muhalefet olgusuna karşı göstermiş olduğu tepkiye göre değişmektedir. Çünkü örgütler, çalışan muhalefetini bir çözüm önerisi olarak görüp onu pekiştirebilir, muhalefeti bir tehdit unsuru olarak görüp bu davranışı cezalandırabilir ya da muhalif davranışlara karşı tamamen kayıtsız kalıp sorunları görmezden gelebilirler (Özdemir, 2010: 74-75). Çalışanlar örgüt içerisinde düşüncelerini dile getirdiklerinde iş doyumları artmakta ve kendilerini örgütlerine daha bağlı hissetmektedir. Böylelikle çalışanlar yaptıkları işlerde daha kaliteli sonuçlar elde etmektedirler. Muhalif davranışlar çalışanların ödüllendirilme, statü kazanma ve takdir edilme gibi bir takım sonuçların ortaya çıkmasında etkili olabileceği gibi, cezalandırma, olumsuz ve antipatik bir kişi olarak algılanma, düşük performans notu verilmesi, statünün düşürülmesi veya maaş artışından yoksun bırakılma gibi bir takım olumsuz tutum ve davranışlara da 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 içerisinde girdikleri görülmektedir (Özdemir, 2013: 126).

3.9. Örgütsel Muhalefet Kavramını Konu Edinen Çalışmalar

Örgütsel muhalefet yurtdışında olduğu gibi ülkemizde de birçok araştırmacı tarafından ilgiyle karşılanan, takip edilen, üzerinde durulan ve araştırılan bir konudur. Alan yazın incelendiğinde bu kavrama olan ilginin özellikle son yıllarda arttığı gözlemlenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel muhalefeti konu edinen yerli ve yabancı çalışmalara kısaca değinilmiştir.

Tablo 3.2 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar/lar	Yapılan Çalışma/lar
Yıldız (2013)	Araştırmacının, Bolu ilinde 22 tane ilkokulda çalışan toplam 219 sınıf öğretmenine yönelik yaptığı “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında; örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde negatif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı yaptığı bu çalışmada ayrıca, örgütsel bağlılığın boyutları arasında duygusal bağlılık ile devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğunu; örgütsel muhalefetin alt boyutlarından yatay muhalefet ile dikey muhalefet ve haber uçurma arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.
Aksel (2013)	Yazar; yüksel lisans çalışmasında, işyerinde demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Buna ek olarak öz saygı ile örgüt temelli özsaygının bu ilişki üzerindeki şartlı değişken ilişkisi de araştırılmaktadır. Çalışmanın verileri İstanbul ve İzmir’de yer alan, 280 adet tam zamanlı çalışandan, anket yöntemiyle toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucu, çalışanların kurumsal demokrasi algısının tercih edilen muhalefet iletişim stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Örgüt temelli öz saygının bu ilişki üzerinde kısmi şartlı değişken etkisi bulunurken, öz saygının herhangi bir moderatör etkisi saptanmamıştır.
Ataç, O., L. (2015)	Araştırmacının, Ege ve Marmara Bölgelerinde, sanayi ve hizmet sektörlerinde görev yapan 387 beyaz yakalı çalışana yönelik yaptığı “Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma” adlı çalışmasında; örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ayrıca, örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasi kavramını açıklamada anlamlı bir değişken olduğu sonucuna varmıştır. Elde ettiği diğer bir sonuç ise; örgütlerde örgütsel muhalefet düzeyi arttığında örgütsel demokrasi algısının da artmasıdır.
Uçar, A. (2016)	Araştırmacının, 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Siirt il merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlere yönelik yaptığı “Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının, Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmasında; yöneticilerin kayırmacı davranışları ile yatay muhalefet, dikey muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu ve yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefetin önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir.
Ataç (2015)	Yazar yaptığı bir çalışmada örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve her iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgularına ulaşmıştır. Araştırma sonucunda göre örgütsel muhalefet davranışının örgütsel demokrasiyi düşük seviyede açıkladığı belirtilmiştir. Bu oranın düşük olmasının nedeni örgütsel demokrasi için çok geniş kapsamlı bir değişken olduğu ve farklı birçok değişkenden de etkilenme ihtimalinin yüksek olması olarak açıklanmıştır.
Ötken ve Cenkci (2013)	Yazarlar tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel muhalefet davranışı ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki üzerinde durulmuş ve beyaz yakalılar arasında yapılan çalışmada dışa dönük, sorumlu ve düzenli kişilerin açık muhalefeti tercih ettikleri, uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, duygusal dengenin hem dışsal hem de yatay muhalefeti negatif yönde açıkladığı görülmüştür. Duygusal dengesi yüksek olan bireyler nispeten kendine güveni yüksek, eleştirilere açık, sabırlı ve strese karşı daha dayanıklı kişiler olduklarından yatay ve dışa aktarılmış muhalefet davranışını tercih etme olasılıkları da düşmektedir.

Tablo 3.3 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)

Ağalday (2017)	<p>Araştırmacı, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Mardin merkez Artuklu ilçesi ve bağlı 8 ilçe merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda çalışan toplam 2597 öğretmene yönelik yaptığı “İlkokul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Ve Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada; ilkokul müdürlerinin PL davranışları ile ilgili algıları arasında; "öğrenim durumu" ve "medeni durum" değişkenlerine göre yardımsever liderlik alt boyutunda ve "cinsiyet" değişkenine göre ise çıkarıcı liderlik alt boyutunda anlamlı bir farkının olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı yapmış olduğu bu çalışmada ayrıca, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyine ilişkin algıları arasında "öğrenim durumu", "mesleki kıdem" ve "cinsiyet" değişkenlerine göre anlamlı, öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyine ilişkin algıları arasında "öğrenim durumu", "mesleki kıdem", "cinsiyet" ve "sendika üyeliği" değişkenlerine göre yatay muhalefet alt boyutunda ve "cinsiyet" değişkenine göre ise dikey muhalefet alt boyutunda anlamlı bir farkın olduğunu tespit etmiştir.</p>
İzgüden, D. (2017)	<p>Araştırmacı, Isparta il merkezinde faaliyet göstermekte olan Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ve Devlet Hastanesinde görev yapan toplam 410 çalışana yönelik yaptığı “Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi” adlı çalışmada hastane çalışanlarının iletişim doyum düzeylerinin örgütsel muhalefet davranış tercihlerine olan etkilerini araştırmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, iletişim doyumunu alt boyutlarının hastane çalışanlarının sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. İletişim doyumunu alt boyutlarından olan üst ile iletişim doyumunun çalışanların dikey muhalefetlerini arttırdığı ve yatay muhalefetlerini ise azalttığı sonucu elde edilmiştir. Bunun yanı sıra yatay ve biçimsel olmayan iletişim boyutunun, çalışanların yatay muhalefet davranışları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Örgütsel bütünleşme boyutundan sağlanan doyumunsa çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğilimlerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, bireysel geri bildirim boyutundan sağlanan doyum düzeyinin dikey muhalefet davranışları ve yer değiştirmiş muhalefet davranışları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca iletişim doyumunu ve örgütsel muhalefet boyutları demografik değişkenlere göre karşılaştırılmış ve bazı değişkenlerde farklılıklar bulunmuştur.</p>
Uğurlu, E. (2017)	<p>Araştırmacı, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İzmir il genelinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda çalışan toplam 400 öğretmene yönelik yaptığı “Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki” adlı çalışmada; öğretmenlerin politik düzeyleri çok yüksek, içtenlik boyutu; iletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki ve sosyal beceriklilik boyutlarına oranla daha yüksek olduğu tespit etmiştir. Araştırmacı yapmış olduğu bu çalışmada ayrıca, politik yeti görev değişkenine göre incelendiğinde, tamamına yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın, öğretmenlerin politik yeti düzeyleri tüm alt boyutlarında ve toplamında cinsiyet, kıdem, mezuniyet durumu, okulda çalışan öğretmen sayısı ve aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmadığını tespit etmiştir. Sonuç olarak, öğretmenlerin muhalif davranışlarının orta düzeyde olduğu, bununla birlikte muhalif davranışlara yönelik açık muhalefet boyutu; haber uçurma ve örtük muhalefet boyutlarına oranla daha yüksek olduğu, öğretmenlerin muhalif davranış düzeyleri tüm alt boyutlarında ve toplamında öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, mezuniyet durumu, okulda çalışan öğretmen sayısı ve aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ve öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu yine araştırma sonucunda elde edilmiştir.</p>

Tablo 3.4 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)

Teski, A. (2017)	<p>Araştırmacı, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Uşak ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda çalışan toplam 309 öğretmene yönelik yapmış olduğu “Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada; okul yöneticilerinin en çok kullandıkları liderlik tarzının etkileşimci liderlik tarzı olduğu; en az sahip oldukları liderlik tarzının ise otoriter liderlik tarzı olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmacı yapmış olduğu bu çalışmada ayrıca, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet düzeyinin orta derecede olduğu, öğretmenlerin örgütsel muhalefet tarzı olarak haber uçurmayı, açık ve örtük muhalefete göre daha az gerçekleştirdikleri ve öğretmenlerin örgütsel muhalefetin haber uçurma, açık ve örtük muhalefet şekillerini gerçekleştirme düzeyleri ile okul yöneticisinin otoriter liderlik tarzı algıları arasında anlamlı pozitif yönlü düşük bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir.</p>
Eryeşil, K. (2018)	<p>Araştırmacı, Konya ilinde görev yapan banka çalışanlarına yönelik yapmış olduğu “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü” adlı çalışmada; banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet düzeyi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu, aynı şekilde banka çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile çalışan sessizliği arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit etmiştir.</p>
Yaşa, R. (2018)	<p>Yazar, “Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki” adlı çalışmada Isparta ilindeki liselerde 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapan 291 öğretmenin görüşlerine göre liselerde örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu genel amaç kapsamında, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerinin "uyum" , "özdeşleşme" ve "içselleştirme" boyutlarında ve örgütsel muhalefet ilişkin görüşlerinin "dikey muhalefet" , "yatay muhalefet" ve "dışsal muhalefet" boyutlarında nasıl olduğunu, lise öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, yaş, kıdem, okulda çalışma süresi, okulda çalışma nedeni, eğitim durumu, okul türü, sendika üyesi olup olmama, sosyal medya kullanıp kullanmama değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel muhalefetin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır. Araştırmacının yaptığı bu çalışma sonucuna göre; lise öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri orta düzeydedir ve çeşitli demografik değişkenlere göre öğretmen görüşleri farklılaşabilmektedir. İki değişkenin boyutları arasında anlamlı ilişki saptanmış ve örgütsel özdeşleşmenin özdeşleşme boyutunun örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutunu ve örgütsel özdeşleşmenin uyum boyutunun örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.</p>
Goldman ve Myers (2015)	<p>Araştırmacılar, 186 kişilik bir örneklem grubu üzerinden örgütsel asimilasyon ile örgütsel muhalefet ilişkisi incelerdir. Elde edilen sonuçlar örgütsel asimilasyonun yedi boyutu olan iş arkadaşları ile benzerlik, yöneticiler ile benzerlik, kültürleşme, tanınma, katılım, iş yetkinliği ve rol müzakeresinin dikey muhalefet ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, yine örgütsel asimilasyonun iki alt boyutu olan kültürleşme ve katılımın yatay muhalefet ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel asimilasyon ile örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dışsal muhalefet arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara göre emel olarak, çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticileri yüksek düzeyde benzeşme, kültürel değişim, tanınma, katılım, iş yetkinliği ve rol müzakeresine sahip olduklarında dikey muhalefet davranışı sergilemeye daha yatkındır. Çalışanlar örgütle özdeşleştikçe, muhalefeti daha rahat ifade edebilmekteler ve bu nedenle dikey muhalefeti daha sık tercih etmektedirler.</p>

Tablo 3.5 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)

Yılmaz, T. (2019)	<p>Yazar, “İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” adlı yüksek lisans çalışmasında; ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada 380 öğretmenin görüşüne yer verilmiştir. Araştırmada öğretmen muhalefetine 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 saptanmıştır. Demografik değişkenlerin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri incelendiğinde muhalefetin cinsiyet, sendika üyeliği, eğitim durumu, yaş, kıdem, çalışılan okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği fakat medeni durum değişkenine göre anlamlı fark gösterdiği ve evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha fazla muhalefet ettikleri görülmüştür. Öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi ise yöneticilere doğrudan itiraz etme olduğu görülmüştür. Araştırmada sendikalı öğretmenlerin sendikalı olmayan öğretmenlere göre haber uçurma davranışını daha fazla sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca öğretmen muhalefetinin sonucunda yöneticilerin kendilerine destek aradığı anlaşılmıştır. Son olarak, muhalefetin okulda öz-denetim ve okul etkililiğini artırdığı da tespit edilmiştir.</p>
Sollito ve Myers (2014)	<p>Yazarlar, eş düzey çalışan ilişkilerinin yatay muhalefet üzerindeki etkisini 120 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemişler. Elde edilen bulgulara göre yüksek samimi iletişim ile karakterize olan özel ilişki içerisindeki çalışanlar ile orta düzeyde samimi iletişim ile karakterize olan meslektaşlık ilişkisi içerisindeki çalışanlar, düşük düzeyde samimi iletişim ile karakterize olan bilgi ilişkisi içerisindeki çalışanlara göre daha fazla yatay muhalefet sergilemektedir.</p>
Kassing (2001)	<p>Yazar, “From the look of things: Assessing Perceptions Of Organizational Dissenters (Şeylerin bakış açısından: Örgütsel Muhaliflerin Algılarının Değerlendirilmesi)” adlı çalışmasını Amerika Birleşik Devletleri Southwestern’da örgütlerde çalışan 316 personel üzerinde yürütmüşler. Yapılan araştırma sonuçları, örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde kendilerini güçsüz hissetmeleri veya çatışmalardan uzak durmak istemelerinin bir sonucu olarak muhalif davranışlar sergilemekten kaçındıklarını göstermektedir. Araştırmaya göre örgütlerde muhalif tavırlar sergileyebilmenin işgören açısından belli başlı riskleri bulunmaktadır. Araştırma, işgörenlerin, işlerinden olma, işyerinde huzurlarının bozulması, iş arkadaşları ve işverenleriyle aralarının açılmasından çekindikleri için muhalif tavırlar içerisine girmekten korktuklarını ortaya koymuştur.</p>
Kassing (1998)	<p>Yazar, tarafından yapılan “Development and validation of the organizational dissent scale (Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Onaylanması)” adlı çalışmasını Amerika Birleşik Devletleri’nde farklı örgütlerde çalışan 191 personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre iş doyumunu yüksek iş görenlerin örgüt içerisinde kendilerinde örgüt hakkında söz sahibi olma hakkını gördükleri ortaya konulmuştur. Örgüt hakkında daha iyi şeylerin yapılabileceğine inanan işgörenlerin iş doyumları ile dikey muhalefet ölçeği arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların iş doyumları ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.</p>

Tablo 3.6 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)

Madsen (2019)	<p>Yazar, örgüt içi iletişimde kullanılan ve herkes tarafından görülebilen bir alana sahip olan sosyal medya araçlarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini incelemek için bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışma için 24 banka çalışması ile yapılan görüşmelerin yanında dört ay boyunca bankanın iç sosyal medya yazışmaları analiz edilmiştir. Bu analizlerde, muhalefeti başlatıcı etkenler, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin iç sosyal medyadaki muhalefete karşı tepkileri, çalışanları iş sosyal medyada muhalefet davranışına iten motivasyonlar ve çalışanların iç sosyal medyada örgütsel muhalefete ilişkin algılarına yönelik bulgular değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların muhalefeti tetikleyen nedenlerin daha çok çalışma arkadaşlarının ve örgütün yararına olan konulardaki sorunlarla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca diğer çalışma arkadaşları muhalefet ile etkileşime girdiklerinde muhalefet davranışı önem kazanırken, üst yöneticilerin muhalefete reaksiyon göstermesi sonucu muhalefet davranışları ivme kaybetmiştir. Analizlerden elde edilen bir diğer sonuç orta düzey yöneticilerin üst yönetim ile alt çalışanlar arasında bir köprü görevi gördükleri için iç sosyal medyadaki yorumlarında daha dikkatli davrandıklarını göstermiştir. Ayrıca orta düzey yöneticilerin danışmanların kaybedecek veya kazanacak çok fazla bir şeyleri olmadığına dair düşünceleri onların muhalefet davranışına tolerans göstermelerindeki motive edici faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu vaka çalışmasında muhalefetin bir değişikliğe yol açmamasına rağmen iç sosyal medya kanalında tartışmalara katılmayanların örgüt içinde olan bitenler hakkında bilgi sahibi olduğu ve üst yönetim tarafından görülebilen bir tartışma ortamının çalışanlarda iyi bir izlenim bıraktığını göstermiştir.</p>
Sprague ve Ruud (1988)	<p>Yazarlar, “Boat-rocking in the high-technology culture (Yüksek teknoloji kültüründe tekne sallanma)” adlı çalışmayı doğrudan teknik bilgiye ulaşan birkaç ileri teknoloji şirketinde çalışan işgörenlerle yürütülen nitel görüşme tekniğine göre yerine getirmişlerdir. Çalışmaya göre örgüt çalışanlarının muhalif düşüncelerini öncelikle yüz yüze iletişim kurdukları üstlerine ilettiklerini ortaya çıkarmışlardır. Araştırmaya göre çalışanlar kendilerine yakın hissettiği üstlerine içlerini rahat bir şekilde dökülebilmektedirler. İşgörenler sorunların çözümü olarak da sıcak iletişim kurdukları üstlerini görebilmektedirler.</p>
Miceli ve Near (1985)	<p>Yazarlar, “Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistleblowing decisions (Örgütsel iklimin özellikleri ve haber uçurma kararlarıyla ilgili yanlış algılanma algısı)” adlı çalışmalarında, örgüt yapılarında yapılan yasa ve etik dışı eylemlerin dışı bildirimini halinde sorumlularının cezalandırılacağı fikrini ortaya koymuşlardır. Bu gerçekliğe rağmen örgütün gidişatından memnun olmayan, doyumsuzluk yaşayan işgörenler örgüt hakkındaki olumsuz durumları yetkin ve etkin kişilere haber uçurarak bilgilendirme sağladıkları saptanmıştır.</p>
Garner (2017)	<p>Yazar, örgütsel muhalefet ve iletişim kanalları ilişkisini çalışma arkadaşları, muhalifler ve üst yöneticiler açısından incelemiş ve bunun için küçük bir örneklem grubundan oluşan bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir. Bu vaka çalışmasında elde edilen ilk bulgu önceki muhalif davranışların daha sonra gerçekleşen muhalif davranışlarla bir bağlantısının olduğudur. Yani bütün muhalefet davranışları bir zincir halkası gibi birbirine bağlıdır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcılar tarafından sosyal medya aracılığı ile muhalefetin dile getirilmesine karşı çıkılırken, e-posta yolu ile muhalefet uygunsuz bir iletişim kanalı olarak görülmemiştir.</p>
Payne (2014)	<p>Yazar 179 çalışandan oluşan bir örneklem grubu üzerinden yöneticiye güven ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yöneticiye güven düzeyi arttıkça dikey, yani açık muhalefet davranışını sergileme düzeyleri artarken, yatay muhalefet ve dışsal muhalefet davranışını sergileme oranları düşmektedir.</p>

Tablo 3.7 Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar (devamı)

Goodboy ve arkadaşları (2008)	<p>Yazarlar tarafından 107 kişilik bir örneklem üzerinden yapılan bir araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar dağıtım adaleti ve kişiler arası adalet algısının yatay muhalefetin negatif tahmin edicisi olduğunu ortaya koymuştur. Bilgilendirici adalet algısının ise yatay muhalefeti olumlu yönde tahmin ettiği elde edilen sonuçlar arasındadır. Çalışanların, ücretlerinin adaletsiz olduğu algısına sahip olduklarında ve ücretlerini almak için kullanılan prosedürleri uygulayan üstleri tarafından yeterli bilgi verildiği zaman daha çok yatay muhalefet davranışını tercih ettikleri belirlenmiştir. Yine aynı çalışmada elde edilen bulgulara göre adaletsizlik algısı ile dikey ya da dışa aktarılmış muhalefet arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örgütsel adalet ve yatay muhalefet arasındaki bu ilişki araştırmacılar tarafından çalışanların sahip oldukları gelirlerini diğer çalışanlar ile karşılaştırdıkları ve bu nedenle yatay muhalefet davranışını daha fazla tercih etmeye eğilimli olmaları şeklinde yorumlanmıştır.</p>
Bakan ve arkadaşları (2019)	<p>Yazarlar, örgütlerdeki iletişim tarzlarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini, Kahramanmaraş ilinde çeşitli sektörlerde çalışan 288 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemişler. Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel iletişim ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel iletişim tarzının örgütsel muhalefeti pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır</p>
Acaray (2018b)	<p>Yazar, örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisini Kocaeli ilinde çeşitli kurumlarda görev yapan 272 kişilik bir örneklem grubu üzerinden incelemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde özgenişletim değerinin dışsal muhalefeti, yeniliğe açıklık değerinin dikey ve yatay muhalefeti, özaşkınlık değerinin ise yatay muhalefeti anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca sadece dikey muhalefetin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür.</p>
Beldek (2017)	<p>Yazar tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi incelenmiş ve Ankara ilinde görevli 161 memur üzerinden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey muhalefet davranışı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu da elde edilen sonuçlar arasındadır. Bu sonuçlara göre örgütleri ile özdeşleşen çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergileme eğilimleri azalmaktadır.</p>

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ADIYAMAN İLİNDE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, modeline, ana kütlesine ve örnekleme, hipotezlerine, kapsam ve kısıtlarına, veri toplama araçlarına, verilerin analizine ve bulgulara yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı ilgili literatür taraması yaparak kronizm, örgütsel muhalefet ve örgütsel güven kavramları hakkında bilgi vermek, belirli bir örneklem üzerinde yapılacak bir çalışmayla çalışanların buldukları örgütlerde algılanan örgütsel kronizmin, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolünü ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın bir başka amacı ise, Adıyaman ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda algıladıkları kronizmin sonucu olarak sergileyebilecekleri düşünülen muhalefet davranışlarını ölçebilmek ve Türkiye'deki diğer illerde başta ortaöğretim kurumları olmak üzere bütün eğitim kurumlarındaki yöneticilere bu alanda rehberlik edebilecek önerilerin getirilmesidir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Örgütler, farklı özelliklere sahip insanların bir araya gelmesi ile meydana gelen, kendine has kültürel bir doku inşa eden sistemlerdir. Örgütlerin gücü; örgütsel kültürün, üyelerinin bütünü ya da çoğunluğu tarafından paylaşılması ile elde edilir (Baytok, 2006: 5).

Çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen ve çalışanların örgüte karşı davranışlarını şekillendiren, onların örgüte yönelik algıdır. Örgüt içinde iş gücünden en iyi şekilde faydalanılmasında, işgörenlerin algılamaları önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütsel amaçlara ulaşmada temel unsur olan işgörenlerin beklentilerini karşılamanın, onların sorunlarını çözmenin ve çalışma yaşam kalitelerini yükseltmenin, örgütsel başarı açısından önemli unsurlar olduğu söylenebilir (Gümüştekin ve Emet, 2007).

Kayırmacılık, yakın ilişki ağları etrafında oluşturulan bir ilişki şeklidir ve karşımıza farklı şekillerde çıkabilmektedir. Kayırmacılık; kan bağı (nepotizm), siyasi faktörler (partizanlık) ya da eş-dost ilişkisi (kronizm) sebebiyle oluşabilmektedir. Bu kayırmacılık çeşitlerinden nepotizm (akraba kayırmacılığı); bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın akrabalık ilişkileri esas alınarak bir devlet görevinde istihdam edilmesi ya da tayin edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Nepotizm, özellikle geleneksel bağların güçlü olduğu toplumlarda görülür. Yerli literatürde kronizm olarak ifade edilen eş-dost kayırmacılığı yabancı literatürde kronizm (cronyism) olarak geçmektedir (Aytaç, 2010, 4-5). Kronizm sınırları çok geniş bir kavramdır ve özellikle yabancı literatürde daha geniş bir anlamda kullanılmaktadır.

Genelde kayırmacılık ya da özelde kronizm, nepotizm ve partizanlık konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, kayırmacılığın örgütlere zarar verebildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Kayırmacılığın yoğun olarak yaşandığı örgütlerde liyakate dayalı bir sistemin kurulması oldukça zordur. Böyle bir ortamda iş verimi, motivasyon ve örgütsel bağlılık azalmaktadır. Özellikle, ücret sisteminin birilerini kayıracak olması, çalışanların örgütten kopmasına yol açmaktadır (Büte, 2009, 737). Asunakutlu'ya (2010, 58) göre; kayırma davranışları örgütsel adalete zarar vererek örgütsel huzuru olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra, örgütlerde yöneticiler bazı astları diğerlerine tercih ettiklerinde ve onları kayırdıklarında, örgütün dışlanmış üyelerinin bireysel sonuçları üzerinde negatif etkiler oluşabilir. Adalet ve güven duygusunun zarar görmesi, ilk akla gelen olumsuz sonuçlardan biridir. Diğer örgütlerde olduğu gibi, çalışmamızın da uygulama alanı olan okullar açısından da güven önemlidir. Okullardaki sosyal ağ yapısı ve karşılıklı bağımlılık güveni zorunlu kılar. Güven ortamının gelişmiş olduğu okullarda işbirliği ve motivasyon üst düzeydedir. Okul örgütü içerisinde öğretmenlerin yöneticilerine güven duyması örgüt için oldukça önem taşımaktadır (Yılmaz, 2009, 484). Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bu etkileşim örgütün devamlılığını sağlayan önemli bir unsurdur. Güven ortamının olduğu örgütlerdeki pozitif sonuçların aksine, güvensizliğin var olduğu bir örgütte bireyler kişisel çıkarlarını örgütsel çıkarlarına tercih ederek bağımsız olmak isteyebilirler.

Örgütler için insan kaynağı yönünden asıl başarıyı getirecek olan formel iş tanımlarının ötesinde işi ile daha çok bütünleşmiş, işletmeye daha fazla katkı sağlamayı amaçlayan, işletmenin amaçlarına ulaşması için elindeki bilgiyi paylaşabilen, aksaklık

olarak algıladığı uygulamaları, yapıcı bir şekilde üst yönetim ile paylaşan çalışanların var olmasıdır. Çalışanlar tarafından dile getirilen bazı fikirler birçok kez yöneticiler tarafından istenmeyen bir durum gibi görünse de bu tür görüş ayrılıklarının dile getirilmemesi fikirlerin dile getirilmesinden daha fazla zarar vermekte ve zamanla kronikleşen bir çalışan memnuniyetsizliğine, oradan da belki de iş gücü devrinin artmasına yol açabilmektedir. Dolayısı ile işletmelerde aykırı fikirlerin, görüş ayrılıklarının dile getirilmesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet olgusu, işletmeler için fırsata dönüştürülecek birer gelişme alanı olarak düşünülmelidir. Örgüt çalışanlarının beraber çalıştıkları üstleri ile fikir ayrılığına düşmesi sonucu örgüt içinde ortaya çıkan birtakım davranış, olay veya durumlar rol oynamaktadır. Örgüt içinde meydana çıkan bu görüş/fikir ayrılığı örgütsel muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefeti salt bir örgüt içerisinde ast ile üst arasında meydana gelen görüş ayrılığı olarak tanımlamak tek başına eksik kalmaktadır. Örgütsel muhalefet aslında iki temel bileşenden oluşmaktadır. Birincisi örgüt içerisinde meydana gelen görüş ayrılıkları, ikincisi ise bu görüş ayrılıklarının dile getirilmesidir (Özdemir, 2010). Örgütsel muhalefet mevcut rollerde yaşanan hayal kırıklığı sonucu ortaya çıkmakta ve örgüt ortamında mevcut gidişattan daha farklı bir durumu desteklemeyi içermektedir. Örgütsel muhalefet aynı zamanda açık/net bir şekilde protesto etmeyi ve şikâyetleri dile getirmeyi gerektirmektedir ve böylece örgütü geliştirmek ve yardımcı olmak amacıyla sergilenebilmektedir (Kassing, 1997). Bu açıdan bakıldığında aslında çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergilemesi ve bu muhalif düşüncelerini dile getirmesi, örgüt açısından yeniliklerin ortaya çıkmasında ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir davranış biçimi olarak düşünülmelidir. Bu yolla örgüt, yönetim uygulamaları sırasında çalışanlar tarafından olumsuz algılanan birtakım durumların farkına varabilmekte ve bu olumsuz durumların çalışanların istekleri doğrultusunda değiştirilmesi fırsatını iyi değerlendirerek çalışan memnuniyeti ve bağlılığını sağlayabilmektedir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya yönelik sınırlılıklar şunlardır:

- Bu çalışma Adıyaman il genelinde Mili Eğitim Bakanlığına bağlı orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenleri kapsamaktadır. Adıyaman'da faaliyet gösteren diğer eğitim kademelerinin ve özel ortaöğretim kademelerinin

araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmaması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

- Elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliği uygulanan analiz tekniği ile sınırlıdır.
- Verilerin elde edilme süresi çalışmanın tamamlanması açısından önem arz ettiğinden belirli bir süre ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmanın konu kapsamı açısından; örgütsel kronizm ile örgütsel muhalefet davranışı arasında örgüte güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Örgütsel kronizm ile örgütsel muhalefet davranışı arasında farklı değişkenlerin aracılık rolünün olup olmadığına bakılmaması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce farklı örneklem gruplarında geçerliliği test edilmiş olsa da her ölçeğin her örneklem grubunda aynı geçerliliğe sahip olması sosyal bilimler alanında çok mümkün olmamaktadır. Bu çalışmada da geçerlilikleri daha önce farklı örneklem gruplarında test edilmiş, geçerli ve güvenilirliği kabul edilebilir seviyelerde çıkan ölçekler kullanılmasına rağmen bazı soruların faktör yüklerinin çok düşük olması ve bazı soruların birden fazla boyut altında çapraz dağılması nedeni ile ölçeklerden çıkarılmıştır. Dolayısı ile bu çalışmada örgütsel kronizm ölçeğinden iki, örgütsel muhalefet ölçeğinden yedi ve örgüte güven ölçeğinden de 3 sorunun değerlendirme dışı bırakılması ve çıkarılması bir başka sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

4.4. Ana Kütle ve Örneklem

Bu araştırmanın ana kütesini Adıyaman ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistik bölümünden alınan bilgilere göre 2018-2019 yılında Adıyaman il genelinde orta öğretim kurumlarında 2136 öğretmen görev yapmaktadır. Geri dönüşlerin bazılarında problem yaşanabileceği veya geçersiz sayılabilecek bazı anket formlarının olabilme ihtimaline karşı toplamda 450 anket formu hazırlanmıştır. Adıyaman ili genelinde eğitim faaliyeti göstermekte olan ortaöğretim kurumlarında araştırmanın sınırlılıkları bölümünde de belirtildiği gibi basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş toplamda 370 öğretmene ulaşılmıştır. Anketler bizzat araştırmacı tarafından öğretmenlere tek tek dağıtılıp araştırmacının kendisinin de

hazır bulunduğu ortamlarda doldurulup ve tekrar araştırmacı tarafından bizzat toplanmıştır. Uygun bir şekilde değerlendirilmeyen ya da gözlem esnasında okunmadan dikkatlice değerlendirilmesinden şüphe edilen anketler diğer anketlere dâhil edilmeden ivedilikle imha edilmiş; değerlendirmeye alınmamıştır. 20 anket yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Bu nedenle değerlendirmeye alınan anket sayısı 350 olmuştur. Bu örneklem büyüklüğünün evreni temsil kabiliyetine sahip olup olmadığını belirlemek amacı ile Tablo 4.1' den faydalanılmıştır. Değerlendirmeye tabi tutulan toplam anket formu sayısı 350'dir.

Tablo 4.1 Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü	
	(n)	
	%95	%99
50	44	47
100	79	87
250	151	182
350	183	229
500	217	286
750	254	353
1000	278	400
1500	306	461
2000	322	500
2250	328	499
2500	332	526
3000	341	545
5000	357	587
10000	370	624
100000	383	661
1000000	384	665
10000000	384	665

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50.

Tablo 4.1 incelendiğinde, bu araştırmada değerlendirmeye alınan 350 örneklem sayısının, %95 güven aralığı ve %5 hata payı için 2136 kişiden oluşan evreni temsil kabiliyeti açısından yeterli olduğu görülmektedir.

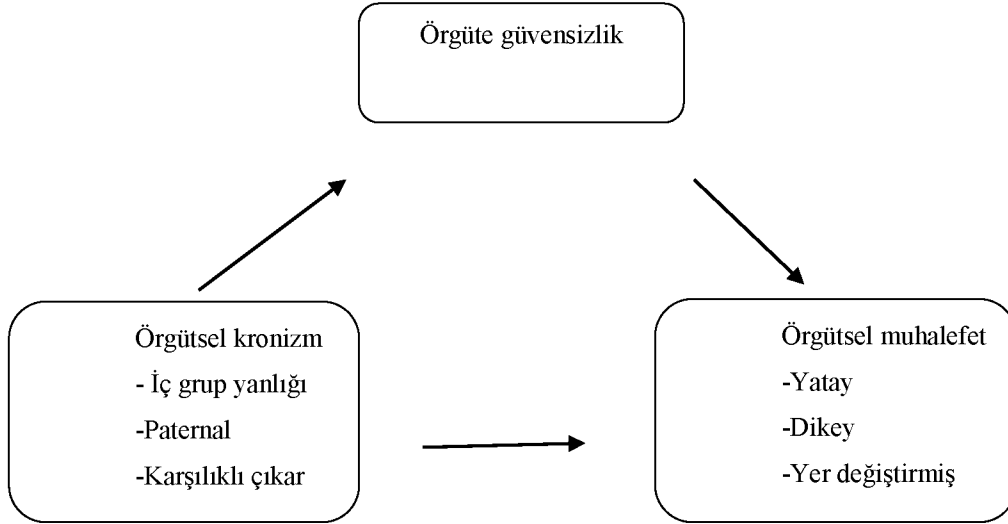
4.5. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, Adıyaman il genelinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel kronizmin boyutları olan iç grup yanlılığı kronizmin, paternal kronizmin ve karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin, öğretmenlerin muhalefeti dile getirme tercihleri (yatay muhalefet, dikey

muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet) üzerinde nasıl bir etkisi olduğu ve bu etkide öğretmenlerin örgüte güven düzeylerinin nasıl bir aracılık rolünün olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel muhalefet ilişkisinde örgüte güvenin aracılık etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, amacı ve kapsamı bakımından tarama modeli türlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya bu değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırmalarda ilişkisel tarama modeli kullanılır (Karataş, 2012: 49). Araştırmanın değişkenlerine ilişkin oluşturulan model Şekil 4.1’de gösterilmektedir.

Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli



4.6. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan araştırmanın analiz aşamasında ilk olarak katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikî bilgiler verilmiştir. Daha sonra ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik analizi için açımlayıcı faktör analizi (AFA), sonrasında kurulan yapının test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Daha sonra toplam ölçek güvenilirliği ve ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılığını tespit etmek için cronbach’s alpha katsayısı incelenmiştir.

Değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri durumlara göre analiz yöntemi belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda iki değişken

karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla değişken karşılaştırmalarında ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modeli (YEM) aracılığıyla test edilmiştir. Bütün analizlerde SPSS 24.0 ve AMOS 24.0 istatistik programları kullanılmıştır.

4.7. Araştırma Hipotezleri

Örgütlerde çalışanlar arasında ayrımcılığa veya mevcut iş açısından belirsizliğe sebep olan hareketler örgüt iklimini ve güven ortamını etkileme potansiyeline sahiptir. Yapılan araştırmalar ve ortaya konulan görüşler (Turhan, 2013; Khatri ve Tsang, 2003; Vinten, 1992; Aydoğan, 2009) incelendiğinde, örgütlerde güven ortamını olumsuz yönde etkileyen etmenlerden birinin de kayırmacı uygulamalar olduğu söylenebilir. Bütün çalışanların eşit haklara sahip olması, her türlü iş ve işlemlerde şeffaflık ilkesi ile hareket edilmesi, çalışanlara adil ve eşitlikçi bir şekilde yaklaşılması, adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanılmasının, motivasyon bozukluğu, isteksizlik, örgüt içinde kendini güvende hissetmeme, örgüte bağlılık göstermeme, stres, motivasyon, performans gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak algılanan örgütsel kronizmin çalışanların sahip oldukları örgüte güven düzeylerini etkileyeceği düşünülmüştür. Bu nedenle algılanan örgütsel kronizm alt boyutlarının, örgüte güvensizlik üzerindeki etkisine yönelik hipotezler aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi oluşturulmuştur;

- H1. Algılanan iç grup yanlılığı kronizminin örgüte güvensizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H2. Algılanan paternal kronizmin örgüte güvensizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H3. Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin örgüte güvensizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel muhalefetin birçok değişkenden etkilendiği; birçok değişkeni de etkilediği görülmektedir (Polat ve Ceep, 2008; Selvitopu ve Şahin, 2013). Örgütsel muhalefetin etkilendiği en önemli değişkenlerden biri de örgütsel güvendir (Balay, 2000). Muhalefet kavramları ile ilgili yapılan çalışma sonuçlarında (Kavak ve Kaygın, 2018; Korkmaz, 2019; Akyel, 2014; Gordon, 2008; Akada, 2015), muhalefet davranışının başarılı, şeffaf, sağlıklı ve güven ortamının hâkim olduğu örgütlerin bir vasfı olduğuna ve muhalif davranışlarını hiçbir baskı ile karşılaşmadan ifade edebilen

çalışanların, bu imkâna sahip olmayan çalışanlara göre çok daha çalışkan, işlerine bağlı ve motive olmuş oldukları ortaya konulmuştur. Öte yandan örgütsel güven düzeyleri düştükçe çalışanların savunma ihtiyacı, korku, şüphecilik, muhalif davranışlar gösterme, sinizm ve uyanık olma gereksinimleri artacaktır (Adams ve Wiswell, 2007). Bu bağlamda örgüte güvensizliğin, çalışanların sergileyebileceği düşünülen örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisine yönelik hipotezler aşağıda şekilde gösterildiği gibi oluşturulmuştur;

- H4. Örgüte güvensizliğin yatay muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H5. Örgüte güvensizliğin dikey muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H6. Örgüte güvensizliğin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hirschman'ın çıkış, ses ve sadakat teorisine dayanarak ve örgütte konuşma ile vatandaşlık davranışı ve performans arasındaki ilişki (Harrison ve Martin 2013: 624); örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (Sadykova ve Tutar, 2014: 1-16; Yıldırım, 2020); muhalefet ve güven ilişkisi (Payne, 2014: 131); öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Özdemir, 2010: 113-128); örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (Yıldız, 2013: 853) ve Ergün (2017) örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler konulu araştırma bulgularından faydalanarak algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü olduğu bir etkinin varlığı kurgulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler bu bağlamda oluşturulmuştur;

- H7a: Algılanan iç grup yanlılığı kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.
- H7b: Algılanan iç grup yanlılığı kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.
- H7c: Algılanan iç grup yanlılığı kronizmin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.
- H8a: Algılanan paternal kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.
- H8b: Algılanan paternal kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

H8c: Algılanan paternal kronizmin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

H9a: Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

H9b: Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

H9c: Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

4.8. Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan anket formu; birinci bölümde demografik özelliklere yönelik soruları (5), ikinci bölümde örgütsel kronizm ölçeği soruları (15), üçüncü bölümde örgütsel muhalefet ölçeği soruları (17) ve dördüncü bölümde örgüte güven soruları (7) olmak üzere toplam 44 sorudan oluşmaktadır.

4.8.1. Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği

Öğretmenlerin kronizm algılarını tespit etmek için Turhan (2013) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği” üç boyuttan ve toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada da kullanılan bu ölçeğin yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğu Turhan (2013) tarafından tespit edilmiştir. Ölçeğin birinci boyutunu, yöneticinin kendisine herhangi bir nedenle yakın hissettiği çalışanlara yanlı davranmasını ifade eden “İç grup yanlılığı” (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci boyutunu yönetici ve çalışan arasındaki sadakat-kayırmacılık ilişkisini ifade eden “Paternal kronizm” (7, 8, 9, 10, 11) ve üçüncü boyutunu ise yönetici ve çalışan arasındaki çıkara dayalı ilişkileri ifade eden “Karşılıklı çıkar ilişkisi” (12, 13, 14, 15) oluşturmaktadır. Ölçek 5’li likert olarak hazırlanmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum).

4.8.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin muhalefet davranışlarını ölçmek için Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Dağlı (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek yatay muhalefet (16, 17, 18, 19, 20, 21), dikey muhalefet (22, 23, 24, 25, 26, 27) ve yer değiştirmiş muhalefet (28, 29, 30, 31, 32) boyutlarına ait

17 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert tip derecelendirme ile (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde ölçülmüştür.

4.8.3. Örgüte Güven Ölçeği

Adams (2004) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Kanten (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan örgütsel güven ölçeği, iş arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güveni ölçmeye yönelik toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarından 7 maddeden oluşan sadece örgüte güven boyutu (33, 34, 35, 36, 37, 38 ve 39), Kanten (2012) tarafından “İş Görenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü” isimli doktora tezinden alınarak bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert olarak hazırlanmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum).

Çalışmada katılımcıların örgütlerine karşı duydukları güvensizlik düzeylerini belirlemek üzere veri girişi yapıldıktan sonra elde edilen puanlar ters kodlanarak değerlendirmeye alınmıştır.

4.9. Kullanılan Analiz Teknikleri

Adıyaman’da Milli Eğitim Bakanlığına bağlı faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel kronizmin, sergiledikleri muhalefet davranışları üzerindeki etkisinde sahip oldukları örgüte güven duygularının aracı rolünün etkisinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın temel istatistikleri olan frekans analizleri, ortalamalar, standart sapmalar, çarpıklık ve basıklık değerleri, korelasyon analizleri ve güvenilirlik katsayıları SPSS 24.00 programıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın kontrol değişkenlerini cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süreleri ve sendika üyeliği oluşturmaktadır. Araştırma modelinin değişkenleri ve alt boyutları ile kontrol değişkenleri açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. ANOVA analizleri sonucunda anlamlı farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla, varyans homojenliği sağlandığı durumlar için post-hoc testlerinden Tukey, sağlanmadığında ise Tamhane’s T2 uygulanmıştır. Daha sonra çalışmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ayrı ayrı yapılmış ve yapısal eşitlik modellemesi ile kurgulanan Yol Analizi AMOS 24.00 programıyla gerçekleştirilmiştir.

Birçok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin modellenmesini sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlayan (Anderson ve Gerbing, 1988) yapısal eşitlik modeli (YEM), çok sayıda istatistiği içeren, karar aşamasında birden fazla parametreyi göz önüne alan oldukça güçlü bir nicel analizdir (Kline, 2015). Bir modelin veriler ile uyumlu veya uyumsuz olduğu, testler sonucu ortaya çıkarılan uyum indeksleri değerlendirilerek gerçekleştirilmelidir (Meydan ve Şeşen, 2015: 31). Uyum indekslerini akademik alan yazında ilk kez kullanarak popüler olmasını sağlayan Bentler ve Bonett (1980) bunları örneklem büyüklüğü ve modelin değerlendirmesindeki sorunları önlemek için tasarlamıştır. Bu uyum indeksleri modelin kabul edilebilirliğine ilişkin anlamlılık düzeylerini göstermekte ve modelin doğruluğunun tespit edilebilmesi için bu uyum indekslerinin de kabul edilebilir değer aralıklarında olması beklenmektedir (Bayram, 2013). Söz konusu uyum indeksleri aşağıdaki gibidir:

İyilik uyum indeksi (Goodness of fit index, GFI): 0 ile 1 arasında değişmekte ve 0,90 üzeri değer, iyi uyum olarak kabul edilmektedir. 0,85 üzeri kabul edilebilir değerdir (Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative fit index, CFI): CFI boş (null) model ile elde edilen kovaryans matrisinin önerilen modelin kovaryans matrisine karşılaştırılarak oranlamasıyla elde edilmektedir. CFI'de 0 ile 1 arasında değer alabilmekte ve 1'e yaklaştıkça modelin uyumu güçlenmektedir. CFI değerinin 0.90'ın üzerinde olması, uyum indeksinin kabul edilebilir değerlerde olduğunun göstergesidir (Schumacker ve Lomax, 2004: 104).

Normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index, NFI): YEM kullanan araştırmacılar tarafından sıklıkla raporlanan uyum indeksidir. Modeldeki karşılaştırmaları dikkate alarak önerilen bu modelin iyi uyum gösterip göstermediğini anlamak için kullanılmaktadır. Bu uyum indeksi de 0 ile 1 arasında bir değer alır. Modelin NFI değeri 1'e yaklaştıkça mükemmel uyum söz konusu olmaktadır (Bentler ve Bonnett, 1980).

Standart ortalama kalanların karekökü (Standardised Root Mean Square Residual, SRMR): SRMR değeri, değişkenlerin ölçeğine bağlılığını ortadan kaldırmak için önerilen bir indekstir. SRMR, gözlenen ve tahmin edilen kovaryans matrisleri arasındaki fark matrisinin elemanlarından oluşan artıkların bir ölçüsüdür (Kline, 2015, s. 209). $\leq 0,08$ kabul edilebilir iyi uyum, $\leq 0,05$ ise mükemmel uyum olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999).

Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root mean square error of approximation, RMSEA): RMSEA'nın 0,05'ten düşük çıkması durumunda gözlenen ve üretilen matrisler arasında en düşük hatanın gerçekleştiği ve mükemmel derecede bir uyumun olduğunu göstermektedir. Modelin RMSEA 0,08-0,05 değerleri arasında olması gerekmektedir. Değerin, 0,05'ten küçük olması, diğer bir deyişle 0,00'a yakın olması, modelde oldukça iyi bir uyum olduğunu göstermektedir (Loehlin, 2004: 69).

Modifikasyon indeksi (Modification indices): Modifikasyon indeksindeki değerler modelin daha iyi uyum değerlerine sahip olması için gerçekleştirilecek düzenlemelere ilişkin bilgi vermektedir (Kline, 2015: 217). Elde edilen bu bilgiler, modelin daha güçlü hale gelmesi için ipuçları içerir. YEM'de kullanılan uyum indeksleri ve kabul edilebilir değer aralıkları aşağıda Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2 Genel Kabul Görmüş Uyum İndeksleri ve Değerleri

Uyum ölçüleri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
<i>Uyum testi χ^2</i>	-	-
<i>χ^2/sd</i>	$0 < \chi^2 / df < 2$	$2 < \chi^2 / s d < 5$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,85 < GFI < 0,90$
AGFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
SRMR	$0 < SRMR < 0,08$	$0,05 < SRMR < 0,10$
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacı ile önce açımlayıcı faktör analizini (AFA) yapılarak ölçeklerin faktör yapısı ortaya konulmuş, daha sonra elde edilen faktör yapısının, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile veri seti ile uyumlu olup olmadığı test edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem söz konusudur (Büyüköztürk, 2014: 133). Doğrulayıcı faktör analizinde ise Meydan ve Şeşen'e (2015: 21) göre, değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir modelin ya da hipotezin test edilmesi söz konusudur. Açımlayıcı faktör analizinde kaç adet faktörün beklendiği bilinmezken, doğrulayıcı faktör analizinde faktör sayısı kesin olarak belirtilir ve bu test edilir. Bunun en yaygın uygulama alanı, belirli maddelerin önceden belirlenmiş alt boyutlarda, diğer bir deyişle gizil değişkenlerde yer alması beklenen ölçeklerin faktör yapısını incelemek ve doğrulamaya çalışmaktır (Firat, 2015: 101). Doğrulayıcı faktör analizinde, ölçek maddeleri tarafından yapılandırıldığı düşünülen birden fazla örtük (latent) değişkenin, bir başka örtük değişken tarafından

açıklandığı varsayılmakta ve bu varsayımın toplanan veri setine uygunluğu test edilmektedir (Şimşek, 2007). Araştırmada kullanılan ölçeklerden madde ekleme veya çıkarma işleminin söz konusu olduğu durumlarda ölçeklerin yapısal ve faktöryel geçerlilik çalışmalarına AFA ile başlamak ve sonrasında DFA yapmanın daha uygun olacağı değerlendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 310). Bu nedenle bu çalışmada ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacı ile önce açımlayıcı faktör analizi daha sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

4.10. Araştırmanın Bulguları

Demografik özellikler, ölçeklere ait faktör ve güvenilirlik analizleri, ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin korelasyon katsayıları ve yapısal eşitlik modeline ilişkin bulgular, metodolojiye uygun olarak istatistiksel testler kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizlerin sonuçları ve bu analizlere ilişkin yorumlar tablolarla birlikte verilmiştir.

4.10.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, sendika üyeliği ve eğitim durumu olmak üzere toplam beş sorudan oluşmaktadır. Demografik özelliklere ilişkin frekans dağılımları aşağıda tablo 4.3’ te belirtilmektedir.

Tablo 4.3 Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N=350)

Demografik Özellikler	Frekans	Oran (%)
Cinsiyet (n=350)		
Erkek	214	61,1
Kadın	136	38,9
Medeni Durum (n=350)		
Evli	243	69,4
Bekâr	107	30,6
Çalışma Süresi (n=350)		
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 (n=350)		
Evvet	232	66,3
Hayır	118	33,7
Eğitim Durumu (n=350)		
Lisans	288	82,3
Lisans Üstü	62	17,7

Tablo 4.3’te araştırmaya katılan katılımcılara ait demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı istatistikî bilgiler (sıklık, yüzde) verilmiştir. Tablo 4.3’e göre katılımcıların

%61,1'inin (n=214) erkek, %38,9'unun (n=136) kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların seçiminde dengeli bir cinsiyet oranına yaklaşılmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %69,4'ünün (n=243) evli, %30,6'sının ise (n=107) bekâr medeni duruma sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun evli oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %82,3'ünün (n=288) lisans mezunu, %17,7'sinin ise (n=62) dört yıllık üniversite üzeri bir eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında üç yıldan az bir çalışma süresine sahip olan katılımcıların oranının %18 (n=63), 3-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcıların oranının %19,1 (n=67) olduğu, 6-9 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcıların oranının %22,3 (n=78) olduğu, 10-14 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcıların oranının %10,9 (n=38) olduğu ve en son olarak da 15 yıl ve üzeri bir çalışma süresine sahip katılımcıların oranının ise %29,7 (n=104) olarak katılımcılar arasında en yüksek grup oldukları görülmektedir. Katılımcıların sendika üyelik durumlarına bakıldığında, katılımcıların %33,7'sinin (n=118) herhangi bir sendikaya üyeliği bulunmazken, katılımcıların büyük çoğunluğunun %66,3'ünün ise bir sendika üyesi oldukları görülmektedir. Çalışma süreleri dikkate alındığında katılımcıların deneyimli çalışanlar oldukları anlaşılmaktadır.

4.10.2. Değişkenler İçin Normal Dağılım Testi

Ölçeklerdeki maddelerinin normal bir şekilde dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Tablo 4.4'te görülebildiği gibi bütün maddelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-2) ve (+2) arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Normal dağılımın gerçekleşebilmesi için (-2) ile (+2) arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir şeklinde ifade edilmektedir (Gravetter ve Wallnau, 2014). Bu bağlamda histogramlara bakılmış olup normal dağılımın gerçekleşmiş olduğu görülmüştür. Tablo 4.4'te görüldüğü gibi tüm maddelere ilişkin dağılımların normallik koşulunu sağladığı görülmektedir.

Tablo 4.4 Normal Dağılım Testi Tablosu

Maddeler	N	Ortalama İstatistikleri	Standart sapma	Çarpıklık değeri	Basıklık değeri
k1	350	2.6143	1.43326	.353	-1.240
k3	350	2.3343	1.32843	.578	-.876
k4	350	2.5314	1.41943	.377	-1.200
k5	350	2.5714	1.33040	.345	-1.057
k6	350	2.2971	1.27472	.656	-.656
k7	350	2.4143	1.35728	.601	-.855
k8	350	1.9943	1.27573	.985	-.310
k9	350	2.3771	1.37749	.556	-1.022
k10	350	2.2429	1.29398	.761	-.534
k11	350	2.1286	1.31469	.842	-.575
k13	350	2.2686	1.27434	.722	-.555
k14	350	2.0600	1.24360	.938	-.238
k15	350	1.9486	1.29477	1.203	.193
m3	350	3.6943	1.08953	-.493	-.566
m4	350	3.4314	1.18473	-.355	-.715
m5	350	3.9029	1.04716	-.844	.188
m6	350	3.7886	1.10787	-.693	-.278
m10	350	3.4543	1.27884	-.452	-.867
m11	350	3.6029	1.18466	-.575	-.483
m12	350	3.5057	1.20349	-.455	-.701
m13	350	2.9400	1.39764	-.038	-1.230
m14	350	2.8429	1.39417	.130	-1.237
m15	350	2.8600	1.30696	.091	-1.088
g1	350	3.3286	1.29493	-.319	-.945
g2	350	3.3143	1.23398	-.322	-.814
g4	350	3.4943	1.32368	-.495	-.881
g7	350	3.2171	1.28636	-.151	-.983

4.10.3. Ölçeklere Ait Faktör ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında örgütsel kronizm, örgütsel muhalefet ve örgüte güven ölçeğine ait faktörler ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır.

4.10.3.1. Örgütsel Kronizm Ölçeği

Bilimsel bir araştırmada bir ya da daha fazla faktörün birden çok değişkeni temsil edip etmediğini ortaya koymak, faktör sayısını ve hangi faktörün hangi değişkenlerden oluştuğunu tanımlayabilmek için açımlayıcı faktör analizi yapılmaktadır (Brace ve ark., 2003).

Bu çalışmada da açımlayıcı faktör analizi (AFA) için SPSS 24.00 kullanılmıştır. Yapılan AFA neticesinde, Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin ,955 olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Maddeler arası korelasyon ilişkisinin faktör analizi için yeterli olup olmadığını ortaya çıkarmak için ise Bartlett küresellik testi gerçekleştirilmiş ve [$X^2= 3300,386$; $p<0,001$

değerleri elde edilmiştir. Elde edilen değerler maddeler arası korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir.

15 maddeden oluşan örgütsel kronizm ölçeğinin faktör yapısını test etmek üzere yapılan AFA işlemi faktörleşme tekniği olarak temel bileşenler (principal component) analizi ve “viramax” eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin kaç faktörden oluştuğuna karar verirken öz değeri (eigen value) 1 ve 1’den büyük faktörler ele alınmıştır. Açıklanan toplam varyans incelendiğinde öz değeri 1’den büyük olan 3 faktör bulunmuştur. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 74,215’tir.

Faktör yükü 0,30’un altında olan ifadelerin araştırma kapsamı dışına alınarak analize dâhil edilmemesi gerektiği önerilmektedir (Şencan, 2015; Hair, 2013). Açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0,30’dan küçük olan 2. ve 12. ifadeler analizden çıkarılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine ilişkin veriler Tablo 4. 5’te gösterilmiştir.

Tablo 4.5 Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Tablosu

Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği		Alt Boyutlar		
Kod	Maddeler	İç Grup Yanlılığı	Paternal	Karşılıklı Çıkar İlişkisi
K1	Yöneticimiz kişisel yakınlığı olan çalışanlara daha toleranslı davranır.	,859		
K3	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.	,859		
K4	Kurumumuzda finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.	,806		
K5	Kurumumuzda kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.	,783		
K6	Kurumumuzda yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.	,775		
K7	Kurumumuzda yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.		,888	
K8	Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.		,864	
K9	Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.		,848	
K10	Yöneticimiz, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.		,839	
K11	Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.		,835	
K13	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde karşılığında ödül beklerler.			,663
K14	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.			,567
K15	Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.			,948
Özdeğer (eigen value)		1,523	6,357	1,002
KMO			0,955	
Bartlett (Ki Kare) Testi			3300,386	
Sd.			78	
Sig.			0,000*	
Açıklanan Toplam Varyans			74,215	

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda araştırmada kullanılan ölçek yapısının, özgün ölçek yapısı ile uyumluluk göstermesi nedeniyle üç faktörlü yapının korunmasına karar verilmiştir.

Ölçeklerin tutarlı bir ölçüm gerçekleştirip gerçekleştirmediği ya da ölçek maddeleri arasında bir tutarlılık olup olmadığının eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi amacı ile sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda kullanılan en yaygın analiz olan iç tutarlılık güvenilirlik analizi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016:160). Bu çalışmada ölçeklerin iç tutarlılık analizi için Cronbach's Alpha değeri kullanılmıştır. Algılanan örgütsel kronizm ölçeği alt boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal ve

karşılıklı çıkar ilişkisine ait Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları aşağıda Tablo 4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4.6 Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İç Grup Yanlılığı	5	,882
Paternal	5	,917
Karşılıklı Çıkar İlişkisi	3	,793
Toplam Algılanan Örgütsel Kronizm	13	,943

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere algılanan örgütsel kronizm ölçeği alt boyutlarından iç grup yanlılığının iç tutarlılık katsayısı, 882; paternal boyut ,917; karşılıklı çıkar ilişkisi ise ,793 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeğin tüm alt boyutlarının ,700'den daha büyük değerler aldığı için ölçeğin oldukça güvenilir olduklarını göstermektedir (Nunnally, 1978:245).

4.10.3.2. Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen alt boyutların yapılarının test edilebilmesi için ölçek doğrulayıcı faktör analizi AMOS 24.00 yardımıyla çözümlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, önceden belirlenmiş olan bir yapının model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını belirlenmesi amacıyla kullanılır.

Önceden yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısının örneklemden elde edilen verilerle uyumlu olup olmadığının test edilmesi amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri ve kabul edilebilen uyum aralıkları Tablo 4.7'de verilmiştir.

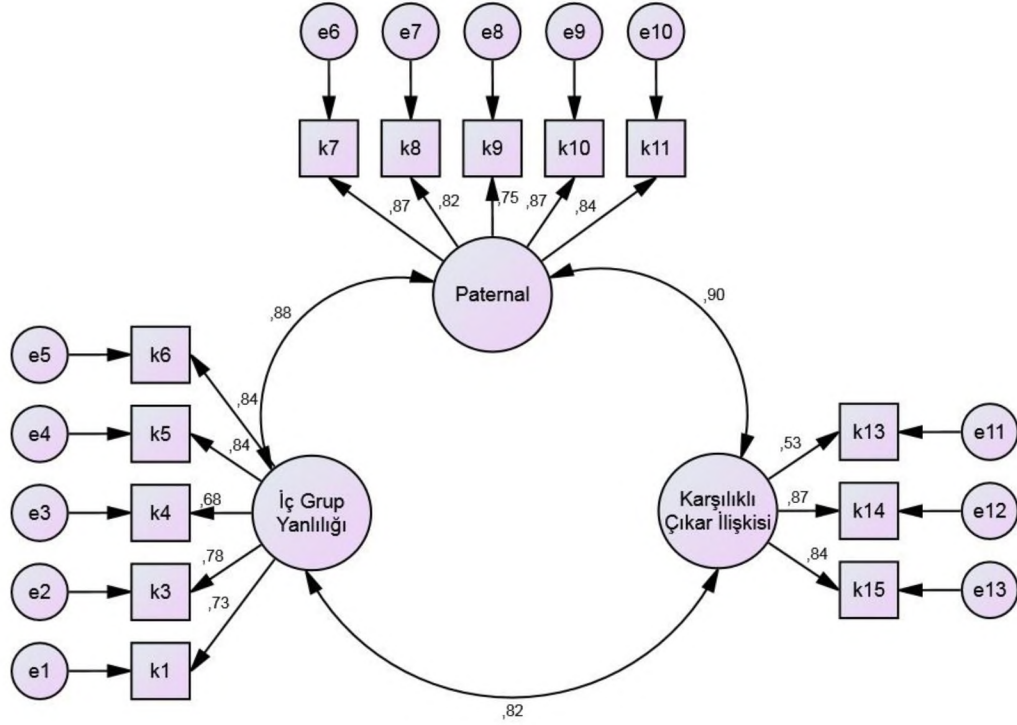
Tablo 4.7 Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri

İndeks	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer
CMIN/DF	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	2,581
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,97^*$,970
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^*$,951
GFI	$0,85 \leq GFI \leq 0,90^*$,933
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08^*$,0342
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08^*$,067

Kaynak: Schermelleh-Engel et al. (2003: 43); Mueller, (1996: 84).

Tablo 4,7’de görüldüğü gibi bütün değerlerin kabul edilebilir bir değerde olduğu belirlenmiştir (Schermelleh-Engel and Moodbrugger, 2003: 42; Mueller, 1996: 84).

Şekil 4.2 Örgütsel Kronizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı



Faktör yapılarını tespit edebilmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 4.2’de verilmiştir. Şekil 4.2’ye göre algılanan örgütsel kronizm ölçeğinin faktör yapısına bakıldığında alt boyutlar arasındaki ilişki düzeyleri karşılıklı çıkar ilişkisi ile paternal kronizm alt boyutları arasında en yüksek iken, en düşük kovaryans ilişkisi ise karşılıklı çıkar ilişkisi ile iç grup yanlılığı alt boyutları arasında olduğu belirlenmiştir.

4.10.3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde, Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin ,755 olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Maddeler arası korelasyon ilişkisinin faktör analizi için yeterli olup olmadığını ortaya çıkarmak için ise Bartlett küresellik testi gerçekleştirilmiş ve $[X^2= 1277,724; p<0,001$ değerleri elde edilmiştir. Elde edilen değerler maddeler arası korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir.

17 maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeğinin faktör yapısını test etmek üzere yapılan açımlayıcı faktör analizi işleminde faktörleşme tekniği olarak temel bileşenler (principal component) analizi ve “viramax” eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin kaç faktörden oluştuğuna karar verirken öz değeri (eigen value) 1 ve 1’den büyük faktörler ele alınmıştır. Açıklanan toplam varyans incelendiğinde öz değeri 1’den büyük olan 3 faktör bulunmuştur. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 68,700’dür.

Faktör yükü 0,30’un altında olan ifadelerin araştırma kapsamı dışına alınarak analize dâhil edilmemesi gerektiği önerilmektedir (Şencan, 2015; Hair, 2013). Açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0,30 dan küçük olan 1, 2, 7 ve birden fazla faktör altında çapraz dağılan 8., 9., 16., ve 17. ifadeler analizden çıkarılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine ilişkin veriler Tablo 4.8’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.8 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Tablosu

ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ		ALT BOYUTLAR		
Kod	Maddeler	Yatay muhalefet	Dikey muhalefet	Yer değiştirmiş muhalefet
M3	Okulumla ilişkin eleştirilerimi öğretmenlerle açıkça paylaşırım	,763		
M4	Okul politikalarından memnun olmadığım zaman bunu herkes bilir	,761		
M5	Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla konuşurum	,845		
M6	Okulda sıkıntı veren konuları diğer öğretmenlerle rahatça konuşurum	,835		
M10	Okuldaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum		,826	
M11	Okulumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum		,870	
M12	Okulumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.		,814	
M13	Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam			,838
M14	Ailemin yanında iş ile ilgili yakınmalarda bulunmam			,895
M15	Eşim ya da okul dışındaki arkadaşlarımla yanında okulum hakkındaki sıkıntılarımı konuşurum			,784
Özdeğer (eigen value)		3,559	1,919	1,393
KMO		0,755		
Bartlett (Ki Kare) Testi		1277,724		
Sd.		45		
Sig.		0,000*		
Açıklanan Toplam Varyans		68,700		

Tablo 4.8'deki veriler incelendiğinde açımlayıcı faktör analizi sonucunda araştırmada kullanılan ölçek yapısının, özgün ölçek yapısı ile uyumluluk göstermesi nedeniyle üç faktörlü yapının korunmasına karar verilmiştir.

Örgütsel muhalefet ölçeğinin iç tutarlılık analizi için Cronbach's Alpha değeri kullanılmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeği alt boyutları olan yatay, dikey ve yer değiştirmiş muhalefete ait Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları aşağıda Tablo 4.9'da yer almaktadır.

Tablo 4.9 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Yatay Muhalefet	4	,789
Dikey Muhalefet	3	,876
Yer Değiştirmiş Muhalefet	3	,882
Toplam Örgütsel Muhalefet	10	,916

Tablo 4.9'da görüldüğü üzere örgütsel muhalefet ölçeği alt boyutlarından yatay muhalefetin iç tutarlılık katsayısı ,789; dikey muhalefetin ,876; yer değiştirmiş muhalefetin ise ,882 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeğin tüm alt boyutlarının 0,70'den daha büyük değerler aldığı için ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978:245).

Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen alt boyutların yapılarının test edilebilmesi için ölçek doğrulayıcı faktör analizi (DFA) AMOS 24,00 yardımıyla çözümlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi önceden belirlenmiş olan bir yapının model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını belirlenmesi amacıyla kullanılır (Lecavalier, vd., 2004). Önceden yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısının örneklemden elde edilen verilerle uyumlu olup olmadığının test edilmesi amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri ve kabul edilebilen uyum aralıkları Tablo 4.10'da verilmiştir.

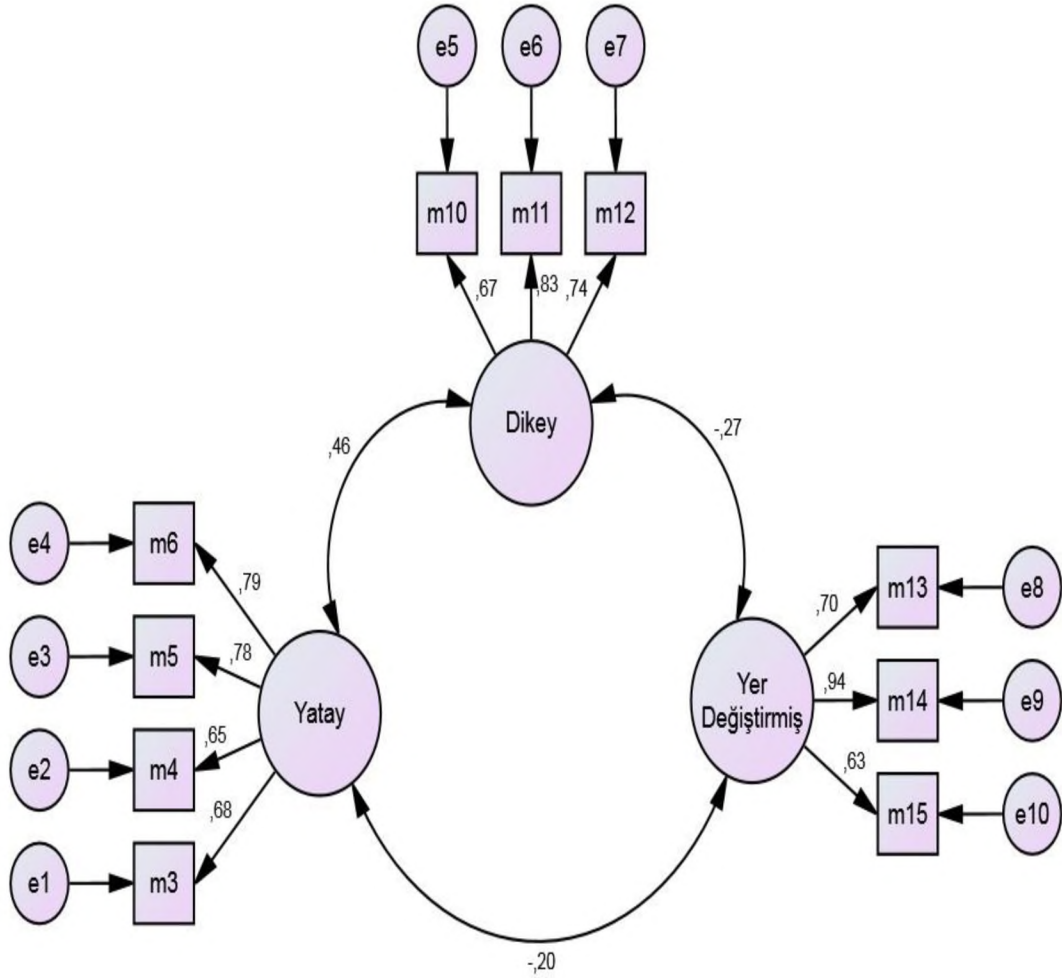
Tablo 4.10 Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri

İndeks	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer
CMIN/DF	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	2,554
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,97^*$,960
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^*$,937
GFI	$0,85 \leq GFI \leq 0,90^*$,955
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08^*$,0449
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08^*$,067

Kaynak: Schermelleh-Engel et al. (2003: 43); Mueller, (1996: 84).

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi SRMS değerinin kabul edilebilir uyum aralığına yakın olduğu diğer bütün değerlerin ise kabul edilebilir bir değerde olduğu belirlenmiştir (Schermelleh-Engel and Moodbrugger, 2003: 42; Mueller, 1996:84).

Şekil 4.3 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı



Faktör yapılarını tespit edebilmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 4.3’te verilmiştir. Şekil 4.3’e göre örgütsel muhalefet ölçeğinin faktör yapısına bakıldığında alt boyutlar arasındaki ilişki düzeyleri yatay muhalefet ile dikey muhalefet alt boyutları arasında en yüksek iken, en düşük kovaryans ilişki ise yatay muhalefet ile yer değiştirmiş muhalefet alt boyutları arasında olduğu belirlenmiştir.

4.10.3.4. Örgüte Güven Ölçeği

Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde, Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin, 801 olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Maddeler arası korelasyon ilişkisinin faktör analizi için yeterli olup olmadığını ortaya çıkarmak için ise Bartlett küresellik testi gerçekleştirilmiş ve [$X^2= 598,856$; $p<0,001$ değerleri elde edilmiştir. Elde edilen değerler maddeler arası korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir.

7 maddeden oluşan örgütsel güven ölçeğinin faktör yapısını test etmek üzere yapılan açımlayıcı işleminde faktörleşme tekniği olarak temel bileşenler (principal component) analizi ve “viramax” eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin kaç faktörden oluştuğuna karar verirken öz değeri (eigen value) 1 ve 1’den büyük faktörler ele alınmıştır. Açıklanan toplam varyans incelendiğinde öz değeri 1’den büyük olan tek faktör bulunmuştur. Bu tek faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans % 69,163’ür.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda birden fazla faktör altında çapraz dağılan 3. 5. ve 6 ifadeler analizden çıkarılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine ilişkin veriler Tablo 4.11’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.11 Örgüte Güvensizlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Tablosu

ÖRGÜTE GÜVENSİZLİK ÖLÇEĞİ		
Kod	Maddeler	Örgüte Güvensizlik
G1	Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranmıyor.	,864
G2	Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getirmiyor.	,800
G4	Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güvenmiyorum.	,852
G7	Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenmiyorum.	,880
Özdeğer (eigen value)		2,767
KMO		0,801
Bartlett (Ki Kare) Testi		598,856
Sd.		6
Sig.		0,000*
Açıklanan Toplam Varyans Yüğü		69,163

Tablo 4.11’deki veriler incelendiğinde açımlayıcı faktör analizi sonucunda araştırmada kullanılan ölçek yapısının, özgün ölçek yapısı ile uyumluluk göstermesi nedeniyle tek faktörlü olarak kullanılmıştır.

Örgütsel güven ölçeğinin iç tutarlılık analizi için Cronbach's Alpha değeri kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı aşağıda Tablo 4.12'de yer almaktadır

Tablo 4.12 Örgüte Güvensizlik Ölçeğine Ait Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgüte güvensizlik	4	0,852

Örgüte güven ölçeğine ait Cronbach's Alpha değeri 0,852'dir ve bu değer sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır olan 0,70'ten yüksek olduğu için ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978: 245).

4.10.4. Değişkenlere Göre Katılımcıların Puan Ortalamaları

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık dört puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 arası “orta”, 3.40-4.19 arası “yüksek”, 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Onan, 2017: 534). Örgütsel kronizm, örgütsel muhalefet ve örgütsel güvensizlik değişkenlerine ilişkin katılımcıların aldıkları puan ortalamaları Tablo 4.13, Tablo 4.14 ve Tablo 4.15'te gösterilmiştir.

Tablo 4.13: Örgütsel Kronizm Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Kronizm	350	2,29	1,02123	1,000	5,000
İç Grup Yanlılığı	350	2,46	1,11943	1,000	5,000
Paternal	350	2,23	1,14818	1,000	5,000
Karşılıklı Çıkar İlişkili	350	2,09	1,06910	1,000	5,000

Tablo 4.13' göre, çalışanların “algılanan örgütsel kronizm” değişkenine ait puan ortalaması düşük $2,29 \pm 1,02123$ (Min=1; Maks=5), “iç grup yanlılığı” alt boyutuna ilişkin ortalaması düşük $2,46 \pm 1,11943$ (Min=1; Maks=5), “paternal” alt boyutuna ilişkin ortalaması orta $2,23 \pm 1,14818$ (Min=1; Maks=5), “karşılıklı çıkar ilişkili” alt boyutuna

ilişkin ortalaması düşük $2,09 \pm 1,06910$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır. Örgütsel kronizm ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları incelendiğinde katılımcıların kurumları hakkındaki örgütsel kronizm algısının düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.14: Örgütsel Muhalefet Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Muhalefet	350	3,40	0,57900	1,000	5,000
Yatay Muhalefet	350	3,52	1,02502	1,000	5,000
Dikey Muhalefet	350	3,70	0,88730	1,000	5,000
Yer Değiştirmiş Muhalefet	350	2,88	1,15161	1,000	5,000

Tablo 4.14'e göre, çalışanların "örgütsel muhalefet" değişkenine ait puan ortalaması orta $3,40 \pm 0,57900$ (Min=1; Maks=5), "yatay muhalefet" alt boyutuna ait ortalaması yüksek $3,52 \pm 1,02502$ (Min=1; Maks=5), "dikey muhalefet" alt boyutuna ait ortalaması yüksek $3,70 \pm 0,88730$ (Min=1; Maks=5), "yer değiştirmiş muhalefet" alt boyutuna ait ortalaması orta $2,88 \pm 1,15161$ (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yüksek düzeyde bir örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri ve dikey muhalefet davranışını daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir.

Tablo 4.15: Örgüte Güvensizlik Puan Ortalamaları

	N	Ort	S.S	Min.	Max.
Örgütsel Güvensizlik	350	2,80	1,22154	1,000	5,000

Tablo 4.15'e göre, çalışanların "örgüte güvensizlik" algılarının ortalamasının orta düzeyde $2,80 \pm 1,22154$ (Min=1; Maks=5) olduğu saptanmıştır.

4.10.5. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları

Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin (derecesini/şiddetini/gücünü) düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı "r" harfi ile gösterilmekte ve -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi belirtilen sayıların mutlak büyüklüğünü, yönü ise sayıların önündeki pozitif veya negatif işareti belirlemektedir (Ural ve Kılıç, 2011: 247). Değişkenler arası ilişkinin aynı anda artması durumunda "r" değeri pozitif olurken, değişkenlerden birinin artması ve diğerinin azalması durumunda

ise “r” negatif değer alacaktır (Akbulut, 2010: 51). Korelasyon katsayısı 0’dan (sıfır) +1 (aynı yönde pozitif) ve -1’e (ters yönde negatif) doğru olmaktadır. Katsayı 0’a (sıfır) ne kadar yakınsa o kadar zayıf bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısının yorumlanması şu şekilde gerçekleşmektedir: 10-29 arası r değerleri düşük, 30-49 arası r değerleri orta, 50-1,0 arası yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır (Akbulut, 2010: 52).

Tüm değişkenler ve alt boyutlarına ait ilişkileri belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon katsayıları Tablo 4.16’da yer almaktadır. Buna göre bağımlı değişken olan örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutları olan yatay muhalefet, dikey muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet; bağımsız değişken olarak ise algılanan örgütsel kronizm ölçeğinin alt boyutları olan iç grup yanlılığı, karşılıklı çıkar ilişkisi ve paternal kronizm ve diğer bağımsız ve ayrıca aracı değişken olan örgüte güvensizlik ölçeğinin birbirleri ile ilişkileri incelenmiştir.

Tablo 4.16 Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Cinsiyet	1											
2 Medeni durum	,184**	1										
3 Çalışma süresi	,185**	,412**	1									
4 Sendika üyeliği	,126*	,196**	,159**	1								
5 Eğitim durumu	,124*	,145**	,089	-,062	1							
6 İç grup yanlılığı	-,060	-,046	,147**	-,029	,145**	1						
7 Paternal	,108*	-,053	,185**	-,012	,152**	,780**	1					
8 Karşılıklı çıkar	-,115*	-,077	,184**	-,045	,147**	,664**	,753**	1				
9 Yatay muhalefet	,156**	-,008	,081	-,151**	,077	,096	,123*	,146**	1			
10 Dikey muhalefet	,148**	-,007	,108*	-,074	,044	-,114*	-,097	-,018	,392**	1		
11 Yer değiştirmiş muhalefet	,198*	-,010	-,127*	,132*	-,028	-,098	-,131*	-,131*	-,173**	,225**	1	
12 Örgüte güvensizlik	,063	-,023	,097	,104	,085	,495**	,465**	,393**	-,112*	-,344**	,017	1

- Medeni durumun, cinsiyet ($r=,184^{**}$ = $p<0,01$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisi vardır.

- Çalışma süresinin, cinsiyet ($r=-,185^{**} = p<0,01$) ile düşük düzeyde ters yönlü bir ilişkisi, medeni durum ($r=-,412^{**} = p<0,01$) ile ise orta düzeyde ters yönlü bir ilişkisi söz konusudur.
- Sendika üyeliğinin, cinsiyet ($r=,126^{**} = p<0,01$) ve medeni durum ($r=,196^{**} = p<0,01$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, çalışma süresi ($r=-,159^{**} = p<0,01$) ile ise düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.
- Eğitim durumunun, cinsiyet ($r=-,124^* = p<0,05$) ve medeni durum ($r=-,145^{**} = P<0,01$) ile düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu; sendika üyeliği ve çalışma süresi ile ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.
- İç grup yanlılığının, çalışma süresi ($r=-,147^{**} = p<0,05$) ile düşük düzeyde negatif yönlü; eğitim durumu ($r=,145^{**} = p<0,05$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; cinsiyet, medeni durum ve sendika üyeliği ile ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.
- Paternal kronizmin, cinsiyet ($r=-,108^* = p<0,01$), ve eğitim durumu ($r=-,152^{**} = p<0,05$) ile düşük düzeyde negatif yönlü; çalışma süresi ($r=,185^{**} = p<0,05$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü; iç grup yanlılığı kronizmi ($r=,780^{**} = p<0,05$) ile yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu; medeni durum ve sendika üyeliği ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.
- Karşılıklı çıkar ilişkisinin, cinsiyet ($r=-,115^* = p<0,01$) ile düşük düzeyde negatif yönlü; çalışma süresi ($r=,184^{**} = p<0,05$) ve eğitim durumu ($r=,147^{**} = p<0,05$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü; iç grup yanlılığı kronizm ($r=,664^{**} = p<0,05$) ve paternal kronizm ($r=,753^{**} = p<0,05$) ile yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; sendika üyeliği ve medeni durum ile ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.
- Yatay muhalefetin, cinsiyet ($r=-,156^{**} = p<0,05$) ve sendika üyeliği ($r=-,151^{**} = p<0,05$) ile düşük düzeyde negatif yönlü; paternal kronizm ($r=,123^* = p<0,01$) ve karşılıklı çıkar ilişkili kronizm ($r=,146^{**} = p<0,05$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu ve iç grup yanlılığı kronizmi ile ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.
- Dikey muhalefetin, cinsiyet ($r=-,148^{**} = p<0,05$) ve iç grup yanlılığı kronizm ($r=-,114^* = p<0,01$) ile düşük düzeyde negatif yönlü; yatay muhalefet ($r=,392^{**} =$

$p < 0,05$) ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; medeni durum, sendika üyeliği, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkili kronizm ile ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ($p > 0,05$) görünmektedir.

- Yer değiştirmiş muhalefetin, cinsiyet ($r = ,198^{**} = p < 0,05$) ve sendika üyeliği ($r = ,132^* = p < 0,05$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü; paternal kronizm ($r = -,131^* = p < 0,01$), karşılıklı çıkar ilişkili kronizm ($r = -,131^* = p < 0,01$), çalışma süresi ($r = -,127^* = p < 0,01$), yatay muhalefet ($r = -,173^{**} = p < 0,05$) ve dikey muhalefet ($r = -,225^{**} = p < 0,05$) ile düşük düzeyde negatif bir ilişkisinin olduğu; medeni durum, eğitim durumu ve iç grup yanlılığı kronizm ile ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ($p > 0,05$) tespit edilmiştir.
- Örgüte güvensizliğin yatay muhalefet ($r = -,112^* = p < 0,01$) ile düşük düzeyde negatif yönlü; dikey muhalefet ($r = -,344^{**} = p < 0,05$), paternal kronizm ($r = -,465^{**} = p < 0,05$) ve iç grup yanlılığı kronizmi ($r = -,495^{**} = p < 0,05$) ile orta düzeyde negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu; cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, sendika üyeliği, eğitim durumu, yer değiştirmiş muhalefet ve karşılıklı çıkar ilişkili kronizm ile ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ($p > 0,05$) görünmektedir.

Korelasyon analizi, bize değişkenlerin aynı yönde değişip değişmediği ve bu ilişkinin derecesi hakkında bilgi vermekle beraber neden-sonuç ilişkileri hakkında yorum yapma olanağı tanımaktadır (Büyüköztürk, 2008: 34). Öte yandan, hesaplanan korelasyon değerlerinin içerisinde değişkenin diğer değişkenlerle olan dolaylı etkileri de bulunmaktadır; iki değişken arasındaki ilişkinin tümünün korelasyon ile açıklanması mümkün olmamaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2014). Dolayısıyla, elde edilen bulguları/verileri daha ileri düzeyde analiz edebilmek, örgütsel kronizm, örgütsel muhalefet ve örgüte güvensizlik arasındaki ilişkileri daha ayrıntılandırmak için ileriki bölümlerde gösterildiği gibi yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

4.10.6. Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırmalar

Örgütsel kronizm alt boyutları, örgütsel muhalefet alt boyutları ve örgüte güvensizlik boyutuna verilen yanıtların demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere; iki değişken grubunun bulunduğu demografik değişkenler için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla değişken grubunun bulunduğu demografik değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir

4.10.6.1. Bağımsız Örneklem T-Testleri

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel kronizm alt boyutları, örgütsel muhalefet alt boyutları ve örgüte güvensizlik değişkenlerine verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını saptamak üzere bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

Tablo 4.17 Algılanan Örgütsel Kronizmin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	T	p
İç Grup Yanlılığı Kronizm	Erkek	214	2,5234	1,15019	1,144	0,256
	Kadın	136	2,3853	1,06795		
Paternal kronizm	Erkek	214	2,3299	1,23187	2,123	0,035
	Kadın	136	2,0765	0,98704		
Karşılıklı çıkar ilişkili kronizm	Erkek	214	2,1900	1,10352	2,204	0,028
	Kadın	136	1,9387	0,99728		

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “algılanan örgütsel kronizm düzeyinin” “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında; “iç grup yanlılığı değişkeninde anlamlı bir farklılık yokken ($t=1,114$; $p>0,05$)”, “paternal ($t=2,123$; $p<0,05$)” ve “karşılıklı çıkar ilişkisi ($t=2,204$; $p<0,05$)” değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p>0,05$). Ortalama değerlere bakıldığında erkek öğretmenlerin hem paternal (2,3299) hem de karşılıklı çıkar ilişkisini (2,1900) kadın öğretmenlerden daha fazla algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 4.18 Algılanan Örgütsel Kronizmin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	T	p
İç Grup Yanlılığı Kronizm	Evli	243	2,5037	1,16525	0,856	0,393
	Bekâr	107	2,3925	1,00861		
Paternal kronizm	Evli	243	2,2716	1,21369	1,070	0,325
	Bekâr	107	2,1402	0,98257		
Karşılıklı çıkar ilişkili kronizm	Evli	243	2,1468	1,12323	1,547	0,152
	Bekâr	107	1,9688	0,92772		

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “algılanan örgütsel kronizm düzeyinin” “medeni durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında; “iç grup yanlılığı (t=0,856; p>0,05)”, “paternal (t=1,070; p>0,05)” ve “karşılıklı çıkar ilişkisi (t=1,547; p>0,05)” anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

Tablo 4.19 Algılanan Örgütsel Kronizmin Katılımcıların Sendika Üyeliği Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Sendika üyeliği	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
İç Grup Yanlılığı	Evet	232	2,4931	1,13563	0,555	0,584
	Hayır	118	2,4237	1,09018		
Paternal	Evet	232	2,2414	1,18154	0,227	0,821
	Hayır	118	2,2119	1,08424		
Karşılıklı çıkar ilişkisi	Evet	232	2,1264	1,09979	0,860	0,404
	Hayır	118	2,0254	1,00725		

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “algılanan örgütsel kronizm düzeyinin”, “sendika üyeliği durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında; “iç grup yanlılığı (t=0,555; p>0,05)”, “paternal (t=0,227; p>0,05)” ve “karşılıklı çıkar ilişkisi (t=0,860; p>0,05)” anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

Tablo 4.20 Algılanan Örgütsel Kronizmin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. Sapma	t	P
İç Grup Yanlılığı	Lisans	288	2,3944	1,07721	-2,488	0,015
	Lisansüstü	62	2,8194	1,24858		
Paternal	Lisans	288	2,1507	1,06888	-2,398	0,019
	Lisansüstü	62	2,6065	1,4188		
Karşılıklı çıkar ilişkisi	Lisans	288	2,0197	1,00675	-2,377	0,020
	Lisansüstü	62	2,4301	1,27665		

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “algılanan örgütsel kronizm düzeyinin”, “eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında; “iç grup yanlığı ($t=-2,488$; $p<0,05$)”, “paternal ($t=-2,398$; $p<0,05$)” ve “karşılıklı çıkar ilişkisi ($t=-2,377$; $p<0,05$)” anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Ortalama değerlere bakıldığında lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan öğretmenlerin okul ortamında örgütsel kronizmi daha fazla algıladıkları saptanmıştır.

Tablo 4.21 Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt 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		

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “örgütsel muhalefet ölçeği” puanlarının “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında; “yatay muhalefet ($t=2,918$; $p<0,05$)”, “dikey muhalefet ($t=-2,792$; $p<0,05$)” ve “yer değiştirmiş muhalefet ($t=-3,773$; $p<0,05$)” anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Ortalama değerlere bakıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha fazla yatay muhalefeti ve dikey muhalefeti sergilemeyi tercih ettikleri ama kadın öğretmenlerin ise erkek öğretmenlere oranla daha fazla yer değiştirmiş muhalefeti sergilemeyi tercih ettikleri bulgulanmıştır.

Tablo 4.22 Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt 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		

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “örgütsel muhalefet ölçeği” puanlarının “medeni durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında; “yatay muhalefet (t=0,145; p>0,05)”, “dikey muhalefet (t=0,122; p>0,05)” ve “yer değiştirmiş muhalefet (t=0,194; p>0,05)” anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

Tablo 4.23 Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Katılımcıların Sendika Üyeliği Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi 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		

Tablo 4.23’te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “örgütsel muhalefet ölçeği” puanlarının “sendika üyeliği” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında; “yatay muhalefet (t=2,845; p<0,05)” ve “yer değiştirmiş muhalefet (t=-2,480; p<0,05)” anlamlı bir farklılığın

olduğu ama “dikey muhalefet ($t=1,378$; $p>0,05$)” boyutunda anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında sendika üyesi öğretmenlerin (3,7996) sandika üyesi olmayan öğretmenlere (3,5169) oranla daha fazla yatay muhalefet sergiledikleri, sendika üyesi olmayan öğretmenlerin (3,0932) ise sendikaya üye olan öğretmenlere (2,7730) oranla daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışları sergiledikleri bulgulanmıştır.

Tablo 4.24 Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

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

Tablo 4.24’te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “örgütsel muhalefet ölçeği” puanlarının “eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında; “yatay muhalefet ($t=-1,456$; $p>0,05$)”, “dikey muhalefet ($t=0,809$; $p>0,05$)” ve “yer değiştirmiş muhalefet ($t=0,530$; $p>0,05$)” anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.25 Örgüte Güvensizlik Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ort.	Std. Sapma	t	P
Örgüte güvensizlik	Erkek	214	3,3995	1,08898	1,356	0,176
	Kadın	136	3,2426	1,03232		

Tablo 4.25’te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “örgüte güvensizlik ölçeğinin” puanlarının “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi

sonucunda aritmetik ortalaması ($t=1,356$; $p>0,05$) anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.26 Örgüte Güvensizlik Ölçeğinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Medeni durum	n	Ort.	Std. Sapma	t	P
Örgüte güvensizlik	Evli	243	3,3302	1,08936	-0,219	0,827
	Bekâr	107	3,3575	1,02453		

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “örgüte güvensizlik ölçeğinin” puanlarının “medeni durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda aritmetik ortalaması ($t=0,219$; $p>0,05$) anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.27 Örgüte Güvensizlik Ölçeğinin Katılımcıların Sendika Üyeliği Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Sendika üyeliği	N	Ort.	Std. Sapma	t	P
Örgüte güvensizlik	Evet	232	3,4159	1,06978	1,907	0,057
	Hayır	118	3,1864	1,05419		

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “örgüte güvensizlik ölçeğinin” puanlarının “sendika üyeliği” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda aritmetik ortalaması ($t=1,907$; $p>0,05$) anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4.28 Örgüte Güvensizlik Ölçeğinin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. Sapma	P	P
Örgüte güvensizlik	Lisans	288	3,3845	1,00820	1,478	0,144
	Lisans üstü	62	3,1250	1,30160		

Tablo 4.28’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “örgüte güvensizlik ölçeğinin” puanlarının “sendika üyeliği” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda aritmetik ortalaması ($t=1,907$; $p>0,05$) anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

4.10.6.2. ANOVA Testleri

ANOVA testi ikiden fazla grubun ortalamalarının birbirilerine eşit olup olmadığını sınamak için yapılır. Bu analizin amacı, tek bir faktöre ilişkin ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılarak belirli bir anlamlılık oranında bir farkın olup olmadığını test etmektir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 238).

Verilerin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılmıştır. Birçok psikometrik ölçüm aracında kurtosis değerinin ± 1 aralığında olması mükemmel bir dağılıma işaret etmektedir. Ancak çoğu durumda bu değerlerin ± 2 aralığında olması da kabul edilebilir bir normallik dağılımı anlamına gelmektedir (George ve Mallery, 2010). Ayrıca skewness (çarpıklık) değeri ± 1 aralığında bir değer alıyorsa bu da verilerin normal bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2013:34). Değişkenlere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde dağılımların normal olduğuna karar verilmiştir. Varyansların eşit olup olmadığını belirlemek üzere Levene Testi yapılmış; örgüte güvensizlik ve örgütsel muhalefetin bütün alt boyutlarından elde edilen p değerlerinin $0,05$ ’ten büyük çıkması varyansların homojen olduğunu, örgütsel kronizm alt boyutlarından elde edilen p değerlerinin $0,05$ ’ten küçük çıkması varyansların homojen olmadığını göstermiştir. Örneklem ortalamalarına ilişkin farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırmalara bakılmış; bunun için de varyansların homojen olması durumunda kullanılan post-hoc testlerinden Tukey, homojen olmaması durumunda da Tamhane’s T2 kullanılmıştır. Tukey testi, ortalamaların karşılaştırılmasından kaynaklı olan hataların sabit olduğu yani I. Tip hatanın sabit olduğu durumlarda deneme hatasını kontrol eden ve her gruptaki gözlem sayısının eşit olduğu durumlarda kullanılan testlerden biridir. Ortalamalar arasındaki en küçük farklılıkları bile ortaya koyması açısından birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır (Gündoğdu, 2014: 313). Tamhane’s T2 istatistiği, sadece “student t” tabanında yürütülen bir test olup, tutucu ve dikkatli karşılaştırmalar yapması ile göze

çarpmaktadır. Bu test için gruptaki gözlem sayısının eşit olması gibi bir varsayım bulunmamaktadır (Kayri, 2009: 56; Gündoğdu, 2014: 313). Yapılan açıklamalar doğrultusunda; meslekte geçirilen süreye bağlı olarak katılımcıların örgütsel kronizm, örgütsel muhalefet ve örgüte güvensizlik algılarında anlamlı bir fark olup olmadığı ANOVA testleri ile incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların çalışma sürelerine bağlı olarak katılımcıların iç grup yanlılığı, karşılıklı çıkar ilişkisi ve paternal kronizm, yer değiştirmiş muhalefet ve örgüte güvensizlik algılarında anlamlı farklılıklar olduğu; ancak dikey muhalefet ve yatay muhalefet algılarında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.29 İç Grup Yanlılığının Çalışma Süresine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	24,021	4	6,005	5,013	,001	(3 yıldan az)-(6-9 yıl); (10-14 yıl); (15 yıl ve üzeri).
Grup içi	413,318	345	1,198			
Toplam	437,339	349				
Çoklu Karşılaştırmalar: Tamhane's T2						
Çalışma Süresi (I)		Çalışma Süresi (J)		Ortalama Farkı	Sig.	
3 yıldan az	3-5 yıl			-,37835	,179	
	6-9 yıl			-,64115*	,003	
	10-14 yıl			-,90835*	,001	
	15 yıl ve üzeri			-,48153*	,025	
3-5 yıl	3-yıldan az			,37835	,179	
	6-9 yıl			-,26280	,802	
	10-14 yıl			-,53001	,209	
	15 yıl ve üzeri			-,10319	,999	
6-9 yıl	3 yıldan az			,64115*	,003	
	3-5 yıl			,26280	,802	
	10-14 yıl			-,26721	,955	
	15 yıl ve üzeri			,15962	,991	
10-14 yıl	3 yıldan az			,90835*	,001	
	3-5 yıl			,53001	,209	
	6-9 yıl			,26721	,955	
	15 yıl ve üzeri			,42682	,479	
15 yıl ve üzeri	3 yıldan az			,48153*	,025	
	3-5 yıl			,10319	,999	
	6-9 yıl			-,15962	,991	
	10-14 yıl			-,42682	,479	

Tablo 4.29 incelendiğinde, katılımcılara ilişkin çalışma süresi ile iç grup yanlılığı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır (F= 5,013; p=0,001<0,01). 3 yıldan

az çalışma süresine sahip olan katılımcıların algıladıkları iç grup yanlılığı (Ort. 2,0127); diğer çalışma sürelerine sahip olanların [(6-9 yıl); (10-14 yıl); (15 yıl ve üzeri)] algıladıkları iç grup yanlılığından daha azdır [(6-9 yıl: Ort. 2,6538); (10-14 yıl: Ort. 2,9211) ve (15 yıl ve üzeri: Ort. 2,4942)]. Bir diğer ifadeyle, çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan katılımcıların 3 yıldan daha az çalışma süresine sahip katılımcılara göre hissettikleri iç grup yanlılığı algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışma süresinin artmasıyla beraber çalışanların örgütü tanıma kapasitesinin artmasına; dolayısıyla da algıladıkları iç grup yanlılığı düzeyinin daha fazla olmasına yol açacağı ifade edilebilir.

Tablo 4.30: Paternal Kronizmin Çalışma Süresine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	27,751	4	6,938	5,536	,000	(3 yıldan az)-(6-9 yıl); (10-14 yıl); (15 yıl ve üzeri).
Grup içi	432,344	345	1,253			
Toplam	460,094	349				
Çoklu Karşılaştırmalar: Tamhane's T2						
Çalışma Süresi (I)		Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı	Sig.		
3 yıldan az		3-5 yıl	-,44037	,051		
		6-9 yıl	-,58901*	,005		
		10-14 yıl	-1.00777*	,000		
		15 yıl ve üzeri	-,61465*	,001		
3-5 yıl		3-yıldan az	,44037	,051		
		6-9 yıl	-,14864	,996		
		10-14 yıl	-,56740	,188		
		15 yıl ve üzeri	-,17428	,979		
6-9 yıl		3 yıldan az	,58901*	,005		
		3-5 yıl	,14864	,996		
		10-14 yıl	-,41876	,619		
		15 yıl ve üzeri	-,02564	,000		
10-14 yıl		3 yıldan az	1.00777*	,000		
		3-5 yıl	,56740	,188		
		6-9 yıl	,41876	,619		
		15 yıl ve üzeri	,39312	,660		
15 yıl ve üzeri		3 yıldan az	-,61465*	,001		
		3-5 yıl	-,17428	,979		
		6-9 yıl	-,02564	,000		
		10-14 yıl	-,39312	,660		

Tablo 4.30 incelendiğinde, katılımcıların çalışma süreleri ile algıladıkları paternal kronizm düzeyleri arasında (F= 5,536; p=0,001<0,01). 3 yıldan az çalışma

süresine sahip olan katılımcıların algıladıkları paternal (Ort. 1,7238); diğer çalışma sürelerine sahip olanların [(6-9 yıl); (10-14 yıl); (15 yıl ve üzeri)] algıladıkları paternalden daha azdır [(6-9 yıl: Ort. 2,3128); (10-14 yıl: Ort. 2,7316) ve (15 yıl ve üzeri: Ort. 2,3385)]. Bir diğer ifadeyle, çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan katılımcıların algıladıkları paternal kronizm düzeylerinin 3 yıldan daha az çalışma süresine sahip katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.31: Karşılıklı Çıkar İlişkisinin Çalışma Süresine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	22,792	4	5,698	5,227	,000	(3 yıldan az)-(10-14 yıl); (15 yıl ve üzeri).
Grup içi	376,110	345	1,090			
Toplam	398,902	349				
Çoklu Karşılaştırmalar: Tamhane's T2						
Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)		Ortalama Farkı	Sig.		
3 yıldan az	3-5 yıl		-,22135	,812		
	6-9 yıl		-,43203	,069		
	10-14 yıl		-,90504*	,002		
	15 yıl ve üzeri		-,49293*	,009		
3-5 yıl	3-yıldan az		,22135	,812		
	6-9 yıl		-,21068	,917		
	10-14 yıl		-,68369	,053		
	15 yıl ve üzeri		-,27157	,620		
6-9 yıl	3 yıldan az		,43203	,069		
	3-5 yıl		,21068	,917		
	10-14 yıl		-,47301	,419		
	15 yıl ve üzeri		-,06090	,000		
10-14 yıl	3 yıldan az		,90504*	,002		
	3-5 yıl		,68369	,053		
	6-9 yıl		,47301	,419		
	15 yıl ve üzeri		,41211	,571		
15 yıl ve üzeri	3 yıldan az		,49293*	,009		
	3-5 yıl		,27157	,620		
	6-9 yıl		,06090	,000		
	10-14 yıl		-,41211	,571		

Tablo 4.31 incelendiğinde, katılımcılara ilişkin çalışma süresi ile karşılıklı çıkar ilişkisi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F= 5,227$; $p=0,001<0,01$). 3 yıldan az çalışma süresine sahip olan katılımcıların algıladıkları karşılıklı çıkar ilişkisi (Ort. 1,7090); diğer çalışma sürelerine sahip olanların [(10-14 yıl); (15 yıl ve üzeri)] algıladıkları paternal kronizmden daha azdır [(10-14 yıl: Ort. 2,6140) ve (15 yıl ve

üzeri: Ort. 2,2019)]. Bir diğer ifadeyle, çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların karşılıklı çıkar ilişkisi algılarının 3 yıldan daha az çalışma süresine sahip katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışma süresinin artmasıyla beraber çalışanlar arasında yakınlaşma ve gruplaşmaların daha da arttığı ve çalışma süreleri az olan çalışanların gruplara dâhil edilmedikleri şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 4.32: Yatay Muhalefetin Çalışma Süresine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	5,745	4	1,436	1,842	,120	
Grup içi	269,023	345	0,780			
Toplam	274,769	349				
Çoklu Karşılaştırmalar: Tukey Testi						
Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)		Ortalama Farkı	Sig.		
3 yıldan az	3-5 yıl		,21594	,632		
	6-9 yıl		,7860	,985		
	10-14 yıl		,15654	,910		
	15 yıl ve üzeri		-,12813	,893		
3-5 yıl	3-yıldan az		-,21594	,632		
	6-9 yıl		-,13734	,884		
	10-14 yıl		-,5941	,997		
	15 yıl ve üzeri		-,34407	,096		
6-9 yıl	3 yıldan az		-,7860	,985		
	3-5 yıl		,13734	,884		
	10-14 yıl		,7794	,992		
	15 yıl ve üzeri		-,20673	,522		
10-14 yıl	3 yıldan az		-,15654	,910		
	3-5 yıl		,5941	,997		
	6-9 yıl		-,7794	,992		
	15 yıl ve üzeri		-,28467	,435		
15 yıl ve üzeri	3 yıldan az		,12813	,893		
	3-5 yıl		,34407	,096		
	6-9 yıl		,20673	,522		
	10-14 yıl		,28467	,435		

Tablo 4.32'e göre, katılımcıların çalışma süresine göre örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutlarından yatay muhalefet boyutundan aldıkları puanların anlamlı bir

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yatay muhalefet değişkeni açısından grupların aritmetik ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (F=1,436; p>0,05).

Tablo 4.33: Dikey Muhalefetin Çalışma Süresine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	8,243	4	2,061	1,984	,097	
Grup içi	358,437	345	1,039			
Toplam	366,680	349				
Çoklu Karşılaştırmalar: Tukey Testi						
Çalışma Süresi (I)		Çalışma Süresi (J)		Ortalama Farkı	Sig.	
3 yıldan az		3-5 yıl		,19482	,812	
		6-9 yıl		,07306	,993	
		10-14 yıl		,04832	,999	
		15 yıl ve üzeri		-,22395	,643	
3-5 yıl		3-yıldan az		-,19482	,812	
		6-9 yıl		-,12176	,952	
		10-14 yıl		-,14650	,955	
		15 yıl ve üzeri		-,41877	,068	
6-9 yıl		3 yıldan az		-,07306	,993	
		3-5 yıl		,12176	,952	
		10-14 yıl		-,02474	1,000	
		15 yıl ve üzeri		-,29701	,295	
10-14 yıl		3 yıldan az		-,04832	,999	
		3-5 yıl		,14650	,955	
		6-9 yıl		,02474	1,000	
		15 yıl ve üzeri		-,27227	,622	
15 yıl ve üzeri		3 yıldan az		,22395	,643	
		3-5 yıl		,41877	,068	
		6-9 yıl		,29701	,295	
		10-14 yıl		,27227	,622	

Tablo 4.33'e göre, katılımcıların çalışma süresine göre örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutlarından dikey muhalefet boyutundan aldıkları puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi

(ANOVA) sonucunda, dikey muhalefet değişkeni açısından grupların aritmetik ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=1,984; p>0,05).

Tablo 4.34: Yer Değiştirmiş Muhalefetin alışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	15,357	4	3,839	2,965	,020	(3-5 yıl)-(15 yıl ve üzeri)
Grup içi	446,682	345	1,295			
Toplam	462,040	349				
Çoklu Karşılaştırmalar: Tukey Testi						
Çalışma Süresi (I)		alışma Süresi (J)		Ortalama Farkı	Sig.	
3 yıldan az		3-5 yıl		-,27869	,631	
		6-9 yıl		,04782	,999	
		10-14 yıl		-,12852	,982	
		15 yıl ve üzeri		,30637	,444	
3-5 yıl		3-yıldan az		,27869	,631	
		6-9 yıl		,32651	,421	
		10-14 yıl		,15017	,967	
		15 yıl ve üzeri		,58506*	,010	
6-9 yıl		3 yıldan az		-,04782	,999	
		3-5 yıl		-,32651	,421	
		10-14 yıl		-,17634	,935	
		15 yıl ve üzeri		,25855	,552	
10-14 yıl		3 yıldan az		,12852	,982	
		3-5 yıl		-,15017	,967	
		6-9 yıl		,17634	,935	
		15 yıl ve üzeri		,43489	,260	
15 yıl ve üzeri		3 yıldan az		-,30637	,444	
		3-5 yıl		-,58506*	,010	
		6-9 yıl		-,25855	,552	
		10-14 yıl		-,43489	,260	

Tablo 4.34'e göre, katılımcıların çalışma süresine göre örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutlarından yer değiştirmiş muhalefet boyutuna ilişkin aldıkları puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki

farklılık yer değiştirmiş muhalefet değişkeni için anlamlı bulunmuştur ($F=2,965$; $p<0,05$). Farkın nedeni incelendiğinde 3-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların yer değiştirmiş muhalefet davranışlarının ortalaması (Ort. 3,1940); 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcılardan daha fazladır (15 yıl ve üzeri: Ort. 2,6090). Bir diğer ifadeyle, çalışma süresi 3-5 yıl olan katılımcıların 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcılardan daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı tercih ettikleri görülmektedir. Çalışma süresinin az olması ile beraber misilleme korkusunun artması, dolayısıyla bu durumun, örgüt içi muhalefet yerine örgüt dışı muhalefetin tercih edilmesine yol açabileceği ifade edilebilir.

Tablo 4.35: Örgüte Güvensizliğin Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	17,556	4	4,389	3,975	,004	(3 yıldan az)-(10-14 yıl)
Grup içi	380,948	345	1,104			
Toplam	398,504	349				
tÇoklu Karşılaştırmalar: Tukey Testi						
Çalışma Süresi (I)		Çalışma Süresi (J)		Ortalama Farkı	Sig.	
3 yıldan az		3-5 yıl		,44048	,121	
		6-9 yıl		,38919	,187	
		10-14 yıl		,83521*	,001	
		15 yıl ve üzeri		,30346	,370	
3-5 yıl		3-yıldan az		-,44048	,121	
		6-9 yıl		-,05128	,998	
		10-14 yıl		,39474	,347	
		15 yıl ve üzeri		-,13702	,920	
6-9 yıl		3 yıldan az		-,38919	,187	
		3-5 yıl		,05128	,998	
		10-14 yıl		,44602	,203	
		15 yıl ve üzeri		-,08574	,983	
10-14 yıl		3 yıldan az		-,83521*	,001	
		3-5 yıl		-,39474	,347	
		6-9 yıl		-,44602	,203	
		15 yıl ve üzeri		-,53176	,061	
15 yıl ve üzeri		3 yıldan az		-,30346	,370	
		3-5 yıl		,13702	,920	
		6-9 yıl		,08574	,983	
		10-14 yıl		,53176	,061	

Tablo 4.35’te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların örgüte güvensizlik düzeylerinin çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu ($F=3,975$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlere geçilmiştir. Bu amaçla yapılan Tukey Testi sonucuna göre çalıştıkları örgüte karşı güvensizlik düzeyi en yüksek grup 3 yıldan daha az süreyle çalışanlar olurken (Ort. 3,6905) çalıştıkları örgüte karşı güvensizlik düzeyinin en düşük olduğu grup ise 10-14 yıl çalışma süresi olan çalışanların (Ort.2,8553) olduğu bulgulanmıştır.

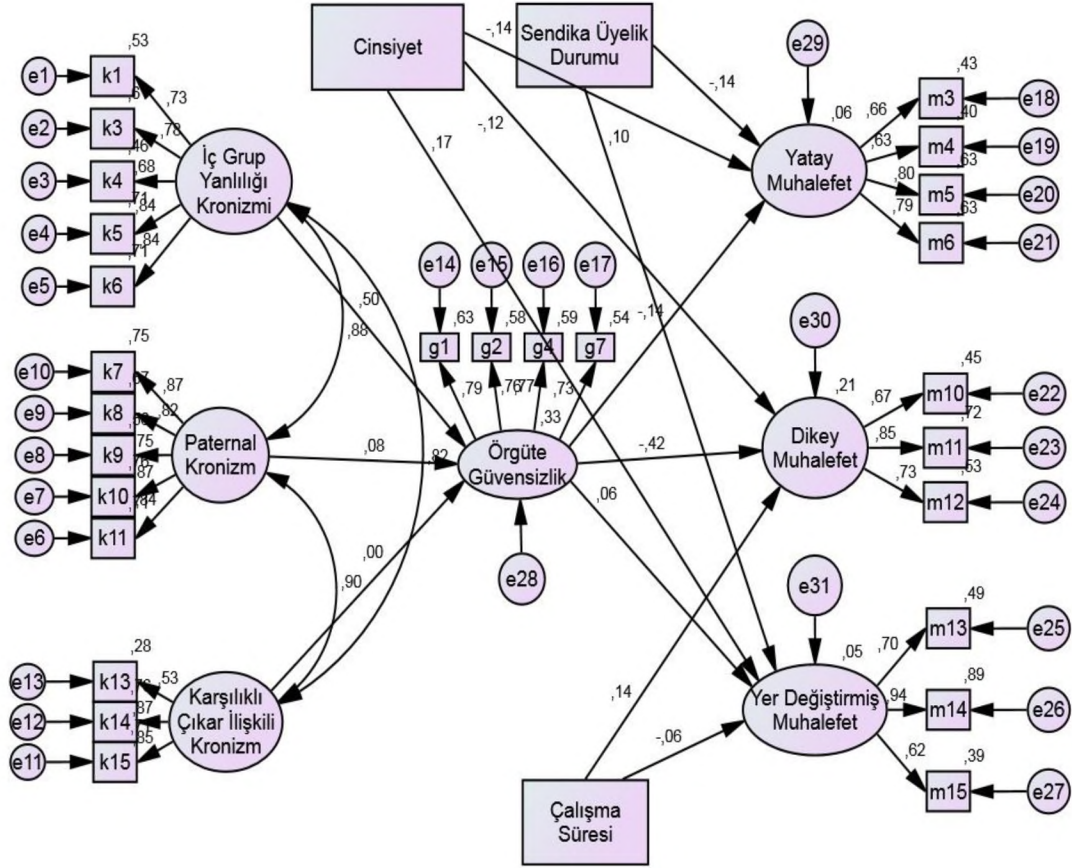
4.10.7. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) aslında faktör analizi ve regresyon analizinin birleşiminden oluşmaktadır. Çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adı olan YEM genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesi için kullanılmaktadır. Dolayısıyla yapısal eşitlik modellemesinin temel amacı bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler dizisini test etmek olarak ifade edilebilir. Doğrulamayı özellik taşıması, ölçüm hatalarını dikkate alması gözlenen ve örtük değişkenlerin birlikte incelenmesi, farklı modeller arasından en iyiyi gösteren modelin seçimini olanaklı kılması, birden fazla bağımlı değişkenin analizine izin vermesi ve farklı ilişkilerin bulunduğu bir modelin veriler ile bütüncül olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test edebilme imkânına sahip olması yönüyle yapısal eşitlik modellemesi diğer çok değişkenli istatistikî analizlerden ayrılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 331).

Yapısal Eşitlik Modeli için uyum istatistikleri hakkında değişik parametreler kullanılmıştır. Hangi parametrelerin kullanılması gerektiği hakkında bir fikir birliği olmasa da birkaç parametrenin birlikte kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, en azından üç uyumluluk (Fit) test grubundan birer adet kullanılmalıdır (Garson, 2015’ ten aktaran Çiçek, 2016: 161). Bunlardan en sık kullanılanları (Chi-Square Goodness), GFI, AGFI, CFI, NFI, RMR ve RMSEA’dır (Meydan ve Şeşen, 2015: 32-35).

Örgüte güvensizlik, algılanan örgütsel kronizm ve örgütsel muhalefet alt boyutları arasında ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modeline ilişkin şematik model şekil 4. 4'te aşağıda verilmektedir.

Şekil 4.4 Model Testi Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 4.36: Model Testi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri Sonuçları

İndeks	İyi Uyum	Kabul edilebilir uyum	Bulunan Değer
Cmin/DF		$0 < \chi^2/df < 3$	1,859
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,93
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,87
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,87
AGFI	$> 0,90$	$0,89 \leq AGFI \leq 0,85$	0,85
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	0,140
Rmsea	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,050

Kanak: Meydan ve Şeşen, (2015: 32-35).

Hipotezlerin test edilmesi amacı ile örgütsel kronizm alt boyutlarının, örgütsel muhalefet davranışının alt boyutları üzerine etkisinde örgütse güvensizliğin aracı rolü etkisini analiz etmek için gerçekleştirilen YEM analizi sonucunda C_{min}/df ($0 < \chi^2/df < 3 = 1,859$) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (GFI=0.87, CFI=0,93, NFI=0,87, AGFI=0,85, RMR= 0,140, RMSEA=0.050) uyum iyiliği değerlerinin büyük oranda kabul edilebilir olduğu görülmektedir (Meydan ve Şeşen, (2015: 32-35).

Tablo 4.37: YEM Sonuçları

HİPOTEZLER			Estimate (β)	S.E	C.R	P
İGY	--->	ÖG	0,501	0,167	3,377	***
PK	--->	ÖG	0,076	0,225	0,358	0,720
KÇİ	--->	ÖG	0,003	0,186	0,018	0,985
ÖG	--->	YM	-0,145	0,039	-2,278	0,023
ÖG	--->	DM	-0,421	0,05	-6,165	***
ÖG	--->	YDM	0,062	0,051	1,018	0,309

Tablo 4.37’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, örgütsel kronizm alt boyutlarından sadece algılanan iç grup yanlılığının örgüte güvensizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=,501$; $p<0,01$) görülmüştür. Paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkisi algısının ise örgüte güvensizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir [($\beta=,076$; $p>0,05$); ($\beta=,003$; $p>0,05$); sırasıyla]. Dolayısıyla; H1 desteklenmiş; H2 ve H3 reddedilmiştir. Ayrıca, örgüte güvensizliğin, yatay muhalefet ve dikey muhalefet üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu [($\beta=-,145$; $p<0,05$); ($\beta=-,421$; $p<0,01$) sırasıyla] görülmüştür. Ancak örgüte güvensizliğin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı [($\beta=,062$; $p>0,05$); tespit edilmiştir. Dolayısıyla H4 ve H5 desteklenmiş ve H6 ise reddedilmiştir.

Tablo 4.38: Yapısal Eşitlik Modelin Sonucunda Örgütsel Kronizm Alt Boyutlarının Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvensizliğin Aracılık Etkisine İlişkin Veriler.

Test Edilen Aracılık Yolu	Lower Bound	Upper Bound	Two tailed Significance	Standardized Indirect Effect (β)
İç Grup Yanlılığı ->Örgüte Güvensizlik->Yer Değiştirmiş Muhalefet	-0,040	0,116	0,398	0,031
İç Grup Yanlılığı ->Örgüte Güvensizlik->Dikey Muhalefet	-0,364	-0,079	0,007	-0,211
İç Grup Yanlılığı ->Örgüte Güvensizlik->Yatay Muhalefet	-0,184	0,001	0,059	-0,073
Test Edilen Aracılık Yolu	Lower Bound	Upper Bound	Two tailed Significance	Standardized Indirect Effect (β)
Karşılıklı Çıkar İlişkisi->Örgüte Güvensizlik->Yer Değiştirmiş Muhalefet	-0,056	0,039	0,954	0
Karşılıklı Çıkar İlişkisi->Örgüte Güvensizlik->Dikey Muhalefet	-0,172	0,200	0,984	-0,001
Karşılıklı Çıkar İlişkisi->Örgüte Güvensizlik->Yatay Muhalefet	-0,070	0,090	0,996	0
Test Edilen Aracılık Yolu	Lower Bound	Upper Bound	Two tailed Significance	Standardized Indirect Effect (β)
Paternal >Örgüte Güvensizlik->Yer Değiştirmiş Muhalefet	-0,041	0,078	0,865	0,005
Paternal ->Örgüte Güvensizlik->Dikey Muhalefet	-0,282	0,179	0,778	-0,032
Paternal >Örgüte Güvensizlik->Yatay Muhalefet	-0,102	0,073	0,782	-0,011

Tablo 4.38 incelendiğinde iç grup yanlılığının yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı ($\beta=0,031$, Lower Bounds: -0,040; Upper Bopunds: 0,116; Two Tailed Significance 0,398 ($p>0,05$)); iç grup yanlılığının dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüte güvensizliğin negatif yönlü aracılık etkisinin olduğu ($\beta=-0,211$, Lower Bounds: -0,364; Upper Bopunds: -0,079; Two Tailed Significance 0,007 ($p<0,05$)); iç grup yanlılığının yatay muhalefet üzerinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı ($\beta=-0,075$, Lower Bounds: -0,184; Upper Bopunds: 0,001; Two Tailed Significance 0,059 ($p>0,05$)) olduğu tespit edilmiştir.

Karşılıklı çıkar ilişkisinin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı ($\beta=0$, Lower Bounds: -0,056; Upper Bopunds: 0,039; Two Tailed Significance 0,954 ($p>0,05$)); karşılıklı çıkar ilişkisinin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı ($\beta=-0,001$, Lower Bounds: -0,172; Upper Bopunds: 0,200; Two Tailed Significance 0,984 ($p>0,05$)); karşılıklı çıkar ilişkisinin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı ($\beta=0$, Lower Bounds: -0,070; Upper Bopunds: 0,090; Two Tailed Significance 0,996 ($p>0,05$)) tespit edilmiştir.

Paternal kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı ($\beta=0,005$, Lower Bounds: -0,041; Upper Bopunds: 0,078; Two Tailed Significance 0,865 ($p>0,05$)); paternal kronizmin diye muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı ($\beta=-0,032$, Lower Bounds: -0,282; Upper Bopunds: 0,179; Two Tailed Significance 0,778 ($p>0,05$)); paternal kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı ($\beta=-0,011$, Lower Bounds: -0,102; Upper Bopunds: 0,073; Two Tailed Significance 0,783 ($p>0,05$)) tespit edilmiştir. Buna göre hipotezlerin durumu (0,05 anlamlılık düzeyinde) aşağıdaki tabloda belirtilen gibidir.

Tablo 4.39: YEM Sonuçlarına Göre Hipotezler ve Sonuçları

HİPOTEZLER	DURUM
H1. Algılanan iç grup yanlığı kronizminin örgüte güvensizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulandı
H2. Algılanan paternal kronizmin örgüte güvensizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Reddedildi
H3. Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin örgüte güvensizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Reddedildi
H4. Örgüte güvensizliğin yatay muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulandı
H5. Örgüte güvensizliğin dikey muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulandı
H6. Örgüte güvensizliğin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Reddedildi
H7a: Algılanan İç grup yanlığı kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.	Reddedildi
H7b: Algılanan İç grup yanlığı kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.	Reddedildi
H7c: Algılanan İç grup yanlığı kronizmin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.	Doğrulandı
H8a: Algılanan paternal kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.	Reddedildi
H8b: Algılanan paternal kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.	Reddedildi
H8c: Algılanan paternal kronizmin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.	Reddedildi
H9a: Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.	Reddedildi
H9b: Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.	Reddedildi
H9c: Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.	Reddedildi

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİ

Etkin ve verimli örgüt yapılarının oluşturulması son zamanlarda birçok araştırmanın temel konusu olmuştur. Örgütlerin etkililik ve verimliliği birçok değişkenle doğrudan veya dolaylı bir ilişki halindedir. Bu değişkenler arasında bulunan algılanan örgütsel kronizm, örgüte güven ve örgütsel muhalafet ilişkisini birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kısaca kronizm; işe alma, terfi, bir görevlendirme veya çalışanlarla ilgili kararlarda kişinin bilgisi, becerisi, yetenekleri, başarısı ve benzeri özellikleri yerine akrabalar haricindeki yakınlarının üstün tutulduğu durumu açıklayan bir kavramdır. Örgütsel güvensizlik, örgüt çalışanları tarafından yöneticilerinin adil ve dürüst olacaklarına ve kendi aralarında yapmış oldukları sözleşmeye göre yöneticilerinin hareket edeceğine olan inançlarının kaybedilmesi durumudur. Örgütsel muhalafet ise örgüt içerisindeki bazı uyuşmazlıkların ve aykırı görüşlerin dile getirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinin uygulamalarına ilişkin kayırmacılık algıları, genel olarak Türkiye’de diğer örgütlerde (aile işletmeleri, bankalar, oteller vb.) yapılan kayırmacılık çalışmalarının bulgularına oranla daha “düşük düzeyde” çıkmıştır (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte, 2011; Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013). Alan yazın incelendiğinde eğitim kurumlarında algılanan örgütsel kronizme ilişkin olarak yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar çoğunlukla okul dışındaki farklı örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu çalışmalarda genel olarak kronizm (eş-dost kayırmacılığı) kavramı gündem dışı tutulmuş, kayırmacılık, türleri şeklinde değil genel bir başlık altında irdelenmiştir. Yapılan literatür incelemesinde algılanan örgütsel kronizm, örgüte güvensizlik ve örgütsel muhalafet değişkenlerini birlikte ele alan ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir çalışmaya araştırmanın yürütüldüğü tarih itibarıyla rastlanılmamıştır. Bu da araştırmamızın niteliğini ve önemini arttırmaktadır.

Bu araştırma sonucunda Adıyaman ilinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüte güvensizlik, örgütsel muhalafet ve algılanan örgütsel kronizm alt boyutlarına ilişkin algıları ile cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sendika üyelik durumu ve çalışma süreleri değişkenleri arasında farklılık durumları aşağıda belirtildiği gibidir.

Yapılan analizlere cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında örgütsel kronizm alt boyutları arasında öğretmenlerin paternal ve karşılıklı çıkar ilişkisine ait algı düzeyleri

ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu, buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla görev yaptıkları okullarında paternal ve karşılıklı çıkar ilişkisini daha fazla algıladıkları tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak araştırma yapılan okullarda çalışan öğretmenler arasında erkek öğretmen sayılarının fazla olması ve erkek öğretmenlerin okul ortamında ve dışında da hem kendi aralarında hem de okul yöneticileriyle daha fazla zaman geçirdikleri ve ortak sosyal aktivitelerde daha çok beraber oldukları, bunun etkilerinin de okul ortamına yansıdığı şeklinde düşünülebilir. Bu şekilde yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştiremeyen öğretmenlerin, yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştiren arkadaşlarının daha iyi muamele gördükleri ve kendilerine kıyasla onlara daha çok ayrıcalıklı davranıldıklarını fark etmiş olabilirler şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel kronizmle ilgili yapılan alan yazındaki çalışmalara bakıldığında, çalışma sonuçlarımıza göre farklılık gösteren çalışmaların olduğu görülmektedir. Gürer (2017), özel sektör çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada grup içi kronizm (iç grup yanlığı kronizm) ve faydacı kronizm (karşılıklı çıkar ilişkili kronizm) ile cinsiyet arasında bir farklılık tespit etmiştir. Bu farklılığa göre kadın çalışanların algıladıkları faydacı kronizm (karşılıklı çıkar ilişkili kronizm) ve grup içi kronizm (iç grup yanlığı kronizm) algılama düzeyleri erkek çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Ruçhan (2013), orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik yaptığı çalışmada iç grup yanlığı kronizm, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkili kronizm alt boyutları arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği, kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlar konusunda benzer algılara sahip olduklarını tespit etmiştir. Yine araştırma sonuçlarımıza göre farklılık gösteren bir başka çalışmada da Erdem, Çeribaş ve Karataş (2013) otel işletmelerinde çalışanların kronizm algılarını belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada cinsiyet ile kronizm algıları arasında istatistiksel açıdan herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığı görülmektedir. Bununla birlikte özellikle yabancı alan yazında gerçekleştirilen pek çok çalışmada genel olarak kadınların aleyhine ayrımcılık yapıldığı ve kadınların ayrımcılık ya da kayırmacılıkla ilgili maddelere daha yüksek düzeyde katıldıkları bulunmuştur (Akt. Irak, 2010: 180).

Çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında örgütsel kronizmin tüm alt boyutlarına ait puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenine bakıldığında, 3 yıldan az çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin örgütsel kronizm algılarına ait puan ortalamaları ile

6-9 yıl, 10-14 yıl ve 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmen gruplarının örgütsel kronizm puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 3 yıldan az çalışma süresine sahip öğretmenlerin 6-9 yıl, 10-14 yıl ve 15 yıl ve üzeri çalışma sahip öğretmen gruplarına göre görev yaptıkları okul ortamında daha az kronizm algıladıklarını ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerinin artması yöneticileri ve uzun süre beraber görev yaptıkları diğer öğretmenler ile olan ilişkilerini geliştirmektedir. Böyle bir durumun sonucu olarak idareci ve öğretmenler arasında oluşan eş-dost ilişkileri, okullarda öğretmenlerin kullanımına sunulan araç-gereç ve materyallerin dağıtımını, öğretmenlerin ders programlarının oluşturulması, öğretmenlere yönelik uygulanan ödül-ceza uygulamaları (başarı belgesi, takdir belgesi, sıklaştırılmış ders denetimleri, soruşturmanın açılması v.b) gibi konularda kayırmacı uygulamaların başlamasına neden olabilmektedir. Bu durum göreve yeni başlamış öğretmenlerin dikkatlerinden kaçmamakta ve kendilerinin okul yönetimi ile tecrübeli öğretmenler tarafından dışlandıklarını ve kayırıldıklarını düşünmektedirler şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca göreve yeni başlamış öğretmenlerin örgüt ortamını, mesai arkadaşlarını ve yöneticilerini henüz iyi tanıyamamış olduklarından diğer öğretmen grupları arasındaki gruplaşmadan ve yönetici-öğretmen ilişkisinden haberdar değildirler. Dolayısıyla görev yerlerinde birilerinin kayırıldığını ya da kendilerinin dışlandıklarını henüz fark edememiş olmuş olabilirler şeklinde de yorumlanabilmektedir. Araştırma sonucumuza göre farklılık gösteren bir çalışmada, Gürer (2017), özel sektörde görev yapan çalışanlara yönelik yaptığı araştırmasında, kurumda çalışma süresi grupları arasında faydacı kronizm (karşılıklı çıkar ilişkili kronizm) ve grup içi kronizm (iç grup yanlığı kronizm) düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğunu bulgulamıştır. Bu farklılığın da çalışma süresi 1-5 yıl olan kişilerin faydacı (karşılıklı çıkar ilişkili kronizm) ve grup içi kronizm (iç grup yanlığı kronizm) düzeyi kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha düşük olmasıdır. Dolayısıyla, çalışma süresi düştükçe çalışanların algıladıkları kronizm düzeylerinin arttığı şeklindeki bu sonuçlar bu çalışmadan farklılaşmaktadır.

Eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların örgütsel kronizmin tüm alt boyutlarına ait algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğu, bu farklılığa göre lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan öğretmenlerin okul ortamında örgütsel kronizmi daha fazla algıladıkları tespit

edilmiştir. Bu durum eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların kendi hak ve sorumluluklarını daha iyi bildikleri, kendilerine yapılan haksızlık ya da yanlış uygulamalara karşı daha hassas oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Medeni durum ve sendikaya üye olma değişkenleri açısından bakıldığında ise katılımcıların örgütsel kronizm ve alt boyutlarına ait algıları arasında herhangi anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar katılımcıların erkek ya da kadın olmalarının veya sendikaya üye olup olmamakla okul ortamında algıladıkları kronizm açısından her hangi bir farklılık göstermediği kronistik kayırmacı davranışlara yaklaşımlarının/bakış açılarının benzerlik gösterdiği sonucunu göstermektedir. Gürer (2017) ve Polat (2013), yaptıkları araştırmada evli ve bekâr, sendikaya üyeliği olan ya da olmayan çalışanlar arasında iç grup yanlığı kronizm, karşılıklı çıkar ilişkili kronizm, paternal kronizm ve bireysel kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak herhangi anlamlı farklılıklar tespit etmemişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bu sonuçlar, bu araştırmacıların elde ettikleri bu sonuçları destekler niteliktedir.

Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların örgüte güvensizlik algıları arasında herhangi anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına benzerlik gösteren çalışmalar yapan Bökeoğlu ve Yılmaz, (2008); Altun, (2010); Taşdan ve Yalçın, (2010); Kılıçlar, (2011); Baş ve Şentürk, (2011); Balcı, (2012); Polat, (2013); Önal, (2014); Özdere, (2015); Uğurlu ve Arslan, (2015); Çeliker, (2015); Özgür ve Akbaş, (2016); Girgin, (2017); Pars, (2017); Demirdağ, (2017); Bulut, (2018); Avcı, (2019); Özdemir, (2019) ve Çintay, (2013), çalışmalarında öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel güven değişkeni arasında anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığını, örgütsel güven algı düzeylerinin farklılaşması üzerinde cinsiyetin etkili olmadığını, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel güven algı düzeylerinin birbirine benzerlik gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Öte yandan Buluş (2019) da banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda örgütsel güven algısı ile banka çalışanlarının cinsiyetine göre anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Tüm bu sonuçlar araştırma sonucumuza paralellik göstermektedir. Araştırma sonuçlarımıza göre yaptıkları çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşan Yılmaz, (2005); Öztürk ve Aydın, (2012); Soycan Ertürk, (2012); Polat, (2007); Çintay (2013); Sipahioğlu ve Öner, (2013); Tekin, (2013); Ayduğ, (2014); Altunay, (2017) ve Korkmaz, (2019) ise öğretmenlerin örgütsel güven algı düzeylerinde cinsiyete göre farklılıkların olduğunu tespit ettikleri görülmüştür. Yapılan bir başka araştırmaya

göre ise Karademir, (2016) cinsiyet değişkenine ile kayırmacılık ölçeğinin genel ve alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olduğunu, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla anlamlı olarak daha yüksek düzeyde kayırmacılık algısına sahip olduklarını, kadın katılımcıların ise erkek katılımcılara oranla örgüte karşı duydukları güven düzeyinin daha yüksek olduğunu yaptığı araştırmasında tespit etmiştir.

Medeni durum değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların örgüte güvensizlik algıları arasında herhangi anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Elde ettiğimiz sonuçlara benzerlik gösteren araştırmalar yapan; Gören ve Özdemir, (2015); Bulut, (2018); Sarıkaya, (2019) ve Avcı, (2019) çalışmaları sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerindeki farklılaşmada medeni durumun etkili olmadığını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarımızdan farklı olarak Ertürk, (2012); Çintay, (2013); Gürbüz ve Dede, (2016) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel güven algılarındaki düzey farklılaşmasında medeni durumun etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan bu çalışmalarda ortalama puanları açısından evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre örgüte güven düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Araştırmacılar ortaya çıkan bu sonucu evli katılımcıların sosyal yaşamlarında gösterdikleri uyumu iş yaşamına taşımaları olarak yorumlamaktadırlar.

Sendika üyeliği değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların örgüte güvensizlik algıları arasında herhangi anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Araştırma sonucuna benzerlik gösteren bir araştırmada Özdemir, (2019) öğretmenlerin sendikaya üye olma ya da üye olmama durumları ile örgüte güven arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir.

Eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların örgüte güvensizlik algıları arasında herhangi anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin güven algılarındaki farklılıkların onların eğitim seviyelerinden bağımsız olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın sonucuna paralel olarak öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi ve eğitim durumu değişkeni üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarında Çintay, (2013); Gökdoğan, (2012); Paker ,(2009); Gökdoğan, (2012); Yüksel, (2009); Altun, (2010) ve Artuksu, (2009) öğretmenlerin örgütsel güven algı düzeylerinin farklılaşmasında eğitim durumunun etkili olmadığını tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarımıza göre farklılık gösteren başka çalışmalarda Öztürk, (2010); Asunakutlu, (2004); Çimen, (2007) ve Omarov, (2009) öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerindeki farklılaşmada eğitim durumunun etkili olduğunu belirtmektedirler.

Çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların örgüte güvensizlik algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın da 3 yıldan az çalışma süresi olan ile 10-14 yıl çalışma süresi olan öğretmen grupları arasında olduğu, 3 yıldan az çalışma grubundaki öğretmenlerin 10-14 yıl çalışma grubundakilerine oranla çalıştıkları örgütlerine daha az güvendikleri şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca bakıldığında öğretmenlerin okulda geçirdikleri çalışma süresi arttıkça görev yaptıkları okullarına karşı duydukları güvensizliğin azaldığı ve güven duygularının da zamanla daha fazla geliştiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Meslekte geçirilen süre değişkeni ile örgütsel güven arasında yaptığı araştırma sonucunda anlamlı bir farklılık bulan Polat, (2017) Siirt ilinde faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki görev süreleri arttıkça örgütsel güven algı düzeylerinin düştüğünü tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarımızdan farklı olarak Çetinel, 2008; Özdemir, 2019 ve Korkmaz 2019, yaptıkları çalışmalarda örgütsel güven değişkeni ile öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre arasında anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığını tespit etmişler. Ayrıca bankacılık sektöründe banka çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada Buluş, (2019) da örgütsel güven algısı ile katılımcıların sektörde geçirdikleri çalışma süreleri arasında herhangi anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, sendikaya üyelik durumları ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre kronizm algılarında anlamlı herhangi bir farklılığın bulunmaması aslında örgüte güvenin ya da örgüte güvensizliğin bu değişkenlerden ziyade daha çok öğretmenlerin dışa dönük kişilik özelliklerine sahip olmaları, iç kontrol denetim odaklı olmaları, dürüst karakterde olmaları, deneyime/gelişime açık olmaları, okul ortamında iş beklentilerinin karşılanmış olmaları, yüksek iş tatmin düzeyine sahip olmaları, işe bağlılık düzeylerinin yüksek olması, okul ortamındaki iletişim ağı şekline, örgütteki ödül-ceza sisteminin işleyiş şekline, okul ile ilgili alınan kararlara etkin katılımlarının sağlanmış olmaları, okul örgüt yapısı, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve öğretmenler arasındaki okul içi ve dışı sosyal ilişkilerin güçlü ve dinamik olması gibi unsurlara bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların örgütsel muhalefet alt boyutlarına ait algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıkların da ortalama değerlere bakıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha fazla yatay muhalefeti ve dikey muhalefeti sergilemeyi

tercih ettikleri ama kadın öğretmenlerin ise erkek öğretmenlere oranla daha fazla yer değiştirmiş muhalefeti sergilemeyi tercih ettikleri şeklinde oldukları bulgulanmıştır. Buna göre öğretmenlerin okul ortamı ile ilgili görüş ayrılıklarını ve hoşnutsuzluklarını örgüt içinde dile getirmekten çekinmedikleri, kendi aralarında ve yöneticileri ile bu konuda raht bir şekilde iletişime geçtikleri görülmektedir. Kadın öğretmenlerin ise örgüt içi bir misillemeyle karşılaşacakları endişesiyle hoşnutsuzluklarını örgüt dışında kimselerle (aile üyeleri ya da arkadaş çevresi) paylaştıkları düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına paralellik gösteren, katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel muhalefet davranışları üzerine yaptıkları araştırmada sonucunda Miceli ve Near (2006); Sims ve Keenan (1998), kadın katılımcılara oranla erkek katılımcıların daha fazla haber uçurma (yer değiştirmiş muhalefet) davranışları sergiledikleri, Zhaung (2002) ise kadın katılımcıların erkeklere oranla daha fazla haber uçurma (yer değiştirmiş muhalefet) davranışları sergilediklerini ortaya koymaktadırlar. Korucuoğlu'nun 2016 yılında yaptığı çalışmada açık muhalefet (dikey muhalefet) alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre erkek katılımcıların lehine anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak Uçar (2016); Özdemir (2010); Akada (2015); Yıldız (2014); Aydın (2015); İzgüden (2017) ve Coşkuner (2018) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkeni ile örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasında herhangi anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya çıkarmışlar.

Medeni durum değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların örgütsel muhalefet ve alt boyutlarına ait algıları arasında herhangi anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Araştırma sonucuna benzer olarak Coşkuner (2018) ve Özdemir (2010) yaptıkları araştırmalarda katılımcıların medeni durumu değişkenine göre örgütsel muhalefet alt boyutları arasında herhangi anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit ederken, İzgüden (2018) ise yaptığı çalışmada hastanede çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel muhalefet alt boyutlara bakıldığında bekâr olan katılımcıların yer değiştirmiş muhalefet alt boyutu puanlarının evlilere oranla daha yüksek olduğunu, bekârların daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışları sergilediklerini dolayısıyla medeni durum ile örgütsel muhalefet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu tespit etmiştir.

Sendika üyeliği değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet alt boyutlarına ait algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğu, ama dikey muhalefet ile algıları arasında herhangi

anlamli bir farklıliğın bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan farklı çalışmalarda Dağlı ve Ağalday (2014) ve Akada (2015), örgütsel muhalefet ve alt boyutları ile öğretmenlerin sendikaya üye olma ya da olmama durumları arasında herhangi anlamlı bir farklılık bulmazken, Özdemir (2010), Çoşkuner (2018) ve Korkmaz'ın (2019) ise yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin sendikaya üyelik durumları ile örgütsel muhalefet alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu farklılıkları Özdemir (2010) sendika üyesi öğretmenlerin daha çok yatay muhalefet davranışları sergiledikleri şeklinde bulurken, Çoşkuner (2018) ise farklılığı sendika üyesi öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üyeliği olmayan öğretmenlere oranla daha çok haber uçurma davranışları (yer değiştirmiş muhalefet) sergiledikleri şeklinde tespit etmiştir. Son olarak Korkmaz (2019) ise yaptığı araştırmada ortaya çıkan farklılığı sendikaya kayıtlı kadın öğretmenlerin yine sendikaya kayıtlı erkek öğretmenlerden okul ortamında daha yüksek düzeyde muhalif davranışlar sergiledikleri şeklinde bulmuştur. Ortaya çıkan bu sonuçlar öğretmenlerin görev yaptıkları okul ortamında karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlar karşısında sendikaya üyelik durumlarının da verdiği destekten ve politik güçten dolayı haklarını daha rahat bir şekilde arama kolaylığı doğurabilmektedir şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenler okul yöneticileri tarafından aleyhlerine alınabilecek kararlar karşısında muhalefet sergileyebileceklerinin beyanını zaten sendikaya kayıt olmakla gösterdiklerini ortaya koymaktadırlar şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında örgütsel muhalefet ve alt boyutlarına ait algılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklıliğın bulunmadığı görülmektedir. Araştırmanın sonucuna bakıldığında çalışanların eğitim düzeylerinin lisans ya da lisansüstü olmasının sergiledikleri muhalefet davranışları ile herhangi bir farklıliğın olmaması dikkat edici bir sonuç olarak görülmektedir. Zira belli bir eğitim seviyesine ulaşmış kimselerin çalışma ortamlarında şahit oldukları herhangi bir kayırmacılık durumu karşısında örgütün lehine de olsa olumsuz durumun ortadan kalkması için en azından dikey muhalefet davranışı sergilemesi beklenmektedir. Çünkü yetkili kimselerle direk iletişime geçmesi olarak yorumlanan dikey muhalefet, kurumun aleyhine olan ve çalışma ortamına zarar verecek bu olumsuz durumun ortadan kalkmasına yardımcı olabilmektedir.

Çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında sadece yer değiştirmiş muhalefet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklıliğın bulunduğu

görülmektedir. Bu farklılığın da 6-9 yıl çalışma süresi olan grup ile 3-5 yıl çalışma süresi olan öğretmen grupları arasında olduğu, yer değiştirmiş muhalefet davranışlarını sergileyen öğretmen grubunun en çok 6-9 yıl çalışma süresi olan grup olduğu, en az sergileyen grubun ise 3-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin olduğu belirlenmiştir. Bu durumun nedeni olarak uzun süre aynı ortamda çalışan işgörenlerin örgütlerini daha çok sahiplendikleri, örgüt ortamındaki olumsuz, rahatsız edici unsurların ortadan kalkması için çözüm olabileceklerini düşündükleri yetkililerle direk iletişime geçerek rahatsızlıklarını dile getirmek olarak yorumlanabilir. Çünkü özellikle dikey muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefetin tercih edilmesinin örgütün lehine sonuçlar ortaya çıkardığı, örgüt ortamında istenmeyen olayların ortadan kaldırılmasında etkili olduğu bilinmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Uçar (2016) öğretmenlere yönelik yaptığı çalışmada, öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre değişkenine göre katılımcı gruplar arasında anlamlı derecede farklılıklar tespit etmiştir. Araştırmacının tespit ettiği bu farklılıklara göre, 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenlerin 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenlere oranla, 10-15 yıl çalışma süresi olan öğretmenlerin 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenlere oranla daha fazla örgütsel muhalefet sergiledikleri şeklindedir. Miceli (2004) örgütlerdeki çalışma süresi yüksek olan çalışanların daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışları sergileme eğiliminde olduklarını yaptığı çalışmasında tespit etmiştir. Özdemir (2010), Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri adlı doktora çalışmasında muhalefetin yöneticiler üzerinde yol açtığı sorunlara ilişkin öğretmen görüşlerinin meslekte geçirdikleri süreye göre anlamlı farklılık göstermediğini bulgulamıştır. Yıldız (2014) ise yaptığı araştırma sonucunda ilkökul öğretmenlerinin meslekte geçirdikleri süre değişkenine göre örgütsel muhalefet düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Değişkenler arası ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yatay muhalefetin, paternal ($r=,123^*$) ve karşılıklı çıkar ilişkisi ($r=,146^{**}$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda paternal ve karşılıklı çıkar ilişki algıları arttıkça yatay muhalefet davranışları sergileme eğilimlerinin de artacağı ifade edilebilir. Ama bu muhalif davranış okul ortamındaki olumsuz bir durumu ortadan kaldırmak için sergilenmemekte, sadece bu durumdan

rahatsızlık duyan çalışanların kendi aralarında hayıflanmaları, bu durumu dile getirmeleri şekliyle sınırlanmaktadır. Çünkü yatay muhalefette yetkili kimselerle iletişime geçilmeme durumu vardır. Dikey muhalefetin, iç grup yanlılığı kronizmi ile düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu bulgulanmıştır. Bu durumda okul içinde bazı öğretmenlerin gruplaşarak kendi çıkarlarını ön planda tuttıkları ve grubun dışında kalanları ise kayırdıkları, üyelerinin menfaatine ters düşen bir durumda ise grubun, üstlerine muhalif davranışlar gösterme konusunda istekli olmadıkları ve algıladıkları kronizm seviyesi arttıkça gösterecekleri dikey muhalefet davranışlarının azalacağını göstermektedir. Buna göre bu algıyı hisseden öğretmenlerin yöneticilerine dile getireceklerinin gruplara dâhil olan diğer öğretmenlerce duyulmasından çekindikleri çünkü kulağına gittiğinde kendilerinin daha da dışlanabilecekleri ve iyice yalnızlaşabileceklerini düşünmekte ve korkmaktadırlar. Dolayısıyla bu nedenlerden dolayı dikey muhalefet davranışı sergilemeye sıcak bakmadıkları şeklinde yorumlanabilmektedir. Yer değiştirmiş muhalefetin, paternal ($r=-,131^*$), karşılıklı çıkar ilişkisi ($r=-,131^*$), ile düşük düzeyde negatif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç aralarında herhangi bir gruplaşma olmadan ortak menfaatleri bulunan öğretmenlerin okullarında algıladıkları kayırmacı tutum karşısında bu rahatsızlığını kurum dışındaki kimselerle paylaşmayı daha az tercih ettiklerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle örgüt ortamında kronizm algıları yükseldikçe öğretmenlerin yer değiştirmiş muhalefet davranışlarda bulunma durumları azalmaktadır. Burada yine örgüt lehine bir çaba gösterme niyetinin olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü örgüt ortamında istenmeyen olumsuz bir durum varsa bunu ortadan kaldırmak için çalışanların en azından ya dikey muhalefet ya da yer değiştirmiş muhalefet davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Örgüte güvensizlik, yatay muhalefet ($r=-,112^*$) ile düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki içerisinde; dikey muhalefet ($r=-,344^{**}$) ile orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki içerisinde; paternal kronizm ($r=-,465^{**}$), iç grup yanlılığı ve karşılıklı çıkar ilişkili kronizm ($r=-,495^{**}$) ile ise orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda iç grup yanlılığı, paternal ve karşılıklı çıkar ilişkili kronizm algı düzeyleri arttıkça örgütlerine olan güvensizlik düzeylerinin artacağı; muhalefet etme davranışları arttıkça da öğretmenlerin örgütlerine karşı hissettikleri güvensizlik algılarının azalacağı şeklinde ifade edilebilir. Bu bulgular, örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştıran Kassing ve McDowell (2008) ve Goodboy vd.'un (2008) ve örgütsel

demokrasi ile örgütsel muhalefet ilişkisini araştıran Ataç'ın (2015) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel kronizm alt boyutlarının örgütsel muhalefet alt boyutları üzerindeki etkisinde örgüte güvensizlik algısının aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli ile hipotezler test edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel kronizm alt boyutlarından algılanan iç grup yanlılığının örgüte güvensizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=,501$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Böylelikle **H1** hipotezinin desteklendiği görülmüştür. Buna göre okul ortamında bazı öğretmenlerin yakın bir ilişki geliştirip gruplaşmaları ve sadece gruba dâhil olan öğretmenleri kayırmalarının diğer öğretmenlerce fark edilmesi, bu öğretmenlerin kurumlarına olan güvensizlik düzeyinin artmasına neden olacağı görülmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Özdemir (2019), yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yaptığı analizler sonucunda öğretmenlerinin kayırmacı algılarının örgütsel güven üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu, buna göre öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları arttıkça, buna bağlı olarak örgütsel güven düzeylerinin düşmekte olduğunu tespit etmiştir. Polat (2007), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algısının, örgütsel güven düzeylerini etkilediğini ve aralarında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmakta ve yöneticilerin adil, eşit ve adaletli olmalarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini artırdığını da ortaya koymaktadır. Bir başka çalışmada Polat (2013), öğretmenlerin kronizm algısı ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmalar sonucunda elde ettiği bulgulara göre, örgütsel kronizmin örgütsel güven üzerine anlamlı bir ilişkinin olduğunu, buna göre okul örgütü içerisinde yaşanan kayırmacı uygulamaların öğretmenlerin örgütsel güven düzeyini düşürdüğünü tespit etmiştir. Ayrıca okul dışında başka kurumlarda yapılan diğer çalışmalara baktığımızda Araslı ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları çalışma kayırmacılığın örgütsel değişkenler üzerinde güçlü ve olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken, Büte'nin aile işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmalarda kayırmacı uygulamaların yaşandığı ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu görülmüştür. Benzer şekilde Büte (2011) tarafından yapılan başka bir çalışmada kamu bankalarında nepotizm ve kronizm temelli olayların yaşandığı ve bu durumun iş stresini artırdığı; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu

ise azalttığı bulgularına ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçların araştırmamızın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Sonuç olarak Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları, öğretmenlerin örgütsel güveninin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkisi algısının ise örgüte güvensizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı $[(\beta=,076; p>0,05); (\beta=,003; p>0,05)$ tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre **H2 ve H3** hipotezleri desteklenmemiştir. Örgütler bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldiği ve bu amaçların örgütsel amaçlara ulaşmak için koordine edildiği yapılardır. Bütün çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmalarının yanında kendi çıkarlarını koruması için de bir takım davranışlar sergilemesi söz konusudur. Dolayısıyla bütün çalışanlarda bireysel çıkarlarını koruma tutumu gelişme ihtimali bulunmaktadır. Çalışanların örgüte güven düzeyleri üzerinde çıkarlarını korumak amacı ile geliştirdikleri ilişkilerin ortaya çıkmamış olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışanlar herhangi bir kayırmacı davranış karşısında dahi çıkarlarının sürekliliğinden emin oldukları için kurumlarına karşı güven düzeylerinde herhangi bir azalma olmamış olabilir. Çünkü burada kurumlarından ziyade yöneticilerine bağlılık söz konusudur ve yöneticilerine karşı duydukları güven onların örgütlerine karşı geliştirdikleri güvenin belirleyicisi olmaktadır.

Örgüte güvensizliğin, yatay muhalefet ve dikey muhalefet üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu $[(\beta=-,145; p<0,05); (\beta=-,421; p<0,01)$ sırasıyla] görülmüştür. Bu sonuçlara göre **H4 ve H5** hipotezleri desteklenmiştir. Buna göre öğretmenlerin kurumlarına karşı güvensizlik algıları arttıkça örgüt içi muhalefet (yatay ve dikey muhalefet) davranışları sergilemeleri halinde bir misillemeyle karşılaşacaklarını ve bu yüzden muhalefet etmekten çekindikleri şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifade ile örgütsel güven düzeyi yükseldikçe öğretmenlerin yaşadıkları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi azalmakta (Çağlar, 2011: 1840) bu durum da öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarına karşı daha duyarlı hale gelmelerine, kurumun eksik ve yanlışlarını kurum içinde yönetici ve meslek arkadaşlarına rahat bir şekilde dile getirmesini kolaylaştırmaktadır. Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Payne (2014: 131) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiye güvenin dikey muhalefetle pozitif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Örgütüne ve yöneticisine güvenen çalışan, bir anlamda yöneticisinin nasıl davranacağı kestirebilmektedir. Bu durumda da muhalefetini ifade etmekten çekinmeyecektir. Paşa ve Işık (2017: 134-144) tarafından

yapılan araştırmada örgüte güvenin okuldaki sessizliği azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yani bir anlamda, örgütsel güvenin dikey ve yatay muhalefeti arttırdığı söylenebilir. Yapılan başka bir araştırma da ise örgütsel güvenin örgütsel adaletle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır (Werner, 2014: 99). Örgütsel vatandaşlık davranışının güçlenmesi, çalışanları örgütüne karşı daha sorumlu yapacak, onları örgütsel eksiklikler ve yanlışları dile getirmede daha fazla cesaretlendirecektir.

Çalışmada elde edilen başka bir sonuca göre örgüte güvensizliğin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı [$\beta=,062$; $p>0,05$] görülmüştür. Bu nedenle **H6** hipotezi desteklenmemiştir. Buna göre öğretmenlerin örgüte güvensizlik algıları arttıka örgüt içinde dile getirmekten çekindikleri muhalif düşüncelerini aynı zamanda örgüt dışında kimselerle paylaşmaya da sıcak bakmadıkları şeklinde ifade edilebilir. Araştırma sonucumuza paralellik gösteren bir çalışmada Ergün (2017: 163) örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güvenin dışa aktarılmış muhalefet (yer değiştirmiş muhalefet) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucunu bulmuştur.

Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü onayıp oynamadığının araştırıldığı çalışmamızda iç grup yanlığının, dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin negatif aracı rolü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aracı rolüne ilişkin oluşturulan hipotezlerimizden **H7c**'nin desteklendiği diğer hipotezlerimizin ise desteklenmediği bulgulanmıştır. Çalışanların, örgüt içerisinde bir gruplaşmanın farkında olduğu, hangi çalışanın yöneticiyle aynı gurpta olduğundan emin olmadığı ve çalışma arkadaşlarının muhalefet ettiği konuları yönetime farklı aksettirme ihtimalinden çekindikleri için örgütsel uygulamalar ile ilgili uyuşmazlık ve memnuniyetsizliklerini diğer çalışma arkadaşlarına ifade etmelerinde örgüte güvensizlik düzeyinin herhangi bir etkisinin olmadığı, buna ek olarak örgüte güven düzeyi yükseldikçe çalışma arkadaşlarına veya iş dışı çevresine muhalefetini ifade etmek yerine direk olarak yöneticilerine aktardıkları düşünölmektedir. Bu sonuçlar çalışmanın literatüre yaptığı özğün katkı olarak düşünölebilir. Çünkü yazında algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolünü doğrudan irdeleyen herhangi bir araştırmaya bu çalışmanın yürütöldüğü tarih itibarıyla rastlanılmadığı tespit edilmiştir.

Elde edilen verilerden yola çıkarak yukarıda genel bir çerçevesini çizdiğimiz araştırma sonuçlarıyla ilgili olarak ayrıca öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarda algıladıkları kronizm düzeyinin düşük olduğu buna rağmen yüksek düzeyde bir muhalif tutum sergiledikleri, ama muhalefetini kurumun lehine sonuçlar alınması yönünde sergiledikleri tespit edilmiştir. Çünkü sergilenen muhalefet davranışları türlerine bakıldığında en çok dikey muhalefetin sergilendiği görülmektedir. Katılımcıların kurumlarına karşı geliştirdikleri güvensizlik düzeyinin ise orta derecede olduğu başka bir ifade ile katılımcıların görev yaptıkları kurumlarına orta düzeyde güvendikleri tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç kurumların kayırmacı politika ve davranışlardan uzaklaştıkça ve daha demokratik bir yapılmaya gidildikçe çalışanların güven algılarının artacağı, kurumları lehine daha fazla yapıcı muhalefet sergileme konusunda daha istekli olacakları yönünde olacağı tahmin edilmektedir. Öğretmenlerin algıladıkları kronizm düzeylerine bakıldığında sırasıyla en yüksek düzeyde iç grup yanlılığı, sonrasında paternal kronizmi ve en düşük düzeyde de karşılıklı çıkar ilişkili kronizmi algıladıkları; sergiledikleri muhalefet davranışlarına bakıldığında ise en çok dikey muhalefet davranışlarını, sonrasında yatay muhalefet davranışlarını ve en az da yer değiştirmiş muhalefet davranışlarını sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Bütün bu araştırma sonuçları değerlendirildiğinde uygulayıcılar ve araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

- Çalışanlara, örgütsel politika ve uygulamalar hakkında düşüncelerini daha rahat ifade edebilmesi için gerekli fırsatlar verilmeli. Belirli dönemlerde çalışanların örgütsel politika ve uygulamalar hakkındaki görüşlerini belirtebilecekleri ve her kesin katılımına açık olan çevrimiçi bir anket sisteminin kurulması bu konuda atılacak etkili bir adım olacaktır. Ancak anket sonucunun bütün çalışanların erişimine açık değildir. Yaptıkları her türlü iş ve işlemlerde okul yöneticilerinin, kayırmacı davranışların panzehiri olan adalet, şeffaflık ve liyakat gibi evrensel değerlerle hareket etmelerinin görev yaptıkları kurum açısından önemine ilişkin kendilerine farkındalık ve hizmet içi eğitim çalışmaları yapılabilir.
- Görevlerin yerine getirilmesi sırasında yararlanılacak kaynaklar ve başarılı olunması halinde verilecek ödüller (başarı belgesi, onur belgesi, teşekkür belgesi v.b) adalet ilkesi çerçevesinde şeffaf bir şekilde dağıtılmalıdır.
- Yapılan işlerde çalışanların görüşüne başvurulmalı ve katılımları cesaretlendirilmeli. Özellikle yeni uygulama ve süreçlerde çalışanlarının kendi

görüşlerini çevrimiçi sistemler yoluyla bildirmesi bir gereklilik haline getirilmelidir. Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yapılan hatalara karşı ılımlı bir yaklaşım sergilenmelidir.

- Okul yöneticileri, öğretmenlerinin okulda yaşadıkları sorunları, okulun politika ve uygulamalarından farklı düşen düşüncelerini kendilerine yönelik olarak dile getirmelerini istiyor, özellikle dikey ve yatay muhalefeti destekliyor ise öğretmenleri ile iletişim kurmaya, onların problemlerini dinlemeye ve çözüm üretmeye istekli olmalıdırlar. Bu doğrultuda okul yöneticileri hiyerarşik çerçevenin dışında öğretmenlerle iletişim kurabilecekleri ortamlar (öğretmenlerin sorunlarını ve karşıt fikirlerini daha rahat ifade edebilecekleri ortamlar) oluşturmalarıdır. Okul ortamında öğretmenler ile birebir yapılabilecek görüşmelerle birlikte, öğretmenlerin sorunlarını dinlemeye yönelik toplantılar da gerçekleştirilebilir.
- Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarla ilgili olumsuz düşüncelerini okul dışından kişilere anlatmaması açısından, öğretmenlere okuldaki süreçlerle, kendi yaptıkları işin gereklilikleriyle, okulun politika ve amaçlarıyla ilgili yeterli düzeyde bilgi verilmelidir. Öğretmenlere okulun politika ve amaçları, iş süreçleri vb. konular hakkında gerekli bilgiler raporlar halinde veya düzenlenecek toplantılarla verilebilir.
- Benzer araştırmalar farklı illerde yapıp elde edilen sonuçlar karşılaştırılıp meta analizleri yapılabilir ve böylece sonuçların bütün yurt için genellenebilmesi mümkün hale getirilebilir.
- Örgütsel kronizm ve örgütsel muhalefet kavramları nispeten yeni kavramlar olduğundan bu kavramların örgüt açısından nasıl sonuçlar doğuracağına dair yeteri kadar veri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu konuda farklı evren ve örneklemeler üzerinde daha çok araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde;
 - Kişilik özellikleri,
 - Örgütsel destek
 - Örgütsel adalet,
 - Örgütsel demokrasi,
 - İş gücü devir oranı,

- Örgütsel yenilik,
- Örgütsel sinizm
- Psikolojik sermaye
- Korku kültürü

gibi değişkenlerin aracılık etkisini inceleyen yeni modeller denenebilir.

Bu araştırmanın, örgütsel kronizm, örgütsel muhalefet ve örgüte güvensizlik arasındaki ilişkiyi aydınlatan öncü bulgular sunması çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır. Bundan sonraki araştırmaların, varlığı verilerle ispat edilmiş bir ilişkiden formüle edilebilmesi mümkün olacaktır. Dolayısıyla bu üç değişken arasındaki ilişkide etkili olabilecek başka kavramların da modele dâhil edilmesi mümkün olacaktır. Kişilik özellikleri, örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütsel demokrasi, iş gücü devir oranı, örgütsel yenilik, örgütsel sinizm, psikolojik sermaye ve korku kültürü gibi pek çok örgütsel davranış olgularının bu ilişki üzerindeki etkilerinin araştırılması merak konusudur. Diğer taraftan, çalışmamızda daha öncede değindiğimiz gibi örgütsel kronizm, örgütsel muhalefet ve örgüte güvensizlik kavramlarının toplumsallaşma ve toplumsal kültür ile yakın ilişkili oldukları düşünülmektedir. Bu ilişkiyi daha da aydınlatacak çalışmaların yapılması ve ayrıca örgütsel muhalefet ve örgütsel kronizm kavramlarının örgüt içi iletişime olan etkisi kapsamında değerlendirilmesi ve incelenmesinin ilgili alan yazıya önemli katkıları olacaktır.

Bu araştırma sadece Adıyaman ilinde yapıldığı için farklı illerde benzer örneklem üzerinde ya da farklı kurum ve sektörlerde yapılmasında yarar bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın belirli zaman kısıtları içerisinde yapıldığından veri toplama yöntemi olarak süre kısıtlamasının olmadığı, süreli bir araştırmanın yapılmasının daha uygun/yararlı bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara da yol göstermesi beklenmektedir. İleride yapılacak çalışmalar, algılanan örgütsel kronizm ve örgütsel muhalefet literatürünün gelişimine teorik katkı sağlayabilecektir.

Bu çalışmanın bazı katkıları olmakla birlikte araştırma bulguları yorumlanırken bazı sınırlılıkların da olduğu göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Birincisi; araştırma verileri sadece Adıyaman ili genelinde faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden elde edilmiştir. Bu verilerin bütün öğretmenleri, kamu ve resmi kurumlar açısından genellemeleri için gelecekte hem eğitim kurumları bazında hem de farklı kurum ve sektör çalışanları üzerinde çok sayıda araştırma ve inceleme

yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır. İkincisi; katılımcıların kamu kurumlarında görev yapan öğretmenlerden oluşması, anket sorularına rahat ve şeffaf bir şekilde cevap vermeleri önünde bir engel teşkil etmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, B. D., Thomson, M. H., vd., (2004), *Organizational trust in the Canadian Forces*. Defence Research and Development, Canada.
- Adler, P. S., Kwon, S. W., “Social capital: Prospects for a new concept”. *Academy of management review*, 2002/27 (1), ss. 17-40.
- 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).
- Akan, V., (2002), “Birey ve Toplum: Sosyolojiye Giriş”, ed. İhsan Sezai, Martı Kitap, Ankara.
- Akan, V., “Çağdaş Sosyolojide Bir Kuram: Sosyal Alışveriş”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 1990/4 (76).
- Akin, U., The relationship between organizational cynicism and trust in schools: A research on teachers. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 2015/40, (181).
- Aközer, M., “Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk”, *Görüş Dergisi, Aralık*, 2003, 57, ss. 14-22.
- Aktan, C. C., (1994), *Temiz Toplum ve Temiz Siyaset*, T Yayınları, İzmir.
- Aktan, C. C., “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”, *Mercek Dergisi*, 2006, 1(13), ss. 1-13.
- Allen, L., Li, G., “Clawbacks and cronyism: Evidence from China”, *Financial Management*, 2011/40, (3), ss. 733-756.
- Allen, N. J., Meyer, J. P., “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 1990/63, (1), ss. 1-18.

Altun, G., (2010) *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul (Türkiye).

Anderson, C., Brown, C. E., “The functions and dysfunctions of hierarchy”. *Research In Organizational Behavior*, 2010/30, ss. 55-89.

Arasli, H., Bavik, A., Ekiz, E. H., “The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal Of Sociology And Social Policy*, 2006/26 (7/8), ss. 295-308.

Arasli, H., ve Tumer, M.,” Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2008/36 (9), ss. 1237-1250.

Argon, T., (2016), “Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 2016, 24, (1), ss. 233-250.

Arslan, M. M., “Perceptions of Technical and Industrial Vocational High School Teachers about Organizational Trust”, *Journal of Theory and Practice in Education*, 2009, 5, (2), ss. 274-288.

Artuksı, E., (2009) *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel güven Düzeyine İlişkin Görüşleri (Malatya İli Örneği)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya (Türkiye).

Asunakutlu, T., (2010), “Kayırmacılığın temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik, ed. R. Erdem, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, Beta Yayınları, İstanbul

Asunakutlu, T., “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, 3, ss. 233-250.

Asunakutlu, T., “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, 1, (9), ss. 1- 13.

Ataç, O. L., (2015) *Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa (Türkiye).

Ateş, M. (1995), Kamu hizmetlerinde işe alma sistemleri ve Türkiye'de uygulanan politikalar üzerine bir inceleme. DPT Yayınları, Ankara.

Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., vd. ..., "The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent". *Communication Research Reports*, 2007/24, (2), ss. 97–102.

Aydın, A. M., (2015) *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu (Türkiye).

Aydın, İ., (2002), Yönetmelik Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Aydoğan, İ., (2009), "Favoritizm in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage", *Educational Policy Analysis and Strategic Research*. 4 (1), ss. 19-35.

Ayık, A., Savaş, M., (2014) *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul İklimi ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, (Türkiye).

Aytaç, Ö. (2010), "Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık", *Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli*, ed. Ramazan Erdem, Beta Basım, İstanbul.

Balcı, A., (2003), Örgütsel Sosyalleşme, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Başaran, İ. E., (2000). Eğitim Yönetimi nitelikli Okul, Feryal Matbaası, Ankara.

Begley, T. M., Khatri, N., vd., ..., (2010), "Networks and Cronyism: A Social Exchange Analysis", *Asia Pacific Journal of Management*, 2010/27.2, ss. 281-297.

Bhattacharya, R., Devinney, T.M., Pillutla, M.M., "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", *Academy of Management Review*, 2011/23, (3), ss. 459-472.

Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, New York.

- Bouda, D. (2015) *The Expression Of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African Student Migrants in The United States*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Minnesota State University Graduate School of Social Sciences, Mankato, (U.S.A).
- Bourdieu, P. ve Wacquant, L. J., (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*, University of Chicago Press.
- Boyacı, A., Karacabey, M. F., ve Bozkuş, K. (2018). “Okul Yöneticilerinin Liderliğinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2018/24, (3), ss. 437-482.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., Yılmaz, K., “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, Educational Administration: Theory and Practice”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Bahar, 2008/54, ss. 211-233.
- Brewster, C. ve Railsback, J. (2003), *Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers*. Northwest Regional Educational Laboratory, Portland (U.S).
- Bromiley, P., Cummings, L. L., “Transactions Costs In Organizations with Trust”, *Research on Negotiation in Organizations*, 1995/5, ss. 219-250.
- Bryk, A.S., Schneider, B., “Trust In Schools: A Core Resource for School Reform”, *Creating Caring Schools*, 2003/60 (6), ss: 40-45.
- Bulut, Z. A., “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, 2004/7, ss: 7-14.
- Butler, J. K., “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Conditions of Trust Inventory”, *Journal of Management*, 1991/17 (3), ss. 643-663.
- Büte, M., “Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*. 2011/44 (1), ss. 35-153.
- Callaway, P. L. (2006) *Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force* (Yayımlanmamış doktora tezi), Capella University. Capella (U.S.A).

Cerit Y., “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2009/22, (2), ss. 637-657.

Cheney, G., “On The various and changing meaning of organizational membership: A field study of organizational identification”. *Communication Monographs*, 1983/50, (4), ss. 342-362.

Coco, G., Lagravinese, R., “Cronyism and Education Performance”, *Economic Modelling*. 2014/38, ss. 443-450.

Cohen, M. A., John D., “Moral and Amoral Conceptions of Trust, with an Application in Organizational Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 2013/12, (1), ss. 1-13.

Costigan, R.D., Ilter, S.S., vd., ... “A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations”, *Journal of Managerial Issues*, 1998/10, (3), ss. 303-317.

Coşkuner, M., (2018) *Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce (Türkiye).

Çelik, K., Gencer, M., “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Değişime İlişkin Tutumlarına Etkisi”, *Trakya Üniversitesi Trakya Eğitim Dergisi*, 2019/ 9, (1), ss. 108-124.

Çetinel, E. (2008) *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya (Türkiye).

Çintay, H., (2013) *Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları; İzmir İli Örneği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir (Türkiye).

Darrough, O.G. (2006) *An Examination of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment In the Workforce* (Yayımlanmamış doktora tezi), Nova Southeastern University, Florida (U.S.A).

Demircan, N., Ceylan, A., “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*, 2003/10, (2), ss:139-150.

Doğanay, A., (2018) *Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Türkiye).

Erdem, R., (2010), “Kayırmacılık/Ayrımcılık” Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, ed. Ramazan Erdem, Beta Basım, İstanbul.

Ergün, H., (2017) *Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli (Türkiye).

Eryeşil, K., (2018) *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya (Türkiye).

Eryılmaz, B. (2012), Kamu Yönetimi, (5. baskı), Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Fairhurst, G. T., Cooren, F., Cahill, D. J., “Discursiveness, Contradiction and Unintended Consequences in Successive Downsizings”, *Management Communication Quarterly*, 2002/15, (4), ss. 501-540.

Fındıkcı, L., “Yerel Yönetimler Etik ve Patronaj”, *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*. 2013/2, (4), ss. 62-87.

Fox, S., ve Stallworth, L.E., “Building a Framework for Two Internal Organizational Approaches to Resolving and Preventing Workplace Bullying: Alternative Dispute Resolution and Training”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2009/61, (3), ss. 220–241.

Gabarro, John J., (1978), “The development of trust, influence, and expectations”, *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, ed. Anthony G. Athos, John.

Gamer, J. T. “Dissenters, Managers, And Coworkers: The Process Of Co-Constructing Organizational Dissent And Dissent Effectiveness” *Management Communication Quarterly*, 2013/27, ss. 373-395.

Garner, J. T. (2006), *When Things Go Wrong At Work: Expressions Of Organizational Dissent As Interpersonal Influence*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Texas A&M University (U.S.A).

Garner, J. T., “Dissenters, Managers, And Coworkers: The Process Of Co-Constructing Organizational Dissent And Dissent Effectiveness”, *Management Communication Quarterly*, 2013, 27(3), ss. 373-395.

Garner, J. T., “Strategic Dissent: Expressions Of Organizational Dissent Motivated By Influence Goals”, *International Journal Of Strategic Communication*, 2006, 3(1), ss. 34-51.

Garner, J. T., “Sunday Democracies: A Mixed Methods Analysis Of Members’ Perceptions Of Church Authority And Organizational Dissent”, *Journal Of Applied Communication Research*, 2016, 44(4), ss. 415-433.

Garner, J. T., Kinsky, E. S., Duta, A. C., Danker, J., “Deviating From The Script: A Content Analysis Of Organizational Dissent As Portrayed On Primetime Television”, *Communication Quarterly*, 2012/60, (5), ss. 608-623.

Geçer, A., (2015), *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı: Muğla İli Örneği*, (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla (Türkiye).

Giddens, A., (2008), *Sosyoloji*, (1. Baskı), Kırmızı Yayınları, İstanbul.

Gilbert, J.A., Tang, T.L.P., “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personal Management*, 1998/27, (3), ss. 321-338.

Goodboy, A. K., Chory, R. M., ve Dunleavy, K. N. (2008), “Organizational Dissent As A Function of Organizational Justice”, *Communication Research Reports*, 2008/25, (4), ss. 255-265.

Gossett, L. M., Kilker, J., “My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites As Locations For Organizational Member Voice, Dissent, And Resistance”, *Management Communication Quarterly*, 2006/20, (1), ss. 63-90.

Gökdoğan, D., (2012) *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans), Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir (Türkiye).

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.

Granovetter, M., "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", *Sociological Theory*, 1983, 1, ss. 201-233.

Gül, H., Oktay, E., vd., ..., "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış Dergisi*, 2008/15, ss. 1-11.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, vd., (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited.

Helvacı, M. A., "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, 35, (1-2), ss.155-169.

Hodder, R., "What's Wrong with Patronage?", *Society*, 2015, 52, ss. 166–173.

Hoffman, J. D., Sabo, D., Bliss, J. ve Hoy, W. K., "Building a culture of trust", *Journal of School Leadership*, 1994/3, ss. 484-489.

Hoy, W. K., ve Miskel, C. (2008), *Educational administration: Theory, research, and practice*, (8. baskı.), McGraw Hill, New York.

Hubbell, A. P., Chory- Assad, R. M., "Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust", *Communication Studies*, 2005/56, (1), ss. 47-70.

Hubell, Anne P., Rebecca M. Chory- Assad. "Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship managerial and organizational trust", *Communication Studies*, C: LVI, No: 1, 2005, pp: 47-71.

Ishaq, H. M., Zuilfqar, A., "To Investigate The Moderating Role of Favoritism on Employees Motivation", *Science International*, 2014/26, (1), ss. 347-351.

İlhan, S. ve Ö. Aytaç. (2010), "Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık", *Türkiye'de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü*, ed. R. Erdem Beta Yayınları, İstanbul.

İslamoğlu, G., Birsnel, M. ve Börü, D., (2007), Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

İşcan, Ö. F., Sayın, U., “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010/24 (4), ss. 195-216.

İzgüden, D., (2017) *Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta (Türkiye).

Jones, R. G., T. Stout., “Policing Nepotism and Cronyism Without Losing the Value of Social Connection”, *Industrial and Organizational Psychology*, 2015/8, (1), ss. 2-12.

Kamer, M., (2001) *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul (Türkiye).

Kanten, P. (2012, Ağustos). İş Görenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü., Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (yayımlanmamış doktora tezi, Isparta (Türkiye).

Kara, S. B. K., “Relationship Between Political Discrimination And Dissent Behaviour Displayed By Teachers”, *Educational Research And Reviews*, 2005/10, (7) ss. 933-940.

Karakaş, M. Çak, M., “Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü”, *Maliye Dergisi*, 2007/153, ss. 74-111.

Karataş, A., (2013) *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir (Türkiye).

Karlı, M., D. (2004), Yönetimsel Etkililik, Pegem Yayıncılık, Ankara.

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.
- Kavak, O., (2016) *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars (Türkiye).
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 8(28).
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., "Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması", 2011/12, (1), ss. 46-57.
- Korucuoğlu, T., (2016) *Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir (Türkiye).
- Kramer, R.M., Lewicki, R.J. (2010), "Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits", *The Academy of Management Annals*, 2010/4, (1), ss. 245-277.
- Kwon, I. (2006), "Endogenous Favoritism in Organizations", *The B.E. Journal of Theoretical Economics*. 20002/6. (1), ss. 1-24.

- Lecavalier, L., Aman, M. G., Hammer, vd., “Factor analysis of the Nisonger Child Behavior Rating Form in children with autism spectrum disorders” *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 2004/34, (6), ss. 709-721.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., ve Bies, R.J., “Trust and Distrust: New Relationship and Realities”, *Academy of Management Review*, 1998/23, (3), ss. 438-458.
- Lewis, J. D., Weigert, A., “Trust as a Social Reality”, *Social Forces*, 1985/63, (4), ss. 967-985.
- Lynch, J., Krause, N., ve Kaplan, G. A., “Workplace Conditions, Socioeconomic Status, and the Risk of Mortality and Acute Myocardial Infarction: the Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study”. *American Journal of Public Health*. 1997/87, ss. 617-622.
- Martin, N., *The Dark Side of Political Society: Patronage and the Reproduction of Social Inequality*. *Journal of Agrarian Change*. 14/2014,3, pp: 419–434.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Shoorman, F.D., “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 1995/20, (3), ss. 709-734.
- Mayer, Roger C., Mark B. Gavin, “Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?”, *Academy of Management Journal*, 2005/23, (3), ss. 874-888.
- McAllister, D.J., “Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, 1995/38, (1), ss. 24-59.
- McCauley, D.P., Kuhnert, K.W., “A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management”, *Public Administration Quarterly*, 1992/16, (2), ss. 265-284.
- Memişoğlu, D., Durgun, A., “Devlet Başarısızlığına Yol Açan Etkenlerden Biri Olarak Patronaj İlişkileri”. *Yerel Siyaset Dergisi*, 2007/24, ss. 9-13.
- Mendras, H. (2009), *Sosyolojinin İlkeleri*, (2. baskı), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Meriç, E., Erdem, M., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi-Educational Administration: Theory and Practice*, 2013/19 ss. 467-498.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H., (2015), Yapısal Eşitlik Modellemesi – AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

Narayan, D., M. F. Cassidy, “A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory”, *Current Sociology*, 2001/49, (2), ss. 59-102.

Oktaç, C., (1983), Yükselen İstемler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi. İstanbul Üniversitesi SBF Yayınları, İstanbul.

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).

Özer, N., & Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 16-27.

Özkoc, A. G., Bektaş, T., “Organizational Support And Self-Efficacy As The Predictors Of Dissenter Behavior Among Hotel Employees”, *International Journal Of Academic Research in Business And Social Sciences*, 2016/6, (5), ss.285-305.

Özler, D.E., Büyükarşlan, B. A., “The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review” *International Journal of Business and Management Studies*. 2011/3, (1), ss. 275-285.

Özsemerci, K., (2003), Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Alp Yayınları, Ankara.

Palmer, D. K., M. M. Fleig-Palmer., “Integrating Trustworthiness for a More Nuanced Understanding of Nepotism and Cronyism”, *Industrial and Organizational Psychology*, 2015/8, (1), ss. 22-27.

Payne, H. J., “The Role Of Organization-Based Self-Esteem In Employee Dissent Expression”, *Communication Research Reports*, 2007, 24, (3) ss. 235-240.

Pearce, J. L., “Cronyism and Nepotism Are Bad for Everyone”: *The Research Evidence*. *Industrial and Organizational Psychology*, 2015, 8, (1), ss. 41-44.

Pierce, E., Smolinski, C. A., vd., ... “Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears”. *Academy of Management Executive*. 1998/12, (3), ss. 41-54.

Polat, S., (2007) *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli (Türkiye).

Polat, S., E. Kazak, “Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki”, *Educational Administration: Theory and Practice*, 2014/20, (1), ss: 71-92.

Ponzo, M., Scoppa, V., “The Use of Informal Networks in Italy: Efficiency or Favoritism?”, *The Journal of Socio-Economics*, 2010/39, ss. 89–99.

Porter, M. E., Kramer, M. R., “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, 2006/86, (12), ss. 78-92.

Prendergast, C., Topel, R. H. “Favoritism in Organizations”. *Journal of Political Economy*, 1996/104, (5), ss. 958-978.

Ragland, J. P. (2014) *Exploring Dissent in Top-Tier Meetings As Communication Constitutive of Organizational Democracy* (Yayımlanmamış doktora tezi), Texas Christian University, Texas (U.S.A).

Redding, W., C., “Rocking Boats, Blowing Whistles and Teaching Speech Communication”, *Communication Education*, 1985, 34 ss. 245-258.

Redmond, V., Jameson, J. K., vd., ..., “How Superior–Subordinate Relationship Quality And Conflict Management Styles Influence An Employee’s Use Of Upward Dissent Tactics”, *Negotiation And Conflict Management Research*, 2016, 9, (2) ss.158-176.

Roniger, L., “Political Clientelism, Democracy and Market Economy”, *Comparative Politics*, 2004, 36, (3), 353-375.

Sadozai, A. M., Zaman, H. M., vd., ..., “Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction: A Study From Public Sector of Pakistan”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012/4, (6), ss. 760 – 771.

Sarkar, S. P., “The Dance of Dissent: Managing Conflict in Healthcare Organizations”, *Psychoanalytic Psychotherapy*, 2009, 23, (2) ss. 121-135.

- Shahinpoor, N., Matt, B. F., “The Power Of One: Dissent And Organizational Life”, *Journal Of Business Ethics*, 2007/74, (1) ss.37-48.
- Shaw, R. B., (1997), Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern, Jossey-Bass, San Francisco.
- Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S., vd., (2010), Building the high-trust organization: Strategies for supporting five key dimensions of trust, John Wiley & Sons.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Michael Hackman, Sherwyn P. Morreale: Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust, San Francisco, Wiley, Jossey-Bass, 2010.
- Steward, L. P. (1980). Whistle Blowing: Implications for Organizational Communication Scholars. Annual Convention of the *International Communication Association*, Acapulco, Mexico.
- Tan, H. H., Lim, A.K.H., “Trust in Coworkers and Trust in Organizations”, *The Journal of Psychology*, 2009/143, (1), ss.45-66.
- Tepav., (2006), Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri. Malsa Basımevi, Ankara.
- Tezcan, M., (1984), Eğitim Sosyolojisi, Çağ Matbaası, Ankara.
- Tınaz, P., (2006), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Tokgöz, E., (2012), Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir (Türkiye).
- Top, M., “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2012, 10, (2), ss. 258-277.
- Tremblay, M., Sire, B., vd., ..., “The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction and Its Effects on Work Attitudes”, *Group ve Organization Management*, 2000/25, (3), ss. 269-290.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, W. K., “Trust In Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 1998/34, ss. 334-352.

Turhan, M., “Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers”, *Journal of Business Ethics*, 2013, 123, (2), ss. 295-308.

Tüzün, İ.K., “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, Karamanoğlu Mehmetbey” *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 13, ss. 93-118.

Tyler, Tom R., Peter D., (1996), “Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions and willingness to accept decisions”, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ed. Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, CA, Thousand Oaks, Sage Publications, USA.

Uçar, A., (2016) *Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının, Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt (Türkiye).

Üstün, F., (2015) *Örgütlerde sıklık-esneklik oyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*, (Yayınlanmış doktora tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana (Türkiye).

Wenner, M., “Legitimization through Patronage? Strategies for Political Control Beyond Ethno-Regional Claims in Darjeeling, India”, *Geoforum*. 2015, 66, ss. 234-243.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., vd., ..., “Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior”. *Academy of Management Review*, 1998/23, (3), ss. 513- 530.

Xin-zhi, Z., Hua, X., Fei, C., “The Normative Study of Cronyism on Chinese Family Business”. *International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)*. Guangzhou, 2010, ss. 1049-1052.

Yan, Y. ve H. Bei., “The Antecedents of Organizational Cronyism”. *International Conference on Management and Service Science*, 2009, Beijing, ss. 1-4.

Yaşa, R., (2018) *Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Türkiye)

Yıldırım, M., (2013), “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 11, ss. 354-380.

Yıldırım, M., (2020), “Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algularının, Örgütsel Muhalefet Davranışı ve İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya (Türkiye)

Yılmaz, E., (2006) *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya (Türkiye).

Yılmaz, E., Sünbül, A. M., “Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi”, *Journal of Qafqaz University*, 2009/26, ss. 172-179.

Zaheer, A., Bill M., vd., ..., “Does trust matter? Exploring the effects of inter organizational and interpersonal trust on performance”, *Organization Science*, 1998/11 (2), ss. 141-159.

Zaini, R. M., Elmes, M. B., vd., ..., “Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework”, *Management Communication Quarterly*, 2017, 31, (2) ss. 258-277.

Zaini, R., Saeed, K., Elmes, M., vd., ..., “Dynastic Cycle: A Resource Allocation Theme For Addressing Dissent In Universities”. 2014.

Zand, D., (1997), *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, And Power*, Oxford University Press, New York.

Zand, D.E., “Trust and Managerial Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, 1972, ss. 229-239.

Zapf, D., Einarsen, S., “Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice an Introduction”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2001/10, (4), ss. 369-373.

EKLER

Ek: Anket Formu

ARAŞTIRMANDA KULLANILAN ANKET FORMU						
Değerli katılımcı;						
Aşağıdaki soru formu, İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü" adlı doktora tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sonuçlar bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı için vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak; şahsınız veya çalıştığınız kurumla ilgili özel bir değerlendirme yapılmayacaktır. Dolayısıyla, şahıs veya kurum isimlerinin belirtilmesine gerek yoktur.						
Anketin geçerli olabilmesi için tüm soruların gerçekçi biçimde cevaplanması gerekmektedir. Vakit ayırdığınız ve araştırmamıza destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.						
Şeyda Nur SEÇKİN İnönü Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü Dr. Öğretim Üyesi			Habib KAVAK İnönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi			
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER						
1	Cinsiyetiniz:	Erkek ()	Kadın ()			
2	Medeni Durumunuz:	Evli ()	Bekâr ()			
3	Çalışma Süreniz:	3 yıldan az (), 3-5 yıl (), 6-9 yıl (), 10-14 yıl (), 15 yıl ve üzeri ()				
4	Sendika Üyesi misiniz?	Evet ()	Hayır ()			
5	Eğitim Durumunuz:	Lisans ()	Lisans Üstü ()			
Sıra No	Aşağıda verilen ifadeler ile ilgili yan tarafta verilen kutucuklardan size uygun olanını işaretleyiniz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Büyük Oranda	Tamamen Katılmıyorum
1	Yöneticimiz, kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

12	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Okulumla ilişkin eleştirilerimi öğretmenlerle açıkça paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Okul politikalarından memnun olmadığım zaman bunu herkes bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Okulda sıkıntı veren konuları, diğer öğretmenlerle rahatça konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Okuldaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Okulumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Okulumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Eşim ya da okul dışındaki arkadaşlarımla yanında okulum hakkındaki sıkıntılarımı nadiren konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek: Anket Uygulama İzin Belgesi



T.C.
ADİYAMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12705949-774.99-E.6148855
Konu : Habip KAVAK'ın Uygulama
İzni

25.03.2019

DAĞITIM YERLERİNE

- İ l g i : a) İnönü Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 08.02.2019 tarih ve 2899 sayılı yazısı.
b) Valilik Makamının 28.02.2019 tarih ve 4413635 sayılı Onayı
c) Habip KAVAK'a ait 21.03.2019 tarihli dilekçe.
d) Valilik Makamının 22.03.2019 tarih ve 6032593 sayılı Onayı

İlgi (b) Makam Onayının iptal edilmesi ve İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Habip KAVAK'ın tez çalışması kapsamında Doç. Dr. Şeyda Nur SEÇKİN danışmanlığında İlimiz Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlere yönelik "Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü" başlıklı tez çalışmasını uygulamanın yapılacağı okullarda okul müdürlüklerinin sorumluluğu ve gözetiminde eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapması ile ilgili Valilik Makamının ilgi (b) Oluru yazımın ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Ahmet ALAGÖZ
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
-1 Adet Valilik Makam Onayı

Dağıtım:
-Kaymakamlıklara (İlçe MEM)
- İnönü Üniversitesine (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
- Ortaöğretim Kurumu Müdürlüklerine
- Habip KAVAK

İl M.E. Müdürlüğü 02100/ADİYAMAN- Ayrıntılı Bilgi İçin:Şef Bekir DÖYAN- Telefon : (0416) 2161181 – 2161021 Faks : (0416) 2164570-Hizmetiçi Eğitim Birimi.: e-posta: adiyamanmem@meb.gov.tr - Elektr. Ağ : www.adiyaman.meb.gov.tr :

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3829-b9b9-32f8-855c-005b kodu ile teyit edilebilir.