



T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN OTORİTER YÖNETİM TARZI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL
MUHALEFET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ**

DOKTORA TEZİ

Aytaç GEDİK

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER

Malatya-2022

T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN OTORİTER YÖNETİM TARZI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL
MUHALEFET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ**

DOKTORA TEZİ

Aytaç GEDİK

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER

Malatya-2022

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“Okul Müdürlerinin Otoriter Yönetim Tarzı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Alguları Arasındaki İlişkilerin Analizi”** 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.

Aytaç GEDİK

ÇAÇATAY'A...



ÖNSÖZ

Eğitimin temel ilkelerine dayalı olarak geliştirilen genel ve özel amaçların öğrencilere iletildiği yerler olan okullar Türk eğitim sisteminin en önemli ögesidir. Okulun amaçları doğrultusunda gerekli yapının oluşturulması, eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ve insan ilişkilerinin düzenlenmesi okul müdürünün görevidir. Okul müdürleri yönetsel becerileri ve öğretmenlere yönelik tutumlarının etkileşimiyle oluşturdukları yönetim tarzı aracılığıyla bu görevleri yerine getirirler. Okul müdürlerinin yönetim tarzı da öğretmenlerin örgütsel davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda araştırmada okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçların ve ortaya konan önerilerin alanyazına ve eğitim camiasına katkı sağlamasını dilerim.

Bu çalışmanın tamamlanmasında birçok kişinin emeği ve katkısı vardır. Doktora eğitimimin her aşamasında beni destekleyen ve eğitim yönetimi alanında bana yol göstererek araştırma becerilerimin gelişmesini sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e, doktora tez izleme komitesinde yer alarak görüş ve önerileriyle tezimin daha nitelikli hale gelmesine katkıda bulunan Doç. Dr. Ali KIŞ ve Doç. Dr. Abdullah ATLI'ya, tezimin biçimlendirilmesinde yardımını esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Metin KIRBAÇ'a, doktora eğitimim süresince bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım tüm hocalarıma saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Değerli zamanlarını ve emeklerini harcayarak doktora eğitimi süresince bana destek olan arkadaşlarım Dr. Ramazan ÖZKUL'a, Dr. Ayşegül TAŞDEMİR'e, Oktay DÖNÜK'e, Aydın KARABULUT'a, Bektaş AYKAÇ ve Tuba AYKAÇ'a teşekkür ederim.

Doktora tez süreci boyunca desteğini bir an bile esirgemeyen, bana her zaman inanan, güvenen ve hayatımı daha anlamlı kılan sevgili eşim Nuriye ARSLAN GEDİK'e gönülden teşekkür ederim.

Aytaç GEDİK

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN OTORİTER YÖNETİM TARZI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ

GEDİK, Aytaç

Doktora, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER

Haziran 2022, XIV + 145 sayfa

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler, oluşturulan bir hipotez model çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında Malatya ili merkez ilçeleri olan Battalgazi ve Yeşilyurt İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı okullarda görev yapmakta olan 8989 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evrende yer alan okullardan kota örnekleme yöntemiyle belirlenen 535 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma nicel yöntemli bir çalışma olup, ilişkisel model ile desenlenmiştir. Araştırmada veri toplama araçları olarak Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları ile ilgili alanyazın göz önünde bulundurularak doğrudan ve dolaylı etkileri öngören bir model öne sürülmüştür. Bu modelin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) çerçevesinde gözlenen değişkenlerle path (yol) analizi çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda, belirlenen 10 hipotezin 3'ünün reddedildiği, 7'sinin ise kabul edildiği görülmüştür. Araştırmanın öne çıkan bulgularına bakıldığında, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının

öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını negatif yönde doğrudan anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olmasına rağmen okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dikey muhalefet algılarının doğrudan anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin yatay ve dışa aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Araştırma modelindeki aracılık etkileri incelendiğinde, örgütsel adaletin, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algısı ilişkisinde anlamlı bir aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algısı ilişkisinde de anlamlı bir aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. Otoriter yönetim tarzına sahip okul müdürleri ile birlikte görev yapan öğretmenlerin dikey muhalefet stratejisinden kaçınarak yatay ve dışa aktarılmış muhalefete yöneldiği; ancak otoriter müdürün adil olması halinde dikey muhalefet stratejisini tercih edebileceği belirlenmiştir. Bu sonuçlar okullarda dikey muhalefetin gelişiminde örgütsel adaletin önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını daha da geliştirebilmek amacıyla okul yönetiminde adalet, açıklık, tarafsızlık, tutarlılık, ortak çıkar, eşitlik, objektiflik ve şeffaflık ilkelerini içeren etik standartların belirlenmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, öğretmen, otoriter yönetim tarzı, örgütsel adalet, örgütsel muhalefet.

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN THE AUTHORITARIAN MANAGEMENT STYLE OF SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL DISSENT

GEDİK, Aytaç

PhD, Inonu University Institute of Educational Sciences

Department of Educational Administration

Advisor: Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER

June-2022, XIV + 145 pages

The purpose of this research is to examine the relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perceptions of organizational justice and organizational dissent. With this purpose, the relations between the research variables were investigated according to the created hypothetical model. The population of the research consists of 8989 teachers working in the schools affiliated to the Battalgazi and Yeşilyurt District National Education Directorates, which are the central districts of Malatya in the 2020-2021 academic year. The sample of the study consisted of 535 teachers determined by the quota sampling method from the schools in the population. The research is a quantitative method and was designed with a relational model. School principals management styles scale, organizational justice scale and organizational dissent scale were used as data collection tools in the research. In the study, a model that predicts direct and indirect effects has been proposed, considering the literature about teachers' perceptions of school principals' authoritarian management style, organizational justice and organizational dissent. In order to test this model, a path analysis study was carried out with the observed variables within the framework of

structural equation modeling (SEM). As a result of the research, it was seen that 3 of the 10 determined hypotheses were rejected and 7 of them were accepted. Considering the prominent findings of the study, it was determined that the authoritarian management style of school principals was a direct and significant predictor of teachers' perceptions of organizational justice. Although there is a negative significant relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perceptions of articulated dissent, it has been determined that school principals' authoritarian management style is not a direct significant predictor of teachers' perceptions of articulated dissent. However, school principals' authoritarian management style predicts teachers' perceptions of antagonistic and displaced dissent positively and significantly. When the mediation effects in the research model were examined, it was concluded that organizational justice was a significant mediating variable in the relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perception of articulated dissent. In addition, organizational justice was found to be a significant mediating variable in the relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perception of antagonistic dissent. It was found that teachers working with school principals with authoritarian management style avoided the articulated dissent strategy and preferred to antagonistic and displaced dissent; however, it has been determined that if the authoritarian principal is fair, teachers can prefer the articulated dissent strategy. These results reveal the importance of organizational justice in the development of articulated dissent in schools. In this context, in order to further develop teachers' perceptions of organizational justice more, ethical standards that include the principles of justice, openness, impartiality, consistency, common interest, equality, objectivity and transparency should be determined in school management.

Keywords: School principal, teacher, authoritarian management style, organizational justice, organizational dissent.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	ii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Varsayımlar.....	9
1.5. Sınırlılıklar	9
1.6. Tanımlar.....	9
BÖLÜM II	11
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	11
2.1. Kuramsal Bilgiler.....	11
2.1.1. Yönetim	11
2.1.1.1. Yönetim Yaklaşımları.....	13
2.1.1.2. Yönetici.....	16
2.1.1.3. Yönetim Tarzı.....	16
2.1.1.4. Yönetim Tarzını Etkileyen Faktörler.....	18
2.1.1.5. Yönetim Tarzının Etkileri.....	22
2.1.1.6. Otoriter Yönetim Tarzı	23

2.1.2. Örgütsel Adalet	27
2.1.2.1. Örgütsel Adalet Teorileri	30
2.1.2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	32
2.1.2.3. Örgütsel Adaletin Önemi	37
2.1.3. Örgütsel Muhalefet	40
2.1.3.1. Örgütsel Muhalefetin Teorik Temelleri	41
2.1.3.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	44
2.1.3.3. Örgütsel Muhalefet Davranışı Stratejileri	45
2.1.3.4. Muhalefet Stratejilerini Etkileyen Değişkenler	49
2.1.3.5. Örgütsel Muhalefetin Önemi	51
2.1.4. Yönetim tarzı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiler	54
2.2. İlgili Araştırmalar	57
2.2.1. Yönetim Tarzı ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	57
2.2.2. Yönetim Tarzı ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	60
2.2.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	61
2.2.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	63
2.2.5. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	64
2.2.6. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	69
BÖLÜM III	72
YÖNTEM	72
3.1. Araştırmanın Modeli	72
3.2. Evren ve Örneklem	73
3.3. Veri Toplama Araçları	75
3.3.1. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği	75
3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	77
3.3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği	78
3.4. Verilerin Analizi	80

BÖLÜM IV	84
BULGULAR.....	84
4.1. Öğretmenlerin Müdürlerin Otoriter Yönetim Tarzına, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeyleri	84
4.2. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Ölçüm Modeli	86
4.3. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular	89
4.4. Araştırma Modelinde Aracılık Etkisinin İncelenmesi	92
BÖLÜM V	96
SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	96
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	96
5.1.1. Betimsel Bulgulara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	96
5.1.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	97
5.1.2. 1. Birinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	97
5.1.2.2. İkinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma	98
5.1.2. 3. Üçüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma	99
5.1.2. 4. Dördüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	100
5.1.2.5. Beşinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	101
5.1.2.6. Altıncı Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	102
5.1.2.7. Yedinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma	103
5.1.2.8. Sekizinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	103
5.1.2.9. Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma	105
5.1.2.10. Onuncu Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma	105
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	106
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	107
KAYNAKÇA.....	109
EKLER.....	140

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Greenberg'in (1987) Adalet Teorileri Sınıflandırması	30
Tablo 2.Reaktif-Proaktif ve Süreç-İçerik Boyutlarından Oluşturulan Adalet Teorileri .	31
Tablo 3. Greenberg'in (1987) Adalet Teorileri ve Açıklayıcı Soruları	31
Tablo 4. Muhalefeti Tetikleyen Olaylar	44
Tablo 5. Araştırmanın Evren ve Örneklemine İlişkin Bilgiler	74
Tablo 6. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	81
Tablo 7. Çok Değişkenli Normallik Analizleri.....	81
Tablo 8. Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Tolerans ve VIF Değerleri ..	82
Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Bilgiler	83
Tablo10.Öğretmenlerin Otoriter Yönetim Tarzı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	84
Tablo 11. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları	85
Tablo 12. Araştırmanın Ölçüm Modeline İlişkin Tahmin Değerleri	88
Tablo 13. Araştırma Modelinin İlk Yapılan Yol Analizine Göre Sonuçları ve Tahmini Yol Katsayıları	90
Tablo 14. Modifiye Modele İlişkin Sonuçlar ve Tahmini Yol Katsayıları.....	91
Tablo 15. Nihai Modele İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları	92
Tablo 16. Araştırma Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler.....	93
Tablo 17. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmada Doğrudan İlişkilere Dair Hipotezlerin Kuramsal Modeli	7
Şekil 2.Araştırma Modeline İlişkin Yol Diyagramı (Kuramsal Model).....	73
Şekil 3. Otoriter Yönetim Tarzı Ölçeği DFA Modeli.....	76
Şekil 4. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Modeli.....	78
Şekil 5. Örgütsel Muhalefet Ölçeği DFA Modeli.....	80
Şekil 6. Ölçüm Modeli Yol Diyagramı ve Standardize Edilmiş Değerler.....	87
Şekil 7. Test Edilen Birinci Model	89
Şekil 8.Modifiye Model.....	91



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

OYT: Otoriter Yönetim Tarzı

ÖA: Örgütsel Adalet

DM: Dikey Muhalefet

YM: Yatay Muhalefet

DAM: Dışa Aktarılmış Muhalefet



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde Problem Durumu, Araştırmanın Amacı, Araştırmanın Önemi, Araştırmanın Sınırlılıkları, Varsayımlar ve Tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Türk eğitim sisteminin temel vizyonu çağın ve geleceğin gerektirdiği beceriler kazanarak bu becerileri insanlık faydasına kullanan, bilime sevdalı, kültüre duyarlı, meraklı, nitelikli ve ahlaklı bireyler yetiştirmektir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2018). Milli Eğitim Bakanlığı belirlemiş olduğu vizyonun gerçekleştirilme görevini hiyerarşik ilişki ile alt kademelere iletmektedir. Eğitimsel amaçları gerçekleştirmek için bakanlıktaki genel müdürlükler, il ve ilçe yönetimleri, okul yönetimi ve öğretmenler işbirliği ve eşgüdüm içinde çalışmaktadır. Özellikle de okul yöneticilerinin MEB tarafından planlanan eğitim politikalarının uygulanmasını gerçekleştirip sisteme dönüt sağlayarak önemli bir görev üstlendiği söylenebilir (Toklucu, 2000).

Eğitimin temel ilkelerine dayalı olarak geliştirilen genel ve özel amaçların öğrencilere iletildiği yerler olan okul örgütü Türk eğitim sisteminin en önemli ögesidir (Şirin, 2007). Okullarda insan ögesi ön plandadır, bu nedenle de karşılıklı ilişki ve etkileşim yoğun olarak yaşanmaktadır (Sağlam, 2010). Okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler günün büyük bir kısmını okulda geçirerek yoğun bir etkileşime girmektedir. Pozitif okul iklimi ve kültürü oluşturarak okullarda uygun ortamlar yaratabilen yöneticiler okulun amaçlarına dayalı olarak öğrencilerin akademik başarı ve sosyal davranışlarını dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Okul yöneticileri elinde var olan kaynakları en iyi şekilde kullanmak, yönetsel karar vermek ve öğretmen çabalarını yönlendirmek için yönetim kuramlarından, teknik ve

ilkelerinden faydalanmak zorundadır (Kaya, 1999). Yöneticinin benimsediği yönetim kuramı da yönetim tarzını etkileyebilmektedir.

Moiden'e (2002) göre en uygun ya da en iyi yönetim tarzı konusunda bir uzlaşma yoktur. Yöneticinin kişilik özellikleri, görev yaptığı örgütün yapısı ve amaçları, yönetimindeki insanlar hakkındaki düşünceleri, örgütteki işlerin niteliği, örgüt çalışanlarının özellikleri ve zaman gibi değişkenler yöneticinin yönetim tarzı seçiminde etkili olan faktörlerden bazılarıdır (Üstüner, 2016). Buna bağlı olarak da aynı örgütte yer alan yöneticilerin farklı yönetim tarzı sergilediği görülebilir. Okul yöneticisinden beklenen okulun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak en uygun yönetim tarzını uygulamasıdır (Yılmaz, 2016).

Yöneticinin görevi özel sektörde usullerle, kamu da ise mevzuatla belirlenmiştir. Ancak bu görevi nasıl ve hangi yöntemlerle yerine getireceği açık değildir. Bu nedenle yönetim tarzı yöneticinin odağına, yönetimde kullandığı aracına, amacına bağlı olarak değişebilmektedir (Özgür, 2011). Yöneticinin yönetim tarzı; çalışanları güdülemeye, yetkilerini kullanma şekline, yönetsel davranışlarının çalışana ya da örgüte ilişkin olmasına göre de nitelik kazanır (Başaran, 1991).

Otoriter yönetim; yöneticinin gücünü yasal kaynakların sağladığı emretme hakkından ve geleneklerden aldığı, çalışanlardan itaat beklediği, çalışanlarını genellikle ceza aracılığıyla güdülediği ve örgütte tek yönlü iletişimin olduğu bir yönetim tarzıdır (Arlı, 2007). Otoriter yönetici; çalışanın işin nasıl yapılacağını bilmesi, çalışana tatmin olacağı kadar ücret ödenmesi ve duruma uygun sertlikte emrin verilmesi halinde mevcut işin en iyi şekilde yapılacağını düşünür. Ancak çalışanlardan üst düzeyde verim alınabilmesi için onu insani özellikleriyle bir bütün olarak almak gerekmektedir (Özgür, 2011). Bu bağlamda otoriter yöneticinin çalışanların insani özelliklerini göz ardı ettiği söylenebilir.

Otoriter yöneticilerin astlarıyla olan ilişkileri biçimseldir. Bu biçimsel ilişkileri için de pek çok kural belirler. Yöneticinin çalışanlarla sözlü ve yazılı iletişimi az düzeyde olup iletişimleri karşılıklı sezgiye dayanmaktadır (Başaran, 2004). Otoriter yönetim tarzının kullanıldığı örgütlerde çalışanların duygu, düşünce, öneri ve eleştirileri dikkate alınmaz buna karşılık çalışanların yöneticilerine itaat etmesi ve örgütün verimliliğini artırmaları beklenir. Bu nedenle otoriter yönetim tarzına sahip bir müdürün öğretmenleri baskı ve sıkı denetim altına alması, öğretmenlerin kararlara katılmalarını

engellenmesi öğretmenlerde memnuniyetsizliğe sebep olabileceği söylenebilir (Arlı, 2007). Bu memnuniyetsizlik durumu da öğretmenlerde muhalefeti tetikleyebilir (Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefet, örgüt içerisindeki uygulamalardan duyulan memnuniyetsizliklerden kaynaklanan ve mevcut durumdan kopuşu belirten her türlü protesto ve karşı gelme biçiminde tanımlanabilir (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet, yöneticileriyle bir konuda farklı görüşe sahip olan örgüt üyelerinin söz konusu farklı görüşü dile getirme çabaları şeklinde ifade edilebilir (Özdemir, 2010). Bu yönüyle örgütsel muhalefetin bir örgütsel iletişim aracı olduğu söylenebilir (Garner, 2013).

Örgütsel muhalefetin başlaması için tetikleyici bir olayın meydana gelmesi gereklidir. Bunun yanı sıra örgüt üyelerinin muhalefet edebilmeleri için örgüt içinde bir sorunu fark etmeleri, bu sorunun müdahaleye değer olduğunu düşünmeleri ve çözüm için sorumluluk hissetmeleri gerekmektedir (Graham, 1986). Ancak okul müdürünün otoriter yönetim tarzı nedeniyle çalışanlar sorunlara doğrudan müdahaleden kaçınabilir ve mevcut sorunu yöneticiye değil de, sorunun çözümünde etkisi olamayacak kişilere iletebilir.

Muhalefet tanımında geçen memnuniyetsizlik, protesto, karşı gelme gibi olumsuz ifadelerle rağmen muhalefet örgüt için faydalı bir durumdur. Örgütsel muhalefet; örgütteki etik olmayan durumlar, çalışan memnuniyetsizlikleri, hatalı uygulamalar vb. konularda örgüte geri bildirimler sağlayan ve gelişim olanağı sunan önemli bir kavramdır (Kassing, 2011). Örgütsel muhalefet; daha sağlıklı bir karar alma sürecinin gerçekleştirilmesi, çalışanların memnuniyeti ve bağlılığının artırılması için önemlidir (Garner, 2009). Okullardaki öğretmen muhalefeti, okullardaki bireysel ya da örgütsel sorunların bir tür dışavurumu olabilir (Özdemir, 2010).

Okullarda öğretmenlerin öğretimsel görevini yerine getirebilecek yetkinlikte olmasının yanı sıra olası bir sorunda kendi düşüncelerini ifade etmesi de önemlidir (Turan, 2004). Farklı çevre ve tecrübelere sahip öğretmenler, farklı düşünce ve görüşlerini okulda ifade etme fırsatı bulduklarında okulun gelişim ve değişimine katkı sağlarlar (Kassing, 2002). Ancak otoriter yönetim ve yapıcı muhalefetin aynı ortamda gerçekleşmesi zordur.

Okullarda öğretmenlerin muhalefette bulunması bir sorunun varlığını işaret ettiği için otoriter yönetim tarzına sahip müdürler için olumsuz bir durum olarak görülebilir. Ancak okullarda muhalefet istenmeyen bir durum olsa da sorunlara yönelik muhalefet, yönetim açısından da geribildirim vermesi açısından önemlidir. Böylece okul içerisindeki oluşan sorunların çözülme imkânı doğabilir.

Muhalefeti tetikleyen olaylardan birisi de örgütlerdeki adaletsizliklerdir (Kassing ve Armstrong, 2002, Kavak ve Kaygın, 2008; Yıldırım, 2020). İnsanlar yaşadıkları olayların adillik durumunu öznel olarak değerlendirmekte ve adaletsizliklere farklı şekillerde tepkiler vermektedir. İnsanlar bu değerlendirmeyi en çok çalıştıkları örgütte yapmakta ve örgüte katılmasıyla başlayan süreçte performans değerlendirme, maaş, ödül dağıtımı, görevlendirme, yetkilendirme, iş araç-gereçlerinin dağıtımı, görevde yükselme, işten çıkarılma gibi çeşitli karar ve uygulamalar adalet algılarını etkilemektedir (İyigün, 2012). Adalet algısının düşük olması da çalışanların saldırganlık ve şiddet gibi bazı olumsuz davranışlarına neden olarak örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırabilmektedir (Beugre, 1998).

Çalışanların örgüte kattıkları değere karşılık olarak almaları gerekenlerin dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliğine ilişkin düşünceleri örgütsel adalet algılarını ortaya çıkarmaktadır (İplik, 2009). Okuldaki yönetim uygulamalarında eşitliği gözeten, karar alma süreçlerine öğretmenlerin aktif katılımını sağlayan, eylemlerinde tutarlı, etik kararlar alabilen müdürler öğretmenlerde olumlu adalet algısı geliştirebilirler. Örgütsel adalet algısı düşük olan öğretmenler okuldan uzaklaştıklarını hissetmekte, okuldaki işleri önemsememekte, yönetimden şikâyetçi olduklarını söylemekte ve dedikodu yapmaya yönelmektedir (Aydın ve Karaman Kepenekçi, 2008). Ancak otoriter yönetim tarzının uygulandığı bir okulda bu şikâyetlerin doğrudan müdüre yöneltilemediği söylenebilir.

Ülkemizde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık (Ay ve Koç, 2014; Babaoğlu ve Ertürk, 2013; Bal, 2014; Selvitopu ve Şahin, 2013; Şahin ve Kavas, 2016), örgütsel vatandaşlık (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Demir, 2015; Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020, Yılmaz ve Taşdan, 2009), iş doyumu (Altinkurt ve Yılmaz, 2012, Çelik ve Gürsel, 2017; Elma, 2013), örgütsel sessizlik (Tan, 2014; Ünlü,

Hamedoğlu ve Yaman, 2015), örgütsel güven (Akyavuz, 2017; Baş, 2010), örgütsel sinizm (Bölükbaşioğlu, 2013; Köybaşı, Uğurlu, ve Öncel, 2017), örgütsel yabancılaşma (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016), öğretmen performansı (Alkış ve Güngörmez, 2015), çatışma yönetim stili (Toytok ve Açıkgöz, 2013) gibi kavramlar ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelendiği belirlenmiştir. Bu araştırmalar ile örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisi ortaya konulmuştur. Buna göre okul müdürünün otoriter yönetim tarzının da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyebileceği söylenebilir. Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısını nasıl etkilediği bu araştırma kapsamında cevaplanabilecektir.

Çalışanların örgütsel adalet algısının muhalefeti tetiklediği, aynı zamanda örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefeti geliştirdiği söylenebilir. Çelişkili gibi gözükten bu durumu açıklamak gerekirse; örgütteki adaletsizlik çalışanda memnuniyetsizlik yaratarak muhalefete neden olabilecektir. Aynı zamanda yöneticinin adil uygulamalarının etkisiyle çalışan muhalif düşüncelerini daha rahat ifade etme imkânı da bulabilecektir. Böylece örgütsel adalet örgütsel muhalefeti geliştirecektir. Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda bu çelişkili durum etkisini göstermiş ve örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin pozitif (Kavak ve Kaygın, 2018; Özşahin ve Yürür, 2019; Yıldırım, 2020) ve negatif (Demiryürek, 2019) olduğu çalışmalara ulaşılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ilişkisinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir.

Çalışanlar bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak muhalefet edebilirler. Başlangıçta bireysel seviyede çalışanın kendisini örgütten ayrı hissetmesiyle ortaya çıkan muhalefet, çalışanların kişisel özelliklerine, iletişim yeteneklerine, yönelimleri veya vasıflarına, örgütteki konumlarına bağlı olarak şekillenebilir (Kassing, 1998). İlişkisel olarak muhalefet, örgütteki yönetici-yönetilen ve örgüt üyeleri arasında oluşan ilişki biçimlerinden etkilenirken örgütte konuşma özgürlüğü, muhalefete hoşgörü ve örgütsel adalet gibi örgütsel değişkenler de muhalefet stratejisi seçiminde etkili olmaktadır (Kassing, 2000a, Kassing ve McDowel, 2008). Bu nedenle; yönetim tarzı, örgütsel muhalefet ve örgütsel adalet teorilerinden hareketle; okul müdürünün otoriter uygulamalarının öğretmenlerin muhalefet stratejisi tercihine etkisinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da göz önünde bulundurulması gerektiği düşünölmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir.

Araştırmanın alt problemleri şu şekildedir:

1. Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiler hangi yönde ve düzeydedir?

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

H₂: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

H₃: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin yatay muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

H₄: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

H₅: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dikey muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

H₆: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yatay muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

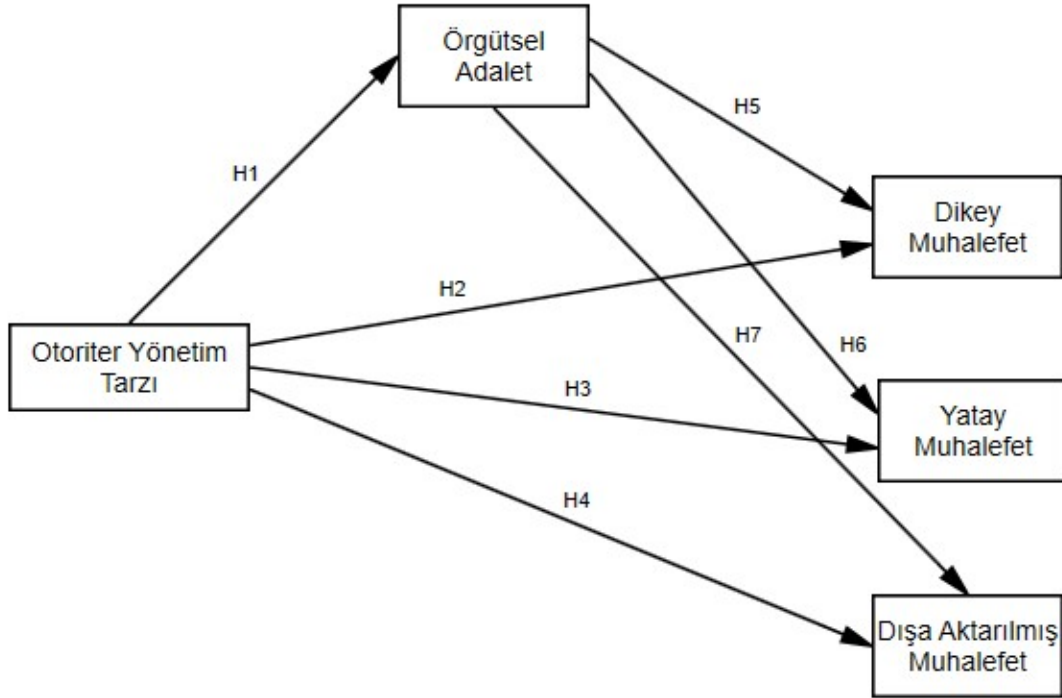
H₇: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dışa aktarılmış muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

H₈: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasındaki negatif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.

H₉: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.

H₁₀: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.

Şekil 1’de doğrudan ilişkilere yönelik oluşturulan model sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmada doğrudan ilişkilere dair hipotezlerin kuramsal modeli

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütler var olan ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birbiri ile işbirliği içerisinde çalışacak insanlara ihtiyaç duyar. Formal bir örgüt olan okul ancak insan ile anlam kazanıp var olabilir. Bu nedenle ortak amaç doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli insanların yönetilme tarzı eğitim örgütleri için hayati önem taşımaktadır (Aydın, 2010).

Yönetim, örgüt çalışanlarını belirlenen amaçlara doğru yöneltme, çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama süreci olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2018). Okul müdürleri, okulu belirlenmiş amaçlara uygun olarak yönetmek ve okulun gelişimini sağlamak zorundadır (Taymaz, 2003). Okul müdürlerinin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, değerlendirme gibi yönetim süreçlerini gerçekleştirme durumu yönetim tarzına bağlı olarak şekillenebilmektedir. Bu bağlamda müdürlerin yönetim tarzı, öğretmenlerin okuldaki eşitlik ve adalet anlayışını etkileyebilir muhalif davranışlar sergilemelerine neden olabilir.

Ülkemizdeki eğitim sistemi aşırı merkezileşmiş bir yapıya sahip olduğundan dolayı bürokrasinin sebep olduğu olumsuzluklar yaşanabilmekte; ayrıca çalışanların alınan kararlara katılma, inisiyatif kullanma olanaklarının da sınırlı olduğu görülebilmektedir. Okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların okulda birbiriyle uyum içinde çalışmasını sağlamak okul yönetiminin görevidir (Taymaz, 2011). Dolayısıyla okulu başarılı bir şekilde yönetmesi gereken okul müdürünün yönetim tarzı seçimi önem taşımaktadır.

Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile ilgili yurt içi ve yurt dışında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda yönetim tarzı ile örgütsel adalet ya da örgütsel muhalefet ilişkisini inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bunun yanı sıra örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Demiryürek, 2019; Eryeşil, 2018; Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008; Kassing ve McDowell, 2008; Kavak ve Kaygın, 2018; Özşahin ve Yürür, 2019; Özyurt, 2021; Yıldırım, 2020). Ancak bu araştırmalarda örgütsel adaletin örgütsel muhalefete doğrudan etkisi incelenmiştir. Bu araştırmada ise örgütsel muhalefetin alt boyutları olan dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefete yönelik öğretmen algılarının belirlenmesi ve müdürün otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin muhalefet stratejisi seçimini doğrudan ve örgütsel adalet aracılığıyla dolaylı olarak etkileyebilme durumlarının ortaya çıkarılmasının muhalefet sürecinin etkili ve sağlıklı biçimde yönetilmesi açısından yol gösterici olduğu düşünülmektedir.

Okul müdürünün otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz etkileyebilir ve bu durum da öğretmenlerin yatay muhalefet stratejisine yönelmesine neden olabilir. Fakat muhalefetin okul gelişimine katkı sağlayabilmesi için

dikey yönde olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı anlayışı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarına yönelik algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde olumlu-olumsuz noktaların çözümlenmesi bakımından önemlidir. Yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı inceleyen araştırmalar olmasına rağmen bu üç değişkeni birlikte inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu araştırmanın alanyazına ve eğitim yöneticilerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

1.4. Varsayımlar

- 1.Okul müdürlerinin belirli düzeyde otoriter yönetim tarzı sergilediği varsayılmıştır.
- 2.Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet düzeyleri öğretmen algılarına göre belirlenebilir.
- 3.Örnekleme yer alan öğretmenler ölçme aracındaki ifadelerle içtenlikle yanıt verirler.
4. Bir okul ortamında bir okul müdürü ile en az iki yıl birlikte çalışmış olan öğretmenler okul müdürünün ne tür bir yönetim tarzı sergilediğine, okul ortamındaki örgütsel adalet ve örgütsel muhalefete ilişkin görüş bildirecek kadar deneyim ve yaşantıya sahiptirler.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma Malatya ilinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin ölçme aracındaki ifadelerle verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetim tarzı: Yöneticinin kişilik özellikleri, yönettiği insanlar hakkındaki düşünceleri, örgütün yapısı ve amaçları, yapılan işin ve birlikte çalışılan insanların nitelikleri, zaman gibi bileşenlerin etkisi ile oluşan, yöneticinin örgütte başarılı olmak için benimsediği yönetsel davranış çeşitleridir (Üstüner, 2016).

Otoriter Yönetici: Örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışma koşullarını düzenleyen ancak bu düzenlemede çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve onu örgütte mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmeyen (Erdoğan, 2000), insandan çok göreve önem veren yöneticilerdir.

Örgütsel Adalet: Çalışanların örgütteki uygulamaları ve bu uygulamaların sonuçlarını adalet bağlamında ele alarak kendilerine adil davranılıp davranılmadığına yönelik algılarıdır (Greenberg, 1987).

Örgütsel Muhalefet: Çalışanların örgütteki uygulama ve politikalar konusundaki farklı düşüncelerini ve anlaşmazlıklarını ifade etmesidir (Kassing, 1997).



BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümün kuramsal bilgiler başlığı altında araştırmanın konuları olan otoriter yönetim tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ile ilgili kuramsal çerçeve analiz edilmiştir. Daha sonra, ilgili araştırmalar başlığı altında bu konular ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan bazı çalışmalar yakın tarihten başlanarak kronolojik olarak sunulmuştur.

2.1. Kuramsal Bilgiler

2.1.1. Yönetim

Teori ve uygulama yönünden ilgi çeken bir konu olan yönetime tarih boyunca farklı anlamlar yüklenmiş ve farklı yönetim uygulamaları sürdürülmüştür. Bu nedenle yönetim kavramının çok sayıda tanımı yapılmıştır.

Yönetim, insanlar arasındaki işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamı (Özalp, 2010), başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile başarı sağlama ve amaçları gerçekleştirme durumu olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005). Başka bir tanımda ise yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütteki insan ve maddi kaynakların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, değerlendirilmesi süreçlerinin bütünü olarak ifade edilmiştir (Balcı,2005).Yönetim, örgütteki insanları önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için örgütleme, eşgüdümleme ve eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2004). Grup çabalarını önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya yönlendiren amaçlı bir faaliyet olan yönetim, değişen dünyada sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanarak örgütün hedeflerine etkili bir

şekilde ulaşmak için başkalarıyla birlikte ve onlar aracılığıyla çalışma sürecidir. Bu sürece yönetim fonksiyonları da eklenerek örgütün kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesi, etkili ve verimli şekilde kullanılması ile amaçların gerçekleştirilmesi sürecidir (Daft, 2007).

Alanyazında yönetim ile ilgili tanımlarda yönetim kavramı bazen bir süreci ifade etmekte ve bazen de bu süreçteki yönetici ya da kişilerden oluşan bir bilgi ve beceri topluluğu şeklinde değerlendirilmektedir (Koçel, 2005). Yönetim süreç olarak vurgulandığında bir takım görev, iş ve işlevleri, sanat olarak vurgulandığında bir uygulamayı, bilim dalı olarak belirtildiğinde ise sistemli ve bilimsel bilginin yönetim alanına uygulanmasını ifade etmektedir (Bahar, 2011). Yönetim süreç olarak tanımlanırken vurgulanan önemli unsurlar örgütün amaçlarına ulaşılması, başkalarının aracılığı ile işin yapılması, planlama, örgütlenme, yürütme ve değerlendirme fonksiyonlarının kullanılması, bütün bu aşamaları gerçekleştirirken de etkili ve verimli olunmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2014). Yönetim bir süreç olarak düşünüldüğünde çalışma alanı ne olursa olsun hangi koşullar altında ve nerede gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin temel aşamaları değişmeyen evrensel bir faaliyettir (Erkut, 2009). Taymaz (2011) farklı yaklaşımlar ve ifadelerle açıklanan yönetim tanımlarının ortak yönlerini:

- Örgütü amaçlarına ulaştırma,
- Örgütün insan ve madde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma,
- Örgüte ilişkin belirlenen politika ve kararların uygulanması ve işlerin yapılmasını sağlama,
- Örgütte yapılan çalışmaları izleme, denetleme ve geliştirme olarak belirtmiştir.

Yönetim kavramının tanımlanmasında tarihsel süreç de önem taşımaktadır. Tarihsel süreç boyunca insanlar hem yönetip hem de yönetildiği için yönetimin en eski bilim olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2012). Bununla birlikte tarihsel süreçteki değişimlerle şekillenen toplumsal yapının gereği olarak yönetim anlayışları da farklılık göstermektedir. İnsanlık tarihindeki bu değişimlerin aşamaları tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu olarak belirtilmektedir (Toffler, 2008). Tarım toplumunda yönetim kavramı daha çok devlet ve orduların yönetimi olarak ele alınmıştır. Ancak çağdaş yönetim biliminin doğuşu, sanayi devrimi ile başlamıştır. Sanayi devrimi ile ortaya çıkan sosyal ve kurumsal devrimler ile sosyal bilimlerin birçok alanında ortaya çıkan fikirler ve iddialar çağdaş yönetim biliminin başlangıcı olarak kabul edilmektedir

(Bakkalbaşı, 2017). Buna göre zamanın gereksinimleri ve insana olan bakış açısının değişimi ile yönetim; tarihsel olarak klasik (geleneksel) yönetim, davranışsal (neo-klasik) yönetim, modern yönetim ve modern sonrası (post-modern) yönetim anlayışı gelişim göstermiştir. Örneğin klasik yönetim anlayışında çalışanların üzerinde otorite kurulması amaçlanır bu nedenle yönetim başkalarını sevk ve idare etme olarak tanımlanır. Modern yönetim anlayışında ise çalışanların motive edilmesi ve onların yeteneklerinin açığa çıkarılması amaçlanır bu nedenle de yönetim çalışanların desteğiyle iş yapabilme bilimi ve sanatı olarak tanımlanır (Genç, 2005). Bu bağlamda yönetim kavramının gelişimini anlamlandırabilmek için bu yönetim yaklaşımlarının incelenmesi gerekmektedir.

2.1.1.1. Yönetim Yaklaşımları

Yönetim bilimi alanyazını incelendiğinde; yönetim bilimi “klasikler” olarak adlandırılan bir grup bilim insanının çalışmaları ile 20.yy başında ortaya çıkmıştır. Grubun önde gelen isimlerinden Taylor ve Fayol ilk çalışmalarını 1890’ların son yıllarında yapmış ancak kendilerini dünyaya tanıtan çalışmalarını 1900’lerin ilk yıllarında yayınlamıştır. Taylor ve Fayol’a benzer yaklaşımlardaki diğer klasik anlayıştaki bilim insanları da 20.yy başında yayınlarını yapmışlardır (Bakkalbaşı, 2017).

Taylor’un bilimsel yönetim yaklaşımı, Fayol’un yönetim süreçleri yaklaşımı ve Weber’in bürokratik yönetim teorisi klasik yönetim anlayışı çatısı altında incelenmektedir. Bilimsel yönetim yaklaşımında bir takım ilkelerle en yüksek düzeyde verime ulaşma yolları vurgulanmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımında insanın sosyo – psikolojik yönü ile ilgilenilmemiş, para temel motivasyon faktörü olarak öngörülmüş ve örgütsel verimlilik için makine – insan modeli üzerinde durulmuştur (Şahin, 2004).

Yönetim süreci yaklaşımında bilimsel yönetim yaklaşımında olduğu gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikri esastır. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımında işlerin yapılma biçimiyle ilgilenilirken, yönetim süreci yaklaşımında örgütün bütünü ele alınarak örgüt ve yönetim ile ilgili temel ilkeler belirlenmiştir (Koçel, 2005). Bu temel ilkeler Fayol tarafından örgütteki önemli yönetimsel işlevleri örgütlenme, planlama, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak belirtilmiştir (Aydın, 2010).

Weber, bürokratik yönetim teorisinde bürokrasiyi bir örgütlenme ve yönetim teorisi olarak ele almıştır. Örgüt yapılarının büyümesi, uzmanlaşma ve işbölümü

ihtiyacı, kuralların önceden belirlenmesinin önemi, hiyerarşik yapının yönetime getirdiği denetim kolaylığı, kapitalist ekonomi çerçevesinde kâr amacının rasyonel örgütlenmeyi ortaya çıkarması bürokratik örgütlenmeyi gerektirmektedir (Dursun, 1992). Weber, bürokratik örgütlerin kendilerine alternatif olan diğer yönetsel sistemlere göre daha verimli ve etkili olduğunu belirtmiştir. Bürokrasi devamlılık, usallık, kesinlik, uzmanlık, sürat ve disiplin özellikleri ile güçlü ve güvenilir bir örgütlenme biçimidir (Polatoğlu, 2001).

Klasik yönetim yaklaşımında en yüksek verimliliği getirecek örgüt yapısının bulunmasına ağırlık verilmiş ve örgütün beşeri ya da toplumsal yönü dikkate alınmayıp otoriter denetim ve gözetim, emredici liderlik, kuramsal yapı gibi nitelikler ile belirlenen “biçimsel örgüt” vurgulanmıştır (Güven, 1981).

Sanayi toplumu ile birlikte ortaya çıkan bilim, toplum, ekonomi ve yönetim anlayışı, mekanistik anlayıştan etkilenmiştir. Makineler sadece üretimi artırmakla kalmamış, insanların yaşamını her yönüyle etkilemiştir. Yönetim ile ilgili mekanik temelli kuramlar üretilmiştir (Al, 2002). Ancak klasik yönetim yaklaşımının 1930’lu yıllardan itibaren yetersiz hale gelmesi ile yönetim bilimcileri yeni arayışlara girmiş ve bu arayışlar sonucunda Neo-Klasik yaklaşım ya da diğer adıyla “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” denilen yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır (Genç, 2005). 1927-1932 yılları arasında Hawthorne Elektrik Fabrikasında Elton Mayo öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları bu yaklaşıma öncülük etmiş ve ışık düzeyi, dinlenme süreleri gibi değişkenlerin çalışanların verimliliğine olan etkileri araştırılarak deneylerin sonuçları raporlaştırılmıştır (Bateman ve Snell, 2013).

Neo-klasik yönetim yaklaşımında klasik yönetim anlayışında eksik kalan insan unsuru ele alınmış ve insanların örgüt içindeki davranışları açıklanmaya çalışılarak liderlik, motivasyon, kişiler arası ilişkiler, grup davranışı ve iletişim gibi konular ele alınmıştır (Besler, 2012). Bu yaklaşım örgütte insana ve insan davranışlarına, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine, insan davranışları etkileyen faktörlere önem vermektedir. Bu yaklaşıma göre örgüt bir sosyal yapı ya da sistemdir (Doğan, 1998). Çalışanların pasif öge olmadıkları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gönüllü çalışabilecekleri, kontrol mekanizması ve ceza tehdidinden başka

motivasyon araçlarının kullanılması gerekliliği ve demokrasinin örgütlerdeki önemi vurgulanmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Neo-klasik yaklaşım küçük ve informal gruplar ve bu gruplar arasındaki informal iletişim üzerinde gereğinden fazla durmuş, formal örgütü ve örgütteki formal iletişimi ihmal etmiştir (Genç, 2005). Her örgüt birbirinden farklı değerler ve çıkarlara sahip çeşitli sosyal gruplardan oluşmaktadır. Bu gruplar bazı konularda birbiriyle uyumlu hareket ederken bazı konularda ise çatışma yaşayabilirler. Bu nedenle örgütü herkes için mutlu bir ortama çevirmek zordur. İnfomal gruplar arasındaki etkileşim ile çalışanlar arasında sahte bir mutluluk duygusu yaratılmak amaçlanmıştır ancak çalışanların örgüte sadece sevgi ve yakınlık için gelmediği göz ardı edilmiştir (Sridhar, 2017).

1950'li yılların sonlarında geliştirilen modern yönetim yaklaşımı klasik yönetim yaklaşımı ile neo-klasik yönetim yaklaşımının göz ardı ettiği örgüt çevresini incelemiştir. Modern yönetim anlayışının temelini örgütleri açık sistem olarak ifade ederek örgütün alt sistemleri ile dış çevresini ele alan sistem teorisi ile sistem teorisinin tamamlayıcı yaklaşımı olan ve değişik durum ve şartlarda yönetim başarısını etkileneceğini öne süren durumsallık yaklaşımı oluşturmaktadır (Besler, 2012). Durumsallık yaklaşımı; yönetimde klasik, neo – klasik ve sistem yaklaşımları ile birlikte ele alınan ve hangi yaklaşımın hangi durumlarda daha faydalı ve başarılı olabileceğini inceleyen ve aynı zamanda örgüte birer sistem olarak bakan bir yaklaşımdır (Şimşek ve Çelik, 2018).

Sistem ve durumsallık yaklaşımlarından oluşan modern yönetim yaklaşımlarından ardından, 1990'lı yıllarda modern sonrası ya da post modern yönetim yaklaşımları olarak adlandırılan verilen çeşitli örgüt yönetim kuramları geliştirilmiştir (Doğan, 2007).

Tarihsel süreçte yönetim kuramlarının, klasik yaklaşımdan post modern yaklaşıma doğru uzanan bir gelişim çizgisi izlediği görülmektedir. Ancak bu kuramların gelişim aşamaları birbirinden kopuk değildir. Her kuram, bir diğerini belirli ölçülerde içinde barındırdığından dolayı yönetim yaklaşımının seçiminde ve yönetsel davranışlara yansıtılmasında her durumda tek bir kuramın tercih edilmesi doğru bir

yaklaşım olmayacaktır (Demirtaş, 2006). Duruma uygun doğru bir yönetim kuramı ve yönetim uygulaması eşleştirmesi yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirmesi ile mümkündür.

2.1.1.2. Yönetici

Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları yönlendiren, örgütsel kaynakları amaçlar doğrultusunda kullanım yetkisi ve sorumluluğuna sahip olan, planlama, örgütlenme, koordinasyon, kadrolama, yöneltme ve denetim gibi yönetsel görevleri düzenleyen ve yürüten kişidir (Genç, 2005). Yönetici, sorumluluk alıp örgütte gerekli eylemde bulunarak örgütü amacına ulaştırır (Longenecker ve Pringle, 1984). Örgütün tümünün ya da görev yaptığı birimin başarısından sorumlu olan yöneticiler, yönettiği kişilerin ihtiyaçlarını belirleyen ve bu ihtiyaçları, hem bireylerin hem de örgütün ortak çıkarları doğrultusunda karşılayan kişilerdir (Schermerhorn, vd., 2017).

Yönetici, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için iş faaliyetlerini düzenleyerek başkaları ile birlikte çalışan kişidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Bir kişinin yönetici olabilmesi için emrinde çalışan ve otoritesini kabullenen bir çalışanın bulunması gerekmektedir (Eren, 2008). Bu durum ise yönetimin birden fazla kişinin varlığı ile gerçekleşen ve ekonomik faaliyetten farklı olan bir grup faaliyeti olduğunu göstermektedir (Koçel, 2005). Bu grubun etkin bir biçimde yönetilmesi ise yönetim tarzı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örgütün amaçlarının belirlenmesi, kısa ve uzun vadeli planlarının geliştirilmesi, astlarla olan ilişkilerin yapılandırılması ve astların uyması beklenen politika ve kuralların oluşturulmasını düzenleyen, diğer bir ifade ile örgütteki işlerin yapılma şeklini düzenleyen yönetim tarzı, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır (Khetarpal ve Srivastava, 2000).

2.1.1.3. Yönetim Tarzı

Bütün kültürel ortamlarda yönetimin temel ilkeleri ve fonksiyonları ortaktır ancak yönetim uygulamaları farklılık gösterebilir. Farklı yönetsel uygulama biçimleri yönetim tarzı olarak adlandırılabilir ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme sürecini etkileyebilir. Örneğin benzer alanlarda faaliyet gösteren ve aynı yasal düzenlemelere tabi olan örgütlerin yapılanma biçimleri birbirine benzer olsa da ulaşılan sonuçlar ve uygulama açısından farklılıklar görülebilmektedir. Aynı alanda faaliyette bulunan iki örgütten biri etkin ve verimli çalışırken; diğeri başarısız olabilir ya da belirlenen

hedeflere yeterince ulaşamayabilir (Erdoğan, 1994). Dolayısıyla örgütte uygulanan bir yönetim tarzı her zaman aynı etkiyi gösteremeyebilir, bir durumda en iyi olan yönetim tarzı başka bir durumda etkisiz olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin yönetim tarzlarında da çeşitli tartışmalar mevcuttur (Günyol, 2013).

Yönetim tarzı; yöneticinin örgütünü başarılı kılmak için uyguladığı bilgi, beceri ve sergilediği tutumun bir bileşkesidir. Yönetim tarzı örgüt yönetiminin genel niteliğini ortaya koyarak yöneticinin örgüt amaçlarını gerçekleştirirken işgörenlerle kurduğu ilişki davranışı ile gösterdiği görev davranışı arasındaki etkileşimden oluşmaktadır (Başaran, 2000). Yöneticiler elindeki insan ve madde kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak mümkün olan en yüksek verimi sağlamayı amaçlayan insanlardır ve amacını gerçekleştirme sürecinde bir takım kurallar koyar, kuralları uygular, emir alır ve emir verirler (Özgür, 2011). Bu süreçte çeşitli yönetim tarzlarının etkisinde hareket ederler.

Yönetim tarzı, yönetimin nasıl gerçekleştirileceğini tanımlamak için kullanılan bir ifadedir. Schleh'e (1977) göre, yönetim tarzı örgütteki çeşitli işlem ve işlevleri birbirine bağlayan yapıstırıcıdır. Yönetim tarzı, çalışanların yeteneğinden faydalanmak için yöneticilerin kullandığı felsefe veya ilkeler dizisidir ve işlerin nasıl yapılacağına dair bir işlem değil, işleri yapmaya yönelik bir yönetim çerçevesidir. Yönetim tarzı örgüt genelinde faaliyet gösteren bir yaşam biçimidir (Akt. Quang ve Vuong, 2002).

Khandwalla (1995) yönetim tarzını, bir örgütün karar verme, hedef belirleme, strateji oluşturma, imaj geliştirme, paydaşlarla ilgilenme ve diğer temel yönetsel uygulamaların işlevlerini yerine getirilmesinde kullanılan farklılık yaratabilen ayırıcı bir yöntem olarak ifade etmiştir.

Yönetim tarzı, yöneticinin kullandığı bir yönetim dilidir (Uche ve Timinepere, 2012). Bu nedenle de yönetim tarzı, yöneticiye özgü kişisel davranışlar olarak yöneticiden yöneticiye değişebilmektedir (Ergin, 2008). Yöneticinin kişilik özellikleri, yönettiği insanlar hakkındaki düşünceleri, örgütün yapısı ve amaçları, yapılan işin ve birlikte çalışılan insanların nitelikleri, zaman gibi özellikler de yöneticinin kullandığı yönetim tarzını etkileyen faktörlerden bazılarıdır (Üstüner, 2016). Barutçugil (2004) ise yönetim tarzını oluşturan faktörleri doğuştan gelen ve öğrenilenler olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre;

Doğuştan gelen faktörler;

- Yöneticinin kişiliği,
- İhtiyaç kalıpları

Öğrenilenler;

- Güç temelleri,
- Çatışmaları ele alma ve sorunları çözme tarzı,
- Yöneticinin kişisel değerleri ve bu değerlerin örgütsel davranış üzerindeki etkileri,
- Stresle başa çıkma yöntemleridir.

Pop ve Pop'a (2008) göre ise yönetim tarzlarını etkileyen belli başlı yönetici davranışları şunlardır:

- Sorumluluk duygusu,
- Kullanılan yetki,
- Örgütsel girişime ve iş gücüne verilen önem,
- Üretim, çalışanlar ve etkinlik için duyulan kaygı,
- Motivasyon araçları,
- İletişim tercihleri,
- Karar verme stratejileridir.

2.1.1.4. Yönetim Tarzını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin insana, örgüte ve yönetime yönelik sahip oldukları varsayım, görüş, inanç, duygu ve değerler, yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını etkileyerek yönetim tarzlarını oluşturabilmektedir. Örgütte her insan ve durum farklıdır. Bu nedenle klasik ve neo – klasik yönetim yaklaşımlarının ortaya attığı gibi her zaman ve her yerde geçerli en iyi yönetim tarzı yoktur (Şahin, 2004). En iyi yönetim tarzı insana, örgütün özelliğine, çevresine ve kullandığı teknolojiye göre değişiklik gösterebilmektedir. Yönetimde durumsallık yaklaşımı gereğince yönetim tarzını etkileyen faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.

2.1.1.4.1. Yöneticinin Kişisel Özellikleri

Bir yöneticinin örgüt içindeki yönetim faaliyetlerini düzenleme ve örgütü yönetme tarzı kişilik özelliklerinden etkilenebilir (Kaya ve Uysal, 2017). Kişilik, bireyin doğuştan edindiği veya yaşantısı sonucu kazandığı, onu diğer insanlardan ayıran özelliklerin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2013). Kişilik özelliklerinin tanımlanmasında ve ölçülmesinde en çok kullanılan modellerden biri olan beş faktör kişilik modeli dışadönüklük, nevrotilik, uyumluluk, gelişime açıklık ve sorumluluk alt boyutlarından oluşmaktadır (Goldberg, 1992). Buna göre dışa dönük yöneticiler girişken, enerjik ve sosyal bir yapıya sahip dış dünyaya açık bireylerdir; çalışanları ile kolay iletişim kurarlar. Nevrotik yöneticiler duygusal sıkıntı yaşayan ve duyguları aşırı değişiklik gösteren kişilerdir bu nedenle de özellikle belirsiz nitelikteki uyarınları tehdit olarak görmeye eğilimlidirler. Bu yöneticiler problem çözme durumlarında sağlıklı karar veremeyebilirler. Uyumlu kişilik özelliğine sahip yöneticiler arkadaşlık ilişkilerine önem verirler, birlikte çalışmayı severler, güven verici ve iyi kalplidirler, iyi iletişim kurar, astlarını motive ederler. Sorumluluk sahibi yöneticiler azimli, başarıya güdüsü yüksek, dikkatli ve temkinli, sorumluluğunun bilincinde olan kişilerdir. Bu nedenle de örgütün hiyerarşik yapısı içindeki her türlü görevlerde başarılı olma olasılıkları yüksektir. Gelişime açık özellikteki yöneticiler zeki, meraklı, hayal gücü kuvvetli, entelektüel kişilerdir ve yaratıcılıkları sayesinde özellikle değişim sürecindeki örgütlerde oldukça fayda sağlarlar (Gallagher, 1990; Korkmaz; 2006, Puher, 2009).

Eğer bir yöneticinin kişiliğinde yoksa ondan belirli bir yönetim biçimini benimsemesi beklenmemelidir (Bynum, 2002). Kişilik, yöneticilerin yönetim zihniyetini etkileyen ve onların yönetim tarzını yansıtan en önemli faktörlerden birisidir. Her yönetici kişiliklerine bağlı olarak farklı hırslara, güdülere, değerlere sahip olabilir. Dolayısıyla da yöneticinin sahip olduğu kişilik özelliği yönetim faaliyetlerini örgütleme ve örgütü yönetme tarzı üzerinde etkili olabilir (Kaya ve Uysal, 2017). Ertuğrul (2009) tarafından yapılan bir araştırmada dışadönük kişilik özelliğine sahip okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzını daha az sergilediği, bağımsızlık kişilik özelliğine sahip okul müdürlerinin ise destekçi yönetim tarzını daha çok sergilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri de yönetim tarzlarını etkileyebilmektedir. Buna göre duygusal zekânın; problem çözme ve kendini gerçekleştirme alt boyutları ile

demokratik yönetim tarzı arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış, dürtüsellik boyutu ile de otoriter yönetim tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal zekânın iddialı olma boyutu ile tam serbesti tanıyan yönetim tarzı arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Özturan, 2018).Yöneticinin hissetme ve düşünme biçimi arasındaki karmaşık etkileşimin sonucunda yönetim tarzı şekillenir ve yöneticinin davranış ve tutumlarına yansır (Kippenberger, 2002).

Yönetim tarzını etkileyen faktörlerden birisi de yöneticinin sahip olduğu değerlerdir. Bir toplumun kültürel yapısından etkilenerek şekillenen değerler, ekonomik, sosyal ve kültürel alanların yanı sıra örgüt ve yönetim alanlarında da kendisini hissettirmektedir. Örgütsel ve yönetsel eylemler değerlerin etkisiyle amaçları biçimlendirerek örgütsel ve yönetsel eylemlerin yönünü belirlemektedir (Kara, 2011).

Çalışanları güdülemek ve yetkilerini kullanmak için yöneticinin takındığı tutumun örgüte veya çalışana yönelik olması durumu yönetim tarzı seçiminde önemlidir. Yönetimde insan ve görev birbirini tamamlayan iki ana unsurdur. Çünkü örgütteki görevler insanlar tarafından yapılır. Bu nedenle yöneticiler yönetim tarzlarını bu iki ana unsura göre biçimlendirirler. Yönetici insan ya da görev unsurlarından hangisi ön planda tutuyorsa yönetim tarzını da buna göre değerlendirecektir. Ancak astlar, yöneticilerini genellikle insana ve insan ilişkilerine verdiği öneme göre; üstler ise astlarını, genellikle göreve verdiği öneme göre değerlendirir. Bu nedenle yönetici sayısı kadar da yönetim tarzı olduğu söylenebilir (Urlu, 2002).

2.1.1.4.2. Örgüt Çalışanları Hakkındaki Yönetici Varsayımları

McGregor, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarının yönetsel davranışları etkilediğini öne sürerek X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. Bu kuramlara göre yöneticinin yönetsel davranışları çalışanın özelliklerine göre şekillenmektedir. McGregor'e göre X kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır (McGregor,1960):

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten kaçmanın yollarını arar,
- İnsan sorumluluktan kaçınır, yönetmeyi değil yönetilmeyi yeğler, güvenliği önemser, hırslı değildir.
- Kendi çıkar ve amaçlarını örgütün amaçlarından üstün tutarlar.

- Örgüt amaçlarına yönelik çabalamaları için zorlanmaları, sıkı kontrollerle yönetilmeleri ve cezalandırmaları gerekmektedir.
- Daha çok ekonomik açıdan güdülenirler.
- Çalışanlar örgütteki değişikliklerden hoşlanmaz ve örgütteki sorunları çözmede yaratıcı değildir.

Y kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır (McGregor,1960):

- İşyerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcamak, oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır.
- Dışsal kontrol veya ceza tehdidi, örgütsel hedeflere yönelik çaba göstermenin tek yolu değildir.
- İnsanlar gerekli şartlar oluşturulduğunda, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak istegindedir.
- Modern endüstriyel yaşamın koşulları altında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyellerinden yalnızca kısmen yararlanılmaktadır.
- İnsanların kendilerini yönetebilmesi ve öz denetim duygusu geliştirebilmesi yeterince motive edilmesiyle mümkündür.

X kuramı, insan davranışının dışsal kontrolüne önem verirken, Y kuramı, büyük ölçüde çalışanın kendi kendini kontrol ve kendi kendini yönetmesine dayanmaktadır. Bu bağlamda X kuramı yöneticisi otoriter bir yönetim tarzı sergilerken Y kuramı yöneticisi işbirlikli bir yönetim tarzı sergilemektedir.

2.1.1.4.3. Örgütün Özellikleri

Örgütün yapısı yöneticinin yönetim tarzını etkileyebilir (Uche ve Timinepere, 2012). Örgüt yapısı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli ve biçimsel olarak üst yöneticiler tarafından oluşturulan örgütsel ilişkiler ve düzenlemeler bütünüdür (İçerli, 2009). Örgüt yapısı çalışanlar arası ilişkileri düzenlemeyle ilgili yetki, görev ve kuralların oluşturulduğu, örgüt kaynaklarını kullanma biçimlerinin belirlendiği biçimsel bir sistemdir (Koçel, 2005). Çoğunlukla hiyerarşik emir komuta zincirine sahip bürokratik yapılarda otoriter yönetim tarzı tercih edilirken yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön planda olduğu örgüt yapılarında ise özgürlükçü bir yönetim tarzı tercih edilmektedir (Arslan, Karakaya ve Araşkal 2020).

Örgüt türleri ve yönetim tarzı ile ilgili olarak da organik yapıların sağlamış olduğu esneklik sayesinde girişimci yönetim tarzının daha etkin bir şekilde kullanılacağı, mekanik yapılarda ise hiyerarşinin belirgin olması ve kararların merkezden alınıp astlara iletilmesi nedeniyle geleneksel bir yönetim tarzının daha etkin bir şekilde kullanılacağı belirtilmiştir (Covin ve Slevin, 1988; Geller, 1980).

Örgütün büyüklüğü de yönetim tarzını etkileyebilmektedir. Örgüt büyüklüğü örgütteki kademe sayısını artırarak örgüt içerisinde daha fazla hiyerarşik yapının oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum ise planlanan kontrol sistemlerinin daha fazla kullanımına ve yönetsel davranışların daha fazla biçimlendirilmesine neden olmaktadır (Keçecioglu, 2008). Yönetimin hiyerarşik olarak tasarlandığı örgütlerde kararlar üst yönetimce alınır ve astların fikri sorulmadan otoriter yönetim tarzı ile dikte edilebilir (Taylor, 2017).

Yılmaz (2016) tarafından yapılan araştırmada okul kademesine göre yöneticilerin yönetim tarzının değiştiği belirlenmiştir. Buna göre ilkokullarda görevli kadın yöneticilerin otoriter yönetim tarzını, ortaokullarda görev yapan kadın yöneticilerin demokratik yönetim tarzını ve lise kademesi kadın yöneticilerinin ise tam serbest tanıyan yönetim tarzını tercih ettikleri görülmüştür.

2.1.1.5. Yönetim Tarzının Etkileri

Yönetim tarzı örgütsel etkililik için önemli öncüllerden biridir (Uche ve Timinepere, 2012). Örgütün formalleşme derecesi, yönetim kontrol süreci, uygun motivasyon süreci, kararlara katılım derecesi ve kararların alındığı seviye hakkında bilgi veren yönetim tarzının örgütsel kaynakları organize etme, yönetme ve kontrol etme aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşılmasında etkisi vardır (Naranjo-Gil ve Rinsum, 2006). Bir yöneticinin sürekli ve kademeli olarak çalışanlarını örgüt tarafından kararlaştırılan önceden belirlenmiş bir varış noktasına yönlendirebilmesi etkili bir yönetim tarzı ile mümkündür (Okon ve Isong, 2016).

Yöneticinin yönetim tarzı çalışanın örgütsel davranışını doğrudan etkileyebilir (Başaran, 2000). Yönetim tarzlarının çalışanların örgüte bağlılık duyması, örgüt yararına katkı için çabalaması, örgüt vizyonuna katkıda bulunması gibi tutum ve davranışları olumlu ya da olumsuz etkilediği belirlenmiştir (Agrusa ve Lema, 2012).

Yöneticilerin yönetim tarzı iş doyumunu etkileyebilmekte (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004); işe yabancılaşmalarına yol açabilmektedir (Kanten ve Ülker, 2014; Şimşek, vd., 2006).

Yönetim kavramı ve uygulamaları klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlarla beraber birçok değişikliğe uğramış, hatta son dönemlerde modern yönetim tanımlamaları ve yaklaşımları geliştirilmeye çalışılmıştır. Böylece yöneticiler genel olarak geleneksel yönetici ve modern yönetici olarak sınıflandırılmıştır. Geleneksel yöneticilikte emir veren, kendisine itaat edilmesini bekleyen, otoriter olan bir yöneticilik anlayışı vardır. Bu anlayışta yönetici ne kadar otoriter ise o kadar başarılıdır. Buna karşılık modern yöneticilik anlayışında ise otoriter olmaktan ziyade etkili ve verimli yönetme esastır. Modern yöneticiler örgütteki mevcut değerleri korurken örgüte yeni değerler kazandırarak örgütün devamlılığını da sağlarlar (Bursalıoğlu, 1998). Ancak yönetim, kültürü ve yapısında meydana gelen tüm değişimlere rağmen hala yetki, otorite, beceri ve etkinliğiyle önemli bir sanat olarak var olmayı sürdürmektedir. Özellikle de kamu kurumlarının yönetiminde otorite ve güç kullanımı devam etmektedir (Genç, 2005). Buna karşılık özel sektör örgütleri, kamu kurumlarına göre çok daha esnek ve organik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle özel sektörde yönetim tarzı da bu kamu sektörüne göre daha demokratik ve katılımcıdır (Martin, 2004). Dolayısıyla bu araştırmada kamu okullarındaki eğitim yöneticilerinin otoriter yönetim tarzına odaklanılmıştır.

2.1.1.6.Otoriter Yönetim Tarzı

Otoriter yöneticiler, örgütün amaçlarına en üst düzeyde ulaşmak için çalışma koşullarını düzenleyen ancak bunu yaparken de çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve onları örgütte mutlu edecek hiçbir düzenleme yapmayan yöneticiler olarak nitelendirilirler (Erdoğan, 2006). Otoriter tarzı tercih eden yöneticiler sorumlu oldukları örgütte tek karar vericidir, araştırmaya, hoşgörüyeye, tartışmaya, büyük ölçüde kapalı, çalışanlarına güvenmeyen veya çok az güvenen, emir ve talimat vermekten haz duyan bir kişidir (Öztekin, 2005).

Otoriter yönetim tarzında astların, yöneticilerin belirledikleri amaçlara, kurallara, prosedürlere ve politikalara uygun davranmasını beklenmektedir. Yönetici ve astlar arasındaki iletişim ve etkileşim düzeyi oldukça düşük seviyelerdedir. Otoriter

yönetim tarzında, tek yönlü iletişimin esası yöneticinin komut ve itaat beklentisine dayanır. Yöneticiler, çalışanlara güvenmezler ve herhangi bir tartışma, sorgulama veya müzakere olmaksızın uyulması gereken komutları verirler. Çoğu örgütte otoriter yönetim tarzının modası geçmiş olduğu ve maksimum üretkenliği sağlamak için çalışanlara ilham vermede yetersiz olduğu düşünülmektedir (Todorova ve Vasilev, 2017). Hiyerarşik emir komuta zincirine sahip yapılarda ve bürokratik örgütlerde otoriter yönetim tarzı yaygın olarak tercih edilmektedir.

Otoriter yönetim tarzında yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki çok az ve biçimseldir. Otoriter yönetici bu biçimsel ilişkiler için pek çok kural getirir. Çalışanlar bu kuralları aşabildikleri takdirde yöneticiye ulaşabilirler. Yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin yetersizliği nedeniyle karşılıklı sezgiye dayalı iletişime başvurulabilir. Bu yüzden de iletişimde çokça yanlış anlaşılmalara olabilir. Otoriter yönetici örgütte olumsuzlukları gidermek, çalışanların iş doyumunu artırmak, örgütsel bağlılığı geliştirmek gibi girişimlerde bulunmaz. Çalışanların arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm olarak yetkiyi kullanırlar (Başaran, 2004).

Otoriter yöneticiler çalışanlarını zorlanmayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, kendi çıkarını örgüt çıkarının üstünde tutan ve bu nedenle örgütü zarara sokan, verilen emirlere direnen, güvenilmez ve sorumluluktan kaçan kişiler olarak algırlar. Çalışanların ancak baskıyla iyi çalışabileceğine inandıkları için çalışanlar üzerinde sürekli bir baskı ve denetimin olduğunu hissetmelerini sağlarlar (Güney, 1999). Çalışanların ancak otoriter yönetilirse örgüte yararlı olacağını düşünürler (Urlu, 2002).

Bir yöneticinin, yönetsel becerileri yeterliyse yasal ve makam gücünü uzmanlık gücüyle destekler. Ancak otoriter yöneticinin güç kaynağı, genellikle yasalar ve bulunduğu makamdır. Otoriter yönetici, yönetsel becerilerini güçlendirmek için gerektiğinde kaba gücü, dinsel-manevi inançları, töresel değerleri, gelenek, görenek ve benzerlerini kullanabilir (Başaran, 2004). Bu nedenle yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde ve yüksek güç mesafesini çevreleyen kültürel değerlerin hâkim olduğu örgütlerde otoriterlik daha etkili olabilmektedir (Koopman, Den Hartog ve Konrad, 1999).

Otoriter yönetimle çalışma ortamında disiplin oluşturulabilir, çalışanların saygılı davranışlar göstermeleri sağlanabilir ama insanların kendini işine vermesi ve yaratıcı fikirler üretmesi sağlanamaz. Görünüşte sessiz ve saygılı ama arka planda zoraki itaatin, boş vermişliğin, güvensizliğin, dedikodunun ve yakınmaların hüküm sürdüğü bir ortam oluşur (Özgür, 2011). Otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerin çalışma ortamında işler dar görevlere ayrılmıştır; amaç ve görevler değişmez, çalışanların fikirleri önemsenmediği için yönetime katılmasına ihtiyaç duyulmaz, işlerin tasarımı ve iş akışı, insan-makine ilişkisi verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması için düzenlenmiştir (Başaran, 2004).

Çalışanların fikirlerini görmezden gelmek, otoriter yönetici için güvenli bir alan yaratır. Bu genellikle çalışanların vasıflı ya da yeteri kadar uzman olmaması, diğer çalışanlara güven eksikliği ve ayrıca örgüt üzerinde mutlak ve tartışmasız bir güce sahip olma arzusu nedeniyle olur. Otoriter yönetici açısından düşünüldüğünde bu durumun iyi bir yaklaşım olduğu söylenebilir çünkü karar verme süreci, yalnızca bir kişinin dâhil olduğu durumlarda kısa, basit ve hızlıdır. Ayrıca, kararın uygulanması üzerindeki kontrol yetkisi aynı zamanda kararı alan kişide olduğundan, bu kişi, yani otoriter yönetici, işlerin nasıl yapılacağı ve sonucun ne olması gerektiği konusunda çok net bir fikre sahip olmaktadır (Popa, Constantinescu ve Dumitrache, 2020).

Güney (1999), otoriter yönetim tarzına sahip olan yöneticilerin bazı özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Otoriter yönetici, örgüt amaçlarına bağlı olarak grup politikalarını, yapılacak olan işleri ve bu işlerin yapılma şeklini tamamen kendisi belirler.
- Otoriter yönetici, verdiği emirlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesini bekler, grup faaliyetlerine katılmaz.
- Otoriter yönetici, emirlerini yerine getiren ve kendisine itaat edenleri ödüllendirir, emirlerine uymayanları cezalandırır. Ödül dağıtımında tamamen keyfi davranır.
- Otoriter yönetici; kendisine sunulan önerileri kabul etmez, verdiği emirler için hiçbir gerekçe göstermez, astları hakkında övgü ve eleştirileri kişisel niteliktedir.

Otoriter yönetim tarzının olumlu tarafı ise, kriz anlarında, acil kararların alınması gereken durumlarda ve yıkıcı muhalefetin engellenmek istenmesi durumlarında oldukça

etkili sonuçlar vermesidir. Otoriter yönetim sayesinde örgütte hızlı bir şekilde kararlar alınabilir ve hemen uygulamaya konulabilir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015).Çalışanların kriz zamanlarında daha güçlü ve etkili bir yönetim anlayışı tercih etmesi (Castelnovo, Popper ve Koren, 2017; Kakkar ve Sivanathan, 2017) otoriter yönetimin etkili olmasını sağlar.

Otoriter yönetim, çalışanların çoğunluğunun eğitimsiz, vasıfsız veya bilgisiz olduğu durumda örgüt içindeki işlem maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilir. Ancak çalışanların çoğunun vasıfsız olduğu bir örgütte otoriter yönetim tarzı, üst yönetimin yüksek düzeyde yetkin, yaratıcı ve yetenekli olmasını gerektirir. (Todorova ve Vasilev, 2017). Ayrıca çalışanların gruplar arası iç çatışmaya eğilimli olduğu durumlarda otoriter yönetim tarzının örgütte psikolojik güvenliği ve iş performansını olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir (De Hoogh, Greer ve Den Hartog, 2015).

Otoriter yönetim tarzının başarıyla uygulanabilmesi için yöneticilerin güç başatlı zihinsel arka planına sahip olması gerekir. Bu tür zihinsel alt yapıya sahip yönetici buyurmayı sever, buyruklarını da yaptırımlarla güçlendirir. Otoriter yönetici aynı zamanda tek adam yönetimine inandığı için kendi ilkelerine aykırı olan önerilere kuşkuyla bakar (Başaran, 2004). Çevrelerini daha aktif bir şekilde izleme, rahatsız edici uyarılara daha fazla dikkat etme ve olumsuz olaylara karşı daha güçlü tepki verme eğilimindedirler (Ludeke ve Krueger, 2013).

Otoriter yönetim tarzı, işin zamanında yapılmasını sağlar. Çünkü karar verme sürecine katılan insan sayısı daha azdır. Anında karar verilmesi gereken durumlar veya olaylar için, bu tür bir yönetim tarzı bir amaca hizmet edebilir ancak uzun süre boyunca otokratik bir yönetim tarzına sahip olmaya çalışmak, ilgili herkes için soruna yol açacaktır. Otoriter yöneticinin olduğu bir örgütte çalışanların performansı iyi olsa bile, memnuniyeti çok düşüktür (Daft, 1997). Çalışan, söz hakkının olmadığı otoriter ortamda çalışırken eninde sonunda motivasyonunu kaybedecektir (Mba Sr ve Teresa, 2013). Kanten ve Ülker (2014) tarafından yapılan bir araştırmada otoriter yönetim tarzının çalışanın işe yabancılaşmasını etkilediği ortaya konulmuştur.

Bass ve Bass (2008) genel olarak otoriter yönetim tarzının çalışanlarda daha düşük memnuniyet seviyeleri ve artan stres ile ilişkili olduğunu ancak iş performansı ile

olan ilişkisinin daha az net olduğunu ve otoriter yönetim ve iş performansı ilişkisinin bir dizi moderatör tarafından etkilendiğini öne sürmüştür.

Otoriter yönetim, standart ürünler üretildiğinde, ürün özellikleri aynı olduğunda ve üretim sürecinde çok az yaratıcılık olduğunda uygundur (Todorova ve Vasilev, 2017). Bu bağlamda otoriter yönetim tarzının okullar için uygun olmadığı söylenebilir. Otoriter yönetim tarzına sahip bir okul müdürü, okul kurallarının belirlenmesi kararlarını tek başına almakta, ödüllendirmeden daha çok cezalandırmaya önem vermektedir. Güvenilir olmak yerine korkulan otoriter yöneticiler, ilişkilerinde katı ve emir verici bir tarz sergilemekte, verilen emirlere harfiyen uyulmasını istemekte, öğretmenlerden itaat beklemekte, ast-üst ilişkilerinde baskın olmaya çalışmaktadır (Üstüner, 2016).

Okullar doğaları gereğince tek bir yönetim tarzının uygulanmadığı örgütlerdir. Zaman zaman karşılaşılan duruma göre değişik yönetim tarzı da kullanılabilir. Özellikle son yıllardaki toplumsal ve teknolojik gelişmelerin otoriter yönetim tarzından demokratik yönetim biçimine geçişi zorladığı görülmektedir (Teyfur, 2011). Ancak demokrasi ve demokratik değerlerin bu kadar açık bir şekilde tercih edilmesine rağmen otoriter yöneticiler hâlâ varlıklarını sürdürmektedirler (Harms, vd., 2018).

2.1.2. Örgütsel Adalet

Adalet, insanlık tarihi kadar eski olan bir kavramdır. İnsanların topluluk halinde yaşamaları nedeniyle gereksinimlerini karşılarken elde ettikleri kazançların doğruluk ve eşitlik anlayışıyla dağıtılması gereği adalet kavramını ortaya çıkarmıştır (Atalay, 2005). Adalet, insan ve toplum arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistemdir. Toplum; hak, hukuk, ve eşitlik gibi kavramların ışığında adalet aracılığıyla bir arada tutulmaktadır (Kurgun, Güripek ve Aktaş, 2010).

Adalet bireyleri toplum tarafından yanlış sayılan davranışlar gösterdiğinde cezalandıran, doğru sayılan davranışlar gösterdiğinde ödüllendiren ya da hak ettikleri şekilde davranılmasını gerektiren bir olgudur (Cropanzano, Goldman ve Folger, 2003). Adalet, insanın toplumsal yaşamının nasıl olması gerektiğini belirten ve toplumsal yaşamı düzenleyici bir kılavuz veya yaşam rehberidir (Tan, 2006). Dolayısıyla adaletin insan yaşamı için çok önemli bir olgu olduğu söylenebilir.

Sosyal kurumların ilk erdemi olan adalet aynı zamanda en önemli özelliğidir (Rawls, 2009). İnsan ve toplum ilişkilerini düzenleyen adaletin, insan ve örgüt ilişkisinde de önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Buna göre örgütsel adalet kavramı ile çalışma ortamındaki adil uygulamaların örgütteki rolü açıklanabilir (Greenberg ve Baron, 2000).

Örgütsel davranışlardan olan örgütsel adalet ile ilgili ilk araştırmalarda örgütler üzerinde durulmadığı; bunun yerine örgütteki sosyal ortamda yaşanan etkileşimlerden hareketle sosyal adalet ilkeleri üzerinde durulduğu bilinmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2005). Sonraki araştırmalarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak örgüt içinde elde edilen kazanımların adil dağılımını ifade eden örgütsel adalet kavramı geliştirilmiştir. Örgütteki adalet algısının çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesinden dolayı örgütsel adalet çalışmaları genişletilmiştir. Örgütsel davranış, örgüt psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanlarında yapılan çalışmalarda örgütsel adalet en sık araştırılan konular arasında yer almıştır. Örgütsel adalet sosyal bir yapı olarak bu araştırmalarda incelenmiştir.

Greenberg (1987) örgütsel adaleti; örgütlerde mevcut olan uygulamaları ve bu uygulamaların neticelerini çalışanların adalet bağlamında değerlendirerek kendilerine adil gelip gelmediğine dair algıları olarak tanımlamaktadır. Çalışma koşulları, kazanılan ücret, ücret artış oranı, ödüllendirme ve cezalandırma kavramları çerçevesinde şekillenen algıları ile birlikte yetki paylaşımı, görev dağılımı, mesaiye uyma gibi yönetsel kararları değerlendiren çalışanlar kendilerine adil davranılıp davranılmadığı konusunda fikir sahibi olurlar (Altinkurt ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel adalet, bireylerin örgütteki adalet sezgileri (Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003), çalışanların örgüt ile ilgili adalet algısı (Colquitt ve Greenberg, 2003), etik bakımdan yönetsel davranışların değerlendirilmesiyle çalışanların oluşturduğu öznel bir algı olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Bu tanımlardan da görüleceği üzere çalışanlar, mevcut bir durumu algılamalarına göre davranışlarını şekillendirdiklerinden dolayı örgütün adilliğine ilişkin çalışan algıları örgütsel adalet kavramının önemini artırmaktadır (İşcan, 2005). Örgütlerde bir durumun adil olarak algılanmasının çalışanların olumlu tutum ve davranışlarına neden olabileceği, adaletsiz olarak algılanmasının ise olumsuz davranışlara yol açabileceği

ifade edilebilir.

Greenberg (1987) örgüt çalışanlarının her zaman adaletle ilgili potansiyel kaygı durumlarının olduğunu belirtmiştir. Bu durumların ilki çalışanların örgütte beklenmeyen bir kazanım ya da sonuçlarla karşılaşmasıdır. Yürütülen süreçlerden hedeflediği kazanım veya sonuca ulaşan çalışan sürecin adaletli olup olmamasıyla ilgilenmeyebilir. İkinci durum, örgütteki değişim süreci çalışanların adalet kaygılarını artırmakta ve adaletle daha yakından ilgilenmelerine neden olmaktadır. Üçüncü durum, kaynakların kısıtlılığıdır. Yeteri kadar kaynak mevcutsa bu kaynakların nasıl dağıtılacağı çalışanlar için önemli değildir. Eğer kaynaklar yetersiz ise bu kaynakların dağıtım sürecinde çalışanlar hem adalet ile hem de adaletin nasıl tanımlandığıyla ilgilenmeye başlamaktadır. Son durumsa çalışanlar arasındaki güç farklılıklarının adaletsizlik doğurmasıdır. Bu bağlamda bazı durumların varlığında çalışanlar için adaletin, diğer bireylere göre daha önemli hale geldiği söylenebilir.

Örgütlerde adaletsizlik durumu sosyal bilimciler tarafından örgütsel bir problem olarak incelenmekte ve örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumunu artırılması ve özellikle de okulun işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirilmesi için bir zorunluluk olduğu belirtilmektedir (Hoy ve Tarter, 2004).

Sosyal adalet kavramının örgüte uyarlanması ile örgütsel adalet kavramının geliştirildiği daha önce belirtilmişti. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Teorisi, Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi, Leventhal'ın (1980) Adalet Yargı Teorisi, Lerner'in (1980) Adalet Güdüsü Teorisi, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihî Teorisi örgütsel adalet kavramına temel olan sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Akt. Greenberg, 1987). Bu kuramlarla örgütsel adalet çatısı genişletilerek daha ayrıntılı açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak bu kuramların sayıca fazla olması, aynı temele dayandırılarak geliştirilmiş olmaları ve birbiriyle örtüşen sonuçlar ortaya koymaları sebebiyle bu kuramların sınıflandırılmaları güçleşmiştir (İşbaşı, 2001). Bu nedenle Greenberg (1987) Tablo 1'de görüldüğü üzere reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları ile örgütsel davranış alanında geniş bir yelpazedeki adalet teorilerini organize etmeye çabalamıştır. Bu boyutlar ile adalet kuramlarının birbirleriyle ilişkileri ve örgüt bağlamında incelenmesi kolaylaşacaktır.

Tablo 1

Greenberg'in (1987) Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik teorileri Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976;1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry,1980)

2.1.2.1. Örgütsel Adalet Teorileri

Greenberg (1987) reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutundan yola çıkarak kavramsal olarak birbirinden farklı bu iki boyuttan örgütsel adalet teorilerini elde etmiştir. Buna göre adaletin reaktif teorileri, örgütteki adil olmayan uygulamalardan çalışanların kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanarak adaletsizliklere yönelik tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise çalışanların adaletin yerine getirilmesi için tasarlanmış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Reaktif ve proaktif teoriler adil uygulamaların yapılmasına yönelik davranışları incelemektedir.

Süreç teorileri, ücret ve terfi gibi elde ettikleri çeşitli kazanımları belirleme sürecindeki adil olma durumuna odaklanmaktadır. İçerik teorileri ise elde edilen kazanımların dağıtımındaki adil olma durumunu incelemektedir (Greenberg, 1987).

Birbirlerinden farklı olan reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutları bir araya getirilerek dört tür adalet teorisi oluşturulmuştur. Tablo 2'de oluşan teoriler belirtilmiştir (Greenberg, 1987):

Tablo 2

Reaktif-Proaktif ve Süreç-İçerik Boyutlarından Oluşturulan Adalet Teorileri

Reaktif- Proaktif Boyut	Süreç-İçerik Boyutu	
	Süreç	İçerik
Reaktif	Reaktif süreç	Reaktif içerik
	Süreç adaleti	Eşitlik teorisi
Proaktif	Proaktif süreç	Proaktif içerik
	Dağıtım tercihi	Adalet güdüsü

Greenberg'e (1987) göre reaktif-içerik teorileri, çalışanların örgütteki kaynak ve ödüllerin dağıtımını gibi adil olmayan uygulamalara yönelik ortaya koydukları tepkileri incelerken, proaktif içerik teorileri ise çalışanların, örgütteki kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine durmuştur. Buna karşılık reaktif-süreç teorileri, örgütte karar almada kullanılan süreçlerin her birine çalışanların nasıl tepki gösterdiklerini açıklamaktadır. Proaktif süreç teorilerinde ise dağıtım kararından ziyade dağıtım süreçleri ön plandadır. Aşağıdaki tabloda bu dört teoriyi açıklayan sorulara yer verilmiştir.

Tablo 3

Greenberg'in (1987) Adalet Teorileri ve Açıklayıcı Soruları

Teoriler	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Örgütte eşit olmayan kazanımlara çalışanlar nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar kazanımların eşitliği için neler yaparlar?
Reaktif Süreç	Örgütteki adil olmayan politikalara veya prosedürlere çalışanlar nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Örgütteki politikaların ve prosedürlerin adil olması için çalışanlar ne yapabilirler?

Tablo 3'de belirtilen örgütsel adalet teorilerine dayanılarak örgütsel adaletin boyutları da açıklanabilir. Buna göre örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adaletten oluşan üç boyut altında inceleyebiliriz.

2.1.2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet çalışmalarında araştırmacıların örgütsel adaleti farklı boyutlar altında incelediği görülmektedir. Colquitt (2001) örgütsel adaleti dağıtım, prosedürel, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta ele alırken Beugré (1998) ise dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet şeklinde sınıflandırma yapmıştır. Ancak alanyazında en sık karşılaşılan ve genel kabul gören örgütsel adalet boyutlarının ise dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet şeklinde olduğu söylenebilir.

2.1.2.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaletinin, örgütsel adalet çalışmalarında ilk olarak ele alınan ve tanımlanan davranışsal boyutlardan biri olduğu söylenebilir. Örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilen dağıtım adaleti; ödül, ceza, ücret, terfi, roller, fırsatlar, hizmetler ve statüler gibi örgütsel çıktıların çalışanlar arasındaki paylaşımının adilliğine yönelik algılamalarını ifade etmektedir (Greenberg, 1990). Dağıtım adaleti, örgütsel kazanımlara yönelik çalışanların algıladıkları adil olma durumu olarak tanımlanabilir (Folger ve Konovsky,1989).

Dağıtım adaleti, bir çalışanın örgüte sağladığı katkıların sonucunda elde ettiği sorumluluk, ödül ve görev gibi iş ile ilgili kazanımları, diğer çalışanların örgüte sağladığı katkılar ve elde ettiği kazanımlar ile karşılaştırması sonucunda algılamış olduğu adalettir (Colquitt, 2001). Çalışanlar, elde ettikleri kazanımlarını eğitim ve deneyimleri, çalışma süreleri, yaşadıkları stres, gösterdikleri performans ve çaba ile kıyaslayarak adalet algısı geliştirmektedir. Ortaya çıkan bu algı sonucunda örgüte yönelik tutum ve davranışları da belirlenecektir (Özdevecioğlu, 2003). Dağıtım adaleti, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi çalışanların örgütteki tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Colquitt, vd., 2001). Dağıtım adaletine yönelik olumsuz algılamalar ise çalışanların iş performansının azalmasına, öteki çalışanlarla daha az işbirliği yapmalarına ve işyerinde verimsizliğe neden olabilmektedir (Alexander ve Ruderman, 1987).

Dağıtım adaleti, Homans'ın dağıtım adaleti teorisine ve Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Homans'ın dağıtım adaleti teorisinde çalışanların örgüt için gösterdiği çabaların oranında kazanım beklentisine girdikleri savunulmuştur. Buna göre çalışanların beklentileri gerçekleştiğinde algılanan adalet olumlu olacaktır (Akgüney,

2014). Adams'ın Eşitlik Kuramına göre ise çalışanlar örgütteki kazanımlarını örgüte katkısına olan oranını, bir başka çalışanın kazanım/katkı oranı ile kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama eşit olduğu zaman birey adalet duygusuna kapılır. Eşitsizlik durumunda ise adaletsiz algıladıkları durumu adaletli hâle getirmeye çalışırlar. Buna göre de örgütte ya daha az çaba gösterirler ya da kendilerini kıyasladıkları çalışanı dönüştürerek eşitliği sağlamaya çalışırlar (Beugré, 2002).

Dağıtım adaletini uygulayan yöneticiler ödül ve cezaları eşit bir şekilde performansa dayalı olarak dağıtırlar (İşcan ve Sayın, 2010). Bu yöntemde çalışanlar yöneticileri tarafından örgütün amaçlarına sağlamış oldukları katkılar ya da örgüt amaçlarını gerçekleştirme oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar (Colquitt ve Chertkoff, 2002).

Deutsch (1985), dağıtım adaletinin üç kuralını belirlemiştir. Bunlar: Adillik, eşitlik ve gereksinimdir. Adillığe göre kazanımlar çalışanların katkısına göre dağıtılmalıdır. Yani eşit olmayan işe eşit ücret ödenmemelidir. Eşitlik kuralı ise çalışanların yatırımına bakılmaksızın dağıtımların eşit olarak yapılmasını vurgular. Gereksinim kuralına göre ise, kazanımlar çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtılmalıdır. Dağıtım adaletini uygulayacak olan yönetici amacı dağıtım kuralını belirler. Buna göre yöneticinin amacı üretkenlik olduğunda adillik kuralı, amaç örgütteki uyumu korumak olduğunda eşitlik kuralı, çalışanların dezavantajlı üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak amaçlandığında ise gereksinim kuralı tercih edilecektir (Beugré, 2002).

Dağıtım adaletini öğretmenler açısından incelediğimizde; öğretmenler aylık maaş ve ek ders ücreti adı altında iki farklı ücret almaktadır. Ek ders ücretleri öğretmenlerin girdiği ders sayısına göre verilmekte olup bu açıdan dağıtım adaletine uygundur. Ancak öğretmen ödüllendirme sisteminde dağıtım adaletine aykırı uygulamalar yapılabilmektedir. Çelebi, Vuranok ve Hasekioğlu Turgut (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin, ödüllerin adil ve şeffaf olmayan bir biçimde dağıtıldığı ve ödül almada okul idaresine yakın olmanın etkili olduğu algılarına sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle öğretmenlerde olumlu bir dağıtım adaleti algısı oluşturabilmek için ödüllendirme standartları objektif ve somut ölçütlere dayalı olarak geliştirilmeli ve etkili bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Yıldırım,2008).

2.1.2.2.2. Prosedür Adaleti

Dağıtım adaletinde örgütteki ödüllerin dağıtımının nasıl yapıldığı incelenmiştir. Dağıtım adaletinin kazanım odaklı bakış açısı çalışanların örgütteki ödüllerin nasıl dağıtıldığını açıklamasına rağmen bu sonuçları ortaya çıkaran süreçleri açıklamada yetersiz kalmaktadır (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009). Bu durum araştırmacıları prosedür adaleti incelemeye yöneltmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Prosedür (işlem/süreç) adaleti, ödül, ceza, terfi, ücret artışı gibi örgütsel çıktılar ile ilgili dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Kazanımların belirlenmesi sürecinde izlenen yöntemler ve karar alma, çatışma çözümü ve görevlendirme süreci gibi süreçlerle ilgili çalışanların adalet algılaması olarak tanımlanır (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütün amaçları için çalışanların verdikleri emek karşılığında verilen ödül veya kazançların nasıl ve neye göre belirlendiğine yönelik adalet algıları prosedür adaleti adı altında açıklanmaktadır (Konovsky, 2000).

Prosedür adaletinde dağıtım adaletinin aksine, kararların alınma süreci vurgulanır. Örgütlerde dağıtım adaletine olan yönelim insanların ödül dağıtımına yönelik tepkilerine yönelirken, prosedürel bir yönelim çalışanların bu kararların alınma şekline olan tepkilerine odaklanır (Greenberg ve Tyler, 1987).

Prosedür adaleti teorisi, 1975 yılında Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılan *Prosedür Adaleti Kuramı*'na dayanmaktadır. Thibaut ve Walker, çatışan iki taraf ve bir de karar verici konumda olan kişinin de dâhil olduğu üç taraflı bir çatışma ortamı oluşturmuş ve çatışan iki tarafın arasında yaşanan anlaşmazlıkların çözülmesi için geliştirilen yöntemlere yönelik tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987). Buna göre anlaşmazlık yaşayan katılımcı iki taraf ve karar verici olan üçüncü taraf arasındaki kontrolün dağılımı insanların süreçlerin adilliği hakkındaki görüşlerini şekillendirmektedir. Buna göre kontrol katılımcılara verildiğinde bireyler sonuç kendi lehine olmasa bile süreci adil olarak gördüklerini öne sürmüşlerdir (Konovsky, 2000).

Çalışanlar örgütlerinde prosedür adaletsizliği algıladıklarında, adaletsizliğin kaynağına ek olarak örgütün bütününe yönelik tepkilerde bulunurlar (Özdevecioğlu,

2003). Bu yönüyle prosedür adaleti, dağıtım adaletinden farklılık göstermektedir. Dağıtım adaleti algısı ücret memnuniyeti (McFarlin ve Sweeney, 1992) gibi kişiye özel durumları etkilerken prosedür adaleti ise daha çok örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, yöneticiye güven gibi (Folger ve Konovsky, 1989; Lambert ve Hogan, 2013, Lambert, vd., 2020, Searle, vd., 2011) örgüte yönelik tutumları etkilemektedir.

Leventhal (1980) örgüt içinde prosedür adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural belirlemiştir. Her bir kuralın nasıl kullanılacağı aşağıdaki ifadelerle açıklanmıştır:

- Tutarlılık kuralı: Çalışanların prosedür adaletine ilişkin yargıları zaman ve kişilerden bağımsız, istikrarlı ve değişmez olmalıdır. Tutarlılık olmaması durumunda çalışan prosedür adaletinin ihlal edildiğine yönelik inançlara sahip olabilir.
- Önyargıdan arınmışlık kuralı: Prosedürler, kişisel menfaat ve önyargılardan uzak bir biçimde işlemelidir.
- Doğruluk kuralı: Prosedürler mümkün olduğu kadar çok iyi bilgi ve görüşler ile oluşturulmalıdır. Bilgi ve görüş en az hata ile toplanmalı ve işlenmelidir.
- Düzeltilebilirlik kuralı: Çalışanların prosedürler ile ilgili bazı kararlara itiraz edebilmelerine ve bu kararları düzeltebilmelerine ya da iptal etmelerine imkân sağlanmalıdır.
- Temsil edilebilirlik kuralı: Prosedürlerin, örgüt içindeki çalışanların ve önemli alt gruplarının temel endişelerini, değerlerini ve bakış açısını yansıtması gerektiğini belirtir.
- Etik kuralı: Prosedürler çalışanların benimsediği temel etik ve ahlaki değerlerle uyumlu olmalıdır.

Greenberg (1990) ise çalışanların prosedür adaleti algısına etki eden faktörleri karar alma süreçlerindeki tarafsızlık, karar alma yetkisine sahip kişilere karşı duyulan güven, örgütteki kişiler arası ilişkilere güven, saygı, yardımlaşma ve iyi niyetli olma şeklinde ifade etmiştir. Yöneticilerin çalışanlara çalışma sürecine katkı sağlama, özgür karar verme ve örgütsel süreçlerde fikirlerini ifade etme fırsatı vermesi, çalışanların prosedür adaleti algısını güçlendirmektedir (Demircan-Çakar ve Yıldız, 2009).

Çalışanların örgütte alınan kararların sonuçlarının kendisine yarar sağlamasa bile kendilerinin karar alma sürecinde önemli bir role sahip olduğunu bilmesi, o kararın daha adil olarak değerlendirilmesini sağlayabilir (Özmen, Arbak ve Süral-Özer, 2007). Bu nedenle prosedür adaleti, adil olmayan bir kararın dahi çalışanlar tarafından olumsuz tepkiyle karşılanmamasını sağlayabilmesinden dolayı örgütler ve yöneticiler açısından önem taşımaktadır. Ancak bu duruma tersten bakıldığında örgütte prosedür adaleti sağlanmazsa örgüte ve yöneticiye karşı olumsuz tutum ve davranışlar gelişebilecektir (Karaeminoğulları, 2006).

2.1.2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütteki ödüllerin dağıtımına ilişkin verilen nihai karar ve karar alma süreçlerine katılım durumlarından etkilenmesinin yanı sıra çalışma ortamındaki kişiler arasındaki ilişkilerden de etkilenmektedir. Böylece çalışanlar ve yönetici arasındaki ilişkilerin niteliği de örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan etkileşimsel adaleti ortaya çıkarmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Bies ve Moag (1986) tarafından ilk kez ortaya atılan etkileşimsel adalet boyutunda örgütsel adalet araştırmalarında o zamana kadar ihmal edilen kişiler arası iletişim sürecine dikkat çekilmiş ve örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında çalışanların algıladıkları kişiler arası ilişkilerin niteliği etkileşimsel adalet olarak tanımlanmıştır. Etkileşimsel adalet, adalet çalışmalarının sosyal yönünü vurgulamaktadır (Ambrose, 2002). Etkileşimsel adalette karar alanın, karardan etkilenen kişilere yönelik tavırları ön plana çıkmaktadır. Buna göre, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması, değer vermesi, alınması planlanan kararlar için yeteri kadar açıklama yapması, duyarlı davranması, çalışanlar ile empati yapması ve çalışanların fikirlerini önemsemesi çalışanlarda etkileşimsel adalet algısını geliştirecektir (Colquitt ve Greenberg, 2003).

Greenberg'e (1990) göre etkileşimsel adalet karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yöneticiler tarafından uygulanma şeklindeki etkileşime dayalı olan adalet boyutudur. Bu nedenle Greenberg (1990) etkileşimsel adaleti, prosedür adaletin bir alt boyutu ya da tamamlayıcısı olarak nitelendirmektedir. Ancak örgütsel adalet çalışmalarında dağıtım adaleti ve prosedürel adalet boyutlarından farklı

bulgular ortaya çıkarması nedeniyle etkileşimsel adalet boyutu diğer boyutlardan farklılaşmaktadır.

Etkileşimsel adalet kişiler arası ilişkilere dayalı olarak şekillendiğinden dolayı bir çalışanın etkileşimsel adalet algısının düşük olması, örgütün tamamına değil de yöneticisine karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır. Bu yönüyle etkileşimsel adalet, prosedürel adalet boyutundan farklılaşmaktadır. Prosedürel adalet boyutunda adaletsizlik durumunda örgütün bütününe karşı olumsuz tepkiler geliştirilirken, etkileşimsel adalette doğrudan yöneticiye ya da adaletsizlik yaşanan kişiye yönelik olumsuz tepkiler verilir. Bu nedenle de etkileşimsel adalette çalışanlar örgütten ziyade, yöneticisine karşı bağlılığının azalması gibi olumsuz bir tutum geliştirebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde yöneticilerinin kendileriyle sağlıklı bir iletişim kurmalarını, bilgi ve kaynakların paylaşımında adil olmalarını, kaba ve acımasız sözleri kullanmalarından kaçınmaları gibi beklentilere sahiptir (Cropanzano vd., 2007). Dolayısıyla örgütte bir karar alındığında çalışanlar bu karardan olumsuz sonuç alsalar dahi yöneticiler saygılı ve nazik olduklarında çalışanların öfkelenme ve sert tepki gösterme olasılığı azalabilmektedir (Anderson ve Shinew, 2003). Yöneticiler çalışanlarına karşı saygılı davrandığında, yeterli hassasiyet ve duyarlılık gösterdiğinde, çalışanlar adil olmayan örgütsel uygulamaları görmezden gelebilmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997). Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarını geliştirmesi gerekmektedir. Etkileşimsel adalet algısı geliştirilebilecek bu beklentileri karşılamak için ise dört kural öne sürülmüştür (Kwak, 2006): Bunlar; kişiler arası ilişkilerde nazik ve saygılı olmak, bir açıklama yaparken gerekçelendirmek, doğru söylemlerde bulunmayı belirten uygunluk, samimi ve dürüst olmayı ifade eden açık sözlülük kurallarıdır.

2.1.2.3. Örgütsel Adaletin Önemi

Beugré'ye (1998) göre örgütsel adalet üç nedenden dolayı önemlidir. İlki adaletin sosyal bir olgu olmasından dolayı tüm sosyal sistemleri etkilemesidir. Örgüt de doğal olarak bu sistemlere dâhildir. İkincisi adalet örgütteki çalışanların tutum ve davranışlarını, örgüte olan bağlılıklarını, örgüte duydukları güveni, performans düzeylerini etkiler. Üçüncü neden ise eskisine göre daha eğitilmiş ve yetenekli

çalışanların buna paralel olarak işyerinde saygın muamele görmeyi arzu etmesidir. Bu nedenlerden dolayı yöneticiler adaletli davranmak zorundadır.

Çalışanlar örgütte elde edilen kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil şekilde dağıtılmasını ve dağıtım ile ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanmasını ve bu kararların çalışanlara tarafsız şekilde iletilmesini beklemektedir (İçerli, 2010).

Yöneticilerin okulda özellikle öğrenci başarısını olumlu yönde etkileme potansiyeli nedeniyle öğretmenlerin adalet algılarını geliştirmek için adımlar atması çok önemlidir (Burns, 2012). Örgütsel adaleti okul bağlamında inceleyen Hoy ve Tarter (2004) okullarda örgütsel adaletin geliştirilmesi için on temel ilkenin varlığından bahsetmiştir. Bu ilkeler eşitlik, algı, ses, kişilerarası adalet, tutarlılık, ortak çıkar, düzeltme, doğruluk, temsil ve etik olarak sıralanmışlardır. Bu ilkelerin yazarlar tarafından açıklaması şu şekildedir:

- Eşitlik: Öğretmenlerin aldıkları ödüller okula sağladıkları katkıyı yansıtmalıdır. Öğretmenler katkılarının değersiz olduğunu hissetmemelidir.
- Algı: Adalet hem bireysel hem de toplumsal bir algıdır. Greenberg'in (1990) ifadesiyle adalet ona bakanın gözündedir. Öğretmenin adalet algısı memnuniyetin anahtarıdır.
- Ses: Karar alma sürecine katılım adaleti geliştirir. Öğretmenlerin kendilerini etkileyecek olan kararlara katılımının sağlanması adaleti sağlamaya katkı sunar.
- Kişiler arası adalet: Bireyler arasındaki saygılı, duyarlı, kibar ve olgun davranışlar adalet algısını güçlendirebilir. Öğretmenlere profesyonel olarak yaklaşmak ve saygılı davranmak önemlidir.
- Tutarlılık: Yöneticilerin söylem ve eylemlerindeki tutarlılığın alt pozisyonlardaki kişiler arasında bir adalet algısı yaratmak için gerekli olduğu görüşünü içermektedir.
- Ortak çıkar: Karar alma süreçlerinde hem örgütün misyonuna hem de bireylerin kişisel çıkarlarına uygun kararların alınması gerekmektedir.

- Düzeltme: Yanlış veya kötü kararların iyileştirilmesi ve düzeltilmesiyle ilgilidir. Adil olmayan veya yanlış karar ve uygulamalar geri bildirimler sayesinde düzeltilebilmelidir.
- Doğruluk: Verilen kararlar doğru bilgiye dayanmalıdır. Doğruluk adaleti teşvik eder.
- Temsil: Örgütsel kararlar birçok kişiyi etkiler. Bu nedenler kararlar, tüm paydaşların çıkarlarını temsil etmelidir. Öğretmenlerin alınan kararlarda fikirlerinin temsil edildiğine yönelik inançları örgütsel adalet algılarını etkiler.
- Etik: Alınan kararlarda ve çalışanların takip edilmesinde etik standartlar dikkate alınmalıdır. Dürüstlük, doğruluk, özgünlük, samimiyet, eşitlik, güvenilirlik ve onur gibi etik standartlar okulda verilen kararlara rehberlik etmelidir.

Okullarda adalet algısı örgütsel adalet ilkelerine uygun davranış sergileyen okul yöneticilerine bağlı olarak gelişir. Kararlarında ve uygulamalarında adil olan, duyarlı, saygılı ve tutarlı davranışlar sergileyen, okulun çıkarlarını bireysel çıkarlarının üstünde tutan, etik ilkelere bağlı okul yöneticileri öğretmenlerde adaletle dair olumlu algılar yaratabilir. Özellikle de ses, ortak çıkar ve temsil ilkelerinin uygulandığı okullarda öğretmenlerin okulun adil bir yer olduğuna ilişkin algıları güçlenecektir (Hoy ve Tarter, 2004).

Okullarda adaletsiz uygulamalar öğretmenlerin performansını olumsuz yönde adaletli uygulamalar ise öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin adalet algısının oluşmasında örgütsel kaynakların dağıtım süreci, okul yöneticilerinin örgütsel işlemleri uygularken sergilediği tutum ve davranışlar, örgütsel kararların öğretmenlere iletilme biçimi etkili olmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin huzur ve güven içinde çalışarak geleceğe şekil vermelerini sağlayacak ortamın oluşturulması ve öğrencilere adalet değerinin kazandırılmasında okullarda adaletin geliştirilmesi önemlidir (Gül Öztürk ve Koşar, 2021).

2.1.3. Örgütsel Muhalefet

Örgüt; belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelen kişilerin gösterdiği çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; örgütteki amaç, insan ve teknoloji boyutlarının etkileşime girdiği bir sistem; kendine has bir kültürü ve kişiliği olan bir yapıdır (Güçlü, 2003).

Örgüt ve insan arasında psikolojik sözleşme vardır. Buna göre insan ve örgüt arasında karşılıklılık ilkesine dayanan beklentiler mevcuttur. Beklentilerin karşılanamadığı durumlarda örgüt çalışanlarında memnuniyetsizlikler ortaya çıkabilecek örgüt yönetimine karşı protesto veya itirazlar ile birlikte muhalefet edilebilecektir.

İnsanlar basit bir uyarıcı-tepki bağıntısına sahip varlıklar değildir. Aynı uyarana farklı tepkiler verebilirler. Örgütte çalışanlar farklı bireysel özelliklere sahip olabilir olayları farklı algılayıp farklı yorumlayabilir. Bu nedenle örgüt içinde alınan kararlara, yapılan uygulamalara farklı tepkilerin gelmesi de doğal bir durumdur. Böylece örgütlerde muhalefetin doğal olarak ortaya çıkabildiği ve muhalefetin engellenmesinin mümkün olmadığı söylenebilir.

Örgütsel muhalefet çalışanlar ile örgüt yöneticilerinin çeşitli görüş, tutum veya uygulamalarında görüş ayrılığına düşmeleri olarak ifade edilebilir. Ancak sadece görüş ayrılığına düşmek değil bunun yanı sıra bu görüş ayrılığını da dile getirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel muhalefet, örgüt içerisindeki uygulamalardan duyulan memnuniyetsizlik sonucu ortaya çıkan ve mevcut durumdan uzaklaşmayı belirten her türlü protesto etme ve karşı gelme durumu olarak tanımlanabilir (Kassing, 1997). Muhalefet, bir veya daha fazla örgütsel üyenin açıkça katılmadığı kararlara karşı önerilerde bulunduğu veya başka bir şekilde yönetsel zorunluluklara yönelik doğrudan geri bildirimleri ilettikleri etkileşimleri ifade eder (Garner, 2009).

Muhalefet eden çalışan, örgütte bir şeyleri farklı hissetmektedir ancak bu farklılık çatışma anlamında değildir (Kassing,1997). Örgütsel çatışma, farklı amaç ve çıkarlara sahip bireyler ya da gruplar arasında gerçekleşirken örgütsel muhalefet, yöneticilerin örgütsel politika, uygulama ve davranış biçiminin çalışanlar tarafından benimsenmemesi gibi etkenler sonucu oluşan farklı bir düşünceye sahip olma ve bu düşünceyi ifade edebilme durumudur (Özdemir, 2010).

Muhalefetin özellikleri değerlendirildiğinde birkaç faktör karşımıza çıkmaktadır: İlk olarak, muhalefet mevcut koşullardaki memnuniyetsizlikten kaynaklanır. İkincisi, muhalefet yönetimden farklı bir konumda yani yönetilen olmayı gerektirir. Üçüncüsü, muhalefet, açıkça protesto ve dile getirilen itirazı gerektirir. Dördüncüsü, muhalefet doğal olarak düşmanca bir tavır olarak anlaşılır. Beşinci olarak muhalefet; ağırlıklı olarak ilkesel konular içerir. Altıncısı ise yöneticilere doğrudan yapılan muhalefet yapıcı bir geribildirim sağlar (Kassing,1997).

Örgütsel muhalefet, ilk olarak bir anlaşmazlık ya da karşı gelme durumu olarak algılanmaktadır ancak muhalefet; yönetim için bir geri bildirim mekanizması olarak düşünüldüğünde örgütsel etkileşim, iletişim ve çalışan performansı açısından önemli bir kavramdır (Ötken ve Cenkci, 2013). Örgütte bir olay, durum veya uygulamaya dair bir sorunu algıladığında çalışanın bunu rahatça ifade edebilmesi için yöneticilerin muhalefete hoşgörü ile yaklaşılması gerekmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014). Örgütteki çalışanların muhalefeti anlamlandırma biçimi ve nasıl muhalefet ettiklerinin belirlenmesi durumu muhalefetten örgütsel fayda sağlanması bakımından önem taşımaktadır. Yanlış yönetilen muhalefet süreci örgütsel amaçlarda sapmaya neden olabilecektir. Bu nedenle örgütsel muhalefetin çok yönlü olarak incelenmesi gerekmektedir.

2.1.3.1. Örgütsel Muhalefetin Teorik Temelleri

Kassing (1997) örgütsel muhalefetin kavramsallaştırılmasında örtük kontrol kuramı, bağımsız düşünme kuramı ve ayrılma-ses-sadakət kuramı olmak üzere üç farklı kuramın etkisinden söz etmiştir. Bu kuramlar örgütsel muhalefeti farklı yönlerden incelemektedir.

Örtük Kontrol Teorisi: Tompkins ve Cheney (1985) tarafından ortaya atılan örtük kontrol teorisinde çalışanın muhalefet sürecinin nasıl başladığı anlamlandırılır. Bu teori ile örgütsel kontrol tekniklerinin çalışanların örgütsel hedeflere uygun olarak davranmalarını nasıl sağladığı açıklanmıştır. İletişimsel bir uygulama olarak örgütsel kontrol, çalışanların davranışları üzerinde kontrol sağlamak için yönetimin sözlü veya fiziksel eylemlerinden oluşmaktadır. Örgütsel kontrolün ise basit kontrol, teknik kontrol, bürokratik kontrol olarak sırasıyla evrildiği ve bunlara ek olarak yeni bir kontrol yöntemi olan örtük kontrol kavramının ortaya çıktığı öne sürülmüştür. Örtük kontrol mekanizmasında çalışanların dışsal kontrolü gerçekleştirilebilir ancak örgütün

amaç, hedef ve ilkelerinin çalışanlara içsel olarak benimsetilmesiyle adanmışlık düzeyinde kontrol sağlanabilir (Özdemir, 2010). Örtük kontrolde, takım çalışması ve koordinasyon, yoğun yüz yüze etkileşim, yatay hiyerarşi, açık yazılı kural ve düzenlemelerin yerine ortak hedefler, değerler, başarı anlayışı ve örgütsel misyon ön plana çıkarılmaktadır (Özdemir ve Atan, 2018). Örtük kontrol kuramında önemli olan örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasıdır (Özdemir, 2010). Örgütsel özdeşleşme arttıkça çalışanların düşüncelerinin, amaç ve hedeflerinin de örgüt ile aynı doğrultuya yönelmesi beklendiğinden dolayı çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda kararlar alacaklardır.

Bu teori, çalışanların muhalefetinin arkasındaki nedeni ve farklı durumlarda yaşadıklarını açıklar. Yöneticiler, örgütsel özdeşleşme aracılığıyla çalışanların kararları üzerinde kontrol kurmaya çalışırlar. Bunun sonucunda çalışanlar, örgütün temel değerlerini ve hedeflerini kabul ettiklerinde ve onlara göre hareket ettiklerinde örgütleriyle özdeşleşecektir. Ancak bazı çalışanlar örgütsel özdeşleşmeye direnerek örgütsel amaç ve kararlar doğrultusunda hareket etmemekte, kendi amaç ve kararlarını örgüt kurallarına karşı savunabilmektedir (Kassing, 2000a, 2001; Özdemir, 2010). Bu şekilde örtük kontrol teorisine dayanan örgütsel muhalefet süreci, çalışanların örgütün karar alma sürecine karşı çıkmaya başladığı andan itibaren başlamaktadır (Kassing, 1997).

Bağımsız Düşünme Teorisi: Bağımsız düşünme teorisinde çalışanların örgütte ifade özgürlüğüne sahip olması önemlidir. Teori de, çalışanların örgütsel politikalar veya uygulamalar hakkındaki görüşlerini rahat ve özgür bir şekilde ifade ettiklerinde daha kararlı, daha memnun ve daha üretken olacakları ifade edilmiştir (Gorden ve Infante, 1987).

Bu teoride çalışanların kendilerine saygı gösteren ve fikirlerini rahat bir şekilde ifade etmelerine olanak sağlayan yöneticilerle çalışmalarını durumunda iş doyumunu, örgütsel bağlılık düzeylerinin ve üretkenliklerinin yüksek olacağı iddia edilmektedir. Bağımsız düşünme teorisinde çalışanlar aynı zamanda kendilerine muhalefet etme fırsatının da verilmesini beklemektedir (Kassing, 1997). Bu sayede çalışanlar farklı düşündükleri için başlarına bir şey gelmeyeceğinden emin olurlarsa muhalif davranışlar sergileyebilecek örgütteki özgür ortam sayesinde çalışanlar örgüte daha güçlü bağlılık gösterebilecek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmede daha istekli olabilecektir (Gorden, Infante ve Graham, 1988).

Gorden ve Infante (1987) tarafından yapılan araştırmada çalışan ve yönetici davranışlarının sözlü saldırganlık ve tartışmaya açıklık kavramları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada alışanların, sözlü saldırganlık ve tartışmaya açıklık düzeyi düşük olan yöneticileri daha dostça ve nazik buldukları belirlenmiştir. Ayrıca bağımsız düşünmenin doğuştan var olan bir eğilim olduğu ve örgüt içinde istenilen bir durum olduğu da öne srlmştir.

Kassing'e (1997) göre bu teori, çalışanların muhalefeti nasıl deneyimledikleri ve bunu örgüte nasıl ifade ettikleri ile ilgili bir açıklama getirmektedir. Genel olarak çalışanlara örgütte rahat bir şekilde fikirlerini ifade etme ve kararlara katılma olanağı sağlandığında çalışanların örgütte yöneticilerine doğrudan muhalefet etme olasılıkları artabilir (Gorden ve Infante, 1987).

Ayrılma-Ses-Sadakat Teorisi:Hirschman (1970) tarafından ortaya atılan bu teoride örgüt içinde memnuniyetsizlik yaşayan çalışanların ne tür tepkiler verebileceği araştırılmış ve bu çalışanların memnuniyetsizliğe karşı üç farklı davranış sergilediği ileri srlmştir. Bu davranışlar, ayrılma (exit), ses (voice) ve sadakat (loyalty) olarak ifade edilmiştir.

Çalışanlar örgütte muhalefet etmeleri gereken bir durum ya da olay ile karşılaştıkları zaman kendilerine bir strateji belirlerler. Bu teoride “ayrılma” istenmeyen durumdan kaçmayı, “ses” ise durum ile uğraşmayı ve ona çözüm bulmayı gerektirir. Örgütte olumsuz bir durumla karşılaşan çalışanlar örgütten ayrılmayı ya da örgüt içinde yer-pozisyon değiştirmeyi talep edebilirler. Diğer bir yol ise örgüt içerisinde karşılaşılan olumsuz durumlardan kaçınmak yerine, olumsuzluğu çözüme ulaştırabilecek kişilere bildirme yolunu seçmektir. Son olarak tercih edilebilecek yol ise sadakat göstermedir. Bu durumda çalışan olumsuzluk karşısında örgütten ayrılmaz ve olumsuzlukları da dile getirmez, örgüte bağlılığını sürdürür ve örgüte destek olur (Kassing, 1997).

Kassing (1997), rtk kontrol teorisi ile örgütsel muhalefetin nerede ve nasıl ortaya çıktığına, bağımsız düşünme teorisi ile çalışanların muhalefetini ifade etmek için uygun ortam şartlarının sağlanması gerektiğine ve ayrılma, ses, sadakat teorisi ile de çalışanların memnuniyetsizliklere yönelik tepkilerine dair genel bir ereve oluşturarak örgütsel muhalefete farklı yönlerden bakış açısı sağlamıştır

2.1.3.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgütlerde muhalefetin ortaya çıkması engellenemez. Ancak muhalefetin iyi yönetilmesi ve muhalefetten örgüt lehine yararlanılması gerekmektedir. Aksi takdirde kötü yönetilen muhalif davranışlar ileri safhalarda kırgınlık, küskünlük, tartışma ve kavga durumlarına dönüşebilir, bu şekildeki olumsuz örgütsel muhalefet örgütsel çatışmanın bir önceki evresi olarak düşünülebilir (Doğanay, 2018). Bu nedenle örgütlerde muhalefetin olası nedenlerini belirleyebilmek muhalefetin doğru yönetilmesi için önem taşımaktadır.

Örgütsel muhalefet mevcut koşullardaki memnuniyetsizlikten kaynaklanır. Bu memnuniyetsizlik örgütteki değişimlere direnme ya da değişim isteme durumlarından, örgüt iklimini olumsuz etkileyecek adaletsizlik, fikir ayrılıkları, karar alma süreçlerine katılmada yoksunluk gibi etkenlerden kaynaklanabilir. Kassing ve Armstrong (2002) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel muhalefeti tetikleyen olayları dokuz maddede sıralamıştır:

Tablo 4

Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Çalışanlara Yönelik Davranışlar	Yöneticilerin çalışan haklarına duyarsız kalmaları ve adaletsizlikleri
Örgütsel Değişim	Örgütsel değişime yönelik muhalefet
Karar Alma Süreçleri	Örgütteki kararlara ve karar alma sürecinde yapılan muhalefet
Verimsizlik	Verimsiz iş uygulamalarına yönelik muhalefet
Görev ve Sorumluluk	Kişinin kendisinin veya başka çalışanların görev ve sorumluluklarına ilişkin yaptığı muhalefet
Kaynaklar	Örgütlerde kaynakların elde edilmesi ve kullanımına yönelik muhalefet
Etik Sorunlar	Örgütteki etik olmayan davranışlara yönelik muhalefet
Performansın Değerlendirilmesi	Kişinin kendisinin ya da diğer çalışanların performansının değerlendirilmesi sürecine yönelik muhalefet
Zararın Önlenmesi	Kişinin kendisinin, iş arkadaşlarının veya müşterilerinin zarar görmesini engellemeye yönelik muhalefet

Kassing ve Armstrong (2002) muhalefeti tetikleyen durumları öz (kendine) odaklı, başkalarına odaklı ve tarafsız durumlar olarak gruplandırmıştır. Bu tetikleyiciler, çalışanların muhalefeti ifade ettiği konuların odağını içermektedir. Çalışanlar kişisel avantajları konusunda fikir ayrılığını dile getirdiklerinde, iş ve sonuçlarıyla ilgili kişisel çıkarlarını geliştirmekle ilgilenebilirler. Bu durumda, muhalefet olayları öz odaklı olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar iş arkadaşlarını ilgilendiren konularda memnuniyetsizliklerini ifade ettiklerinde başkalarına odaklı olarak tanımlanır. Son olarak çalışanlar tarafsız odak noktası olarak adlandırılan durumda, örgütsel etiğe uygun olmayan davranışlara yönelik ilkeli bir şekilde muhalefet yapabilirler.

2.1.3.3. Örgütsel Muhalefet Davranışı Stratejileri

Kassing'e (1997) göre; muhalif çalışanlar kendilerini ayrı hissetme deneyimi yaşadığında muhalefeti ifade etmek için uygun strateji arayışına girer. Örgütlerde aynı fikirde olmamak riskli bir girişimdir (Waldron ve Kassing, 2010). Çünkü çalışanlar muhalefet ettiklerinde yöneticiler tarafından cezalandırılma ve iş arkadaşları tarafından dışlanma olasılığını dikkate alırlar (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Bu olasılığı dikkate alan çalışan yaptığı muhalefetin yıkıcı ya da yapıcı olarak algılanma durumuna ve muhalefetin sonunda düşmanca bir tavır görüp görmeyeceği sorularına da cevap arayabilir. Örgütün yapısı, iklimi, muhalif çalışanın kişisel özellikleri, örgütteki iletişim ağı çalışanın seçtiği muhalefet stratejisini etkileyebilecektir. Çalışanların muhalefet davranışlarını sergilemesi için üç strateji ileri sürülmüştür. Bunlar dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet olarak üç ana başlıkta incelenecektir. Bu üç başlığa ek olarak çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etmede kullandıkları whistleblowing (haber uçurma) kavramı da açıklanacaktır.

2.1.3.3.1. Dikey Muhalefet

Dikey muhalefet, çalışanların muhalif düşüncelerini örgütte karar alma yetkisine sahip üst kademe ve yöneticilere ifade etmeleridir (Kassing, 1998). Görüş ayrılığına düşülen örgütsel politika ya da uygulamanın çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı yollarla üstlerine iletilebilmesidir (Kassing ve Armstrong, 2002). Bu stratejide muhalif davranışlar istenilen değişimi gerçekleştirebilecek güçteki kişilere açık bir

şekilde yapılır (Wright, 2013). Muhalif düşüncelerinin yönetici tarafından yapıcı olarak algılanacağını ve olumsuz bir geri bildirim almayacaklarını düşünen çalışanlar dikey muhalefet stratejisini tercih edebilecektir (Kassing, 1997).

Dikey muhalefet sergileyen çalışanlar muhalefetlerini aktif-yapıcı, aktif-yıkıcı, pasif-yapıcı ve pasif-yıkıcı olmak üzere dört şekilde ifade etmektedirler. *Aktif-yapıcı* şeklinde muhalefet eden çalışan örgütsel süreçlerle ilgili öneride bulunur, örgütsel uygulamalara destek verir, mantıklı yorumlar yapar ve ortaklaşa karar verme eğilimi gösterir. Muhalif görüşlerini *pasif-yapıcı* şeklinde ifade eden çalışanlar örgütsel süreçlerle ilgili konuşmak yerine daha çok dinlemeyi tercih eder, sessizce destek verir, uyum ve işbirliğini de göze batmayacak şekilde gerçekleştirirler. *Aktif-yıkıcı* şeklinde muhalefet eden çalışan; örgütsel uygulamalarla ilgili çalışma arkadaşlarına şikâyetle bulunur, kendi çıkarlarına göre hareket etmeyi, ikiyüzlü davranmayı, sözlü olarak saldırıda bulunmayı, surat asmayı ve düşmanca tutum sergilemeyi tercih eder. *Pasif-yıkıcı* şeklinde muhalif görüşlerini ifade eden çalışanlar ise örgütsel uygulamalara karşı ilgisizmiş gibi görünmeyi tercih eder ancak çalışma arkadaşlarını da gizlice kışkırtmaya çalışır (Gorden, 1988).

Çalışanların tartışma eğiliminin ve iç denetim odağının varlığı, örgütteki yönetici ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurması, örgütteki süreçleri etkileyebileceklerine yönelik algılarının bulunması, iş doyumunu, örgüte bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yüksek olması, örgütte belirli bir statüde yer alması ve önerilere açık olması gibi etkenler dikey muhalefeti stratejisini seçmelerinde rol oynamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2009).

Örgüt üyelerinin dikey muhalefet stratejisini seçmesine neden olan bir başka değişken de iş güvencesidir. Örgüt üyeleri buldukları örgütte uzun süreli ya da ömür boyu iş güvencesine sahip ise bu güvenceden güç alarak muhalif düşüncelerini üstlerine sergilemekten çekinmezler (Özdemir, 2010). Ayrıca çalışanların yetenekleri gereği iş bulma seçenekleri arttığında da dikey muhalefeti tercih etme eğilimlerinin arttığı belirlenmiştir (Farrell ve Rusbult, 1992).

2.1.3.3.2. Yatay Muhalefet

Muhalefet edilecek konunun çalışan tarafından yöneticilerine değil de, iş arkadaşları ile paylaşılması yatay muhalefet kapsamındadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Yatay muhalefet çalışanların hiyerarşik olarak kendileri ile aynı ya da yakın seviyeli iş arkadaşlarına karşı muhalif düşüncelerini aktarması durumudur (Wright, 2013).

Yatay muhalefet çalışanların üstlerine karşı muhalif davranışlarını sergileme imkânının az olduğu ya da hiç olmadığı durumlarda kullanılabilir. Örgüt muhalefete kapalı, çalışanların örgüt ile ilgili sorunlarını ve olumsuz durumları açıklama isteğini engelleyen bir yapıda ise çalışanlar muhalif düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih edebilirler (Kassing ve Armstrong, 2002). Yöneticileri tarafından kendilerinin düşman veya rakip olarak algılandıklarını düşünen çalışanlar yatay muhalefeti tercih etmektedir (Kassing, 1998). Ayrıca yöneticinin çalışanın muhalefetine ilgisiz kaldığı durumlarda da yatay muhalefet tercih edilebilir (Sadykova ve Tutar, 2014).

Yönetim dışı pozisyonlarda görevli olup dış kontrol odağına sahip, örgütsel adaleti düşük düzeyde algılayan, yönetimle zayıf güven ilişkisine sahip ve zayıf iletişimi olan çalışanlar yatay muhalefet yapabilirler (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008; Kassing, 2000; Kassing ve McDowell, 2008; Payne, 2014). Dikey muhalefeti seçtiklerinde yöneticilerinden tepki alacaklarını veya yönetici tarafından cezalandırılacaklarını düşünen çalışanlar yatay muhalefet davranışı sergileyebilirler (Garner, 2006).

2.1.3.3.3. Dışa Aktarılmış Muhalefet

Yer değiştirmiş muhalefet adı da verilebilen bu muhalefet davranışında çalışanlar muhalif düşüncelerini örgüt dışındaki arkadaşlarına, eşlerine, aile üyelerine vb. iletmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002; Kassing ve Avtgis, 1999; Wright, 2013).

Dışa aktarılmış muhalefet davranışı gösteren çalışanlar, dikey muhalefet yapmaları durumunda yöneticilerinin kendilerine düşman olabileceğine ve örgüt içi misilleme yapılabileceğine inanmaktadır. Bu nedenle çalışanlar örgüt içi misilleme olasılığını azaltmak için muhalefetlerini sadece iş dışındaki kişilere ifade etmeyi

seçebilirler (Aksel, 2013). Ancak dışa aktarılmış muhalefete konu olan sorunun, bu sorunun çözümüne etki edemeyecek olan örgüt dışındaki kişilere yöneltilmesi sebebiyle yöneticiler söz konusu sorun hakkında bilgi sahibi olamayabilir ve çalışanın muhalefet ettiği konuya yönelik uygun çözümler bulunamayabilir (Kassing, 1997).

Çalışanların düşük düzeyde örgütsel bağlılığa (Kassing, 1998), daha az iş deneyimine (Kassing ve DiCioccio, 2004), yönetsel olmayan pozisyona ve örgütten ayrılma niyetine sahip olduklarında (Kassing, Piemonte, Goman ve Mitchell, 2012) dışa aktarılmış muhalefeti kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

2.1.3.3.4. Haber uçurma (Whistleblowing)

Örgütsel muhalefet kavramının özel bir türü olan haber uçurma; örgütte ihlal edilen kuralların veya etik dışı uygulamaların bu sorunların çözümlenmesi amacıyla örgütün içinde ya da dışındaki muhatap alınabilecek mercilere iletilmesidir (Özdemir, 2013).

Haber uçurma, kelime anlamı olarak ispiyonculuk gibi olumsuz bir çağrışım yapsa da gerçekte bu davranış yapılması gereken ahlaki bir davranıştır. Haber uçuran kişi, örgütün içinde veya dışında yer alan ve sorunu düzeltebilme yetkisine sahip bir kişi ya da kuruma, örgütte gerçekleşen gerçek veya olası bir haksızlık ya da önemli sayılabilecek bir hukuka aykırılık durumu ile ilgili resmiyete geçirilecek bir bilgiyi kendi isteğiyle açığa çıkarma davranışında bulunur (Jubb, 1999).

Kamu yararının örgütün çıkarlarından üstün olduğuna inanıldığında, kişinin örgütsel faaliyetler hakkındaki anlaşmazlığının ve çelişkili görüşlerinin örgüt dışı kişilere duyurulmasını ifade eden haber uçurma kavramı; çalışanlar tarafından çeşitli stratejiler ile birden fazla örgüt dışı kitleye alenen konuşmanın yapılmadığı muhalefetin alt boyutlarından biridir (Kassing, 2000b). Her ne kadar haber uçurmanın dışa aktarılmış muhalefet stratejisi ile ilişkili olduğu düşünülse de, aralarında farklılıklar vardır. Dışa aktarılmış muhalefet stratejisinde muhalefet konusu aile ve iş dışındaki arkadaşlar gibi belirli kişilere iletilirken haber uçurmada medya ya da başka kurumlar gibi genel kitleye sorun bildirilir. Ayrıca haber uçurma örgütteki bir uygulamanın yasal ya da etik olmaması durumu ile ilgiliyken dışa aktarılmış muhalefet stratejisi çalışanın kişisel çıkarlarının zedelenmesi, yönetsel faaliyetlerinden duyulan rahatsızlık gibi yöneticilerin çözüm bulabileceği konular ile ilgilidir.

2.1.3.4. Muhalefet Stratejilerini Etkileyen Değişkenler

Örgüt içerisinde meydana gelen olaylar veya uygulamalar gibi tetikleyici nedenler ile karşılaşan çalışanların muhalefet davranışları başlar ve daha sonra çalışanların muhalefet etme kararını etkileyen faktörlerle devam eder (Kassing ve Armstrong, 2002). Muhalif davranışlar çalışanların bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerinden etkilenecek çeşitli biçimlerde sergilenmektedir. Bu değişkenler muhalefet stratejilerinin seçimi için de arka plan oluşturur. Bireysel, ilişkisel ve örgütsel etkiler muhalefet stratejisini seçim sürecinde birleşir ve çalışanlara iki kritik soruyu yanıtlama olanağı verir. Çalışanların muhalefet ifadelerinin nasıl algılanacağı ve misillemenin ne kadar olası olduğu sorularına ilişkin değerlendirmeleri muhalefet stratejisi seçimi sürecinde ön plana çıkar (Kassing, 1997).

2.1.3.4.1. Bireysel Değişkenler

Örgütsel muhalefet ilk olarak bireysel seviyede, çalışanın kendisini örgütten ayrı hissettiği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel muhalefet stratejisini etkileyen bireysel değişkenler çalışanların kişisel özellikleri, iletişim yetenekleri, yönelimleri veya vasıfları, örgütteki konumları ile ilgilidir (Kassing, 1998).

Kişisel özellik olarak tartışmaya yatkınlık, güç odağı, çatışmadan kaçınma, güçsüzlük, doğru ve yanlış ayrımları, saldırgan iletişim özelliği gibi unsurların çalışanların muhalefet etme isteklerini etkilediği belirlenmiştir (Sprague ve Ruud, 1988). Sözlü saldırganlık ve tartışmacılık gibi özelliklere sahip agresif iletişim kuran çalışanların dikey muhalefet stratejisini kullandığı belirlenmiştir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Çalışanların sorumluluk, düzenlilik, dışadönüklük özellikleri ile dikey muhalefet arasında pozitif yönde; duygusal dengeye sahip olma özelliklerinin de hem yatay muhalefet hem de dışa aktarılmış muhalefet ile negatif yönde ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Ötken ve Cenkci, 2013).

LePine ve Van Dyne (2001) tarafından yapılan araştırmada çalışanların dışadönüklük ve sorumluluk özellikleri ile fikirlerini ifade etmeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki, uyumluluk ve nevrotik kişilik özelliği ile de çalışanların fikirlerini ifade etmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Packer'ın (2010)

yapmış olduğu araştırmada ise sorumluluk ve yeniliğe açık olma ile muhalefet etme arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışanların iç denetim ya da dış denetim odağına sahip olma durumları da sergiledikleri muhalif davranışlarını farklılaştırmaktadır. İç denetim odağına sahip çalışan dikey muhalefet stratejisini; dış denetim odağına sahip çalışan ise yatay muhalefet stratejisini tercih etmektedir. Öte yandan, çalışanların kendilerini güçsüz hissettiklerinde veya çatışmadan kaçmak istediklerinde dikey muhalefet davranışlarını tercih etmedikleri belirlenmiştir (Kassing, 2002).

İş tecrübesi ve örgütsel konum muhalif ifadeyi etkilemektedir (Kassing ve Armstrong, 2001; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve DiCioccio, 2004). İş tecrübesi ve örgüt içindeki pozisyon açısından; daha az iş tecrübesine sahip çalışanlar yatay muhalefet stratejisini tercih ederken iş tecrübesi fazla olan çalışanlar ise dikey muhalefet stratejini tercih etmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004).

Örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve tükenmişlik sendromu da çalışanların muhalefet davranışıyla ilgilidir. Örgütsel iletişimi ve iş doyumunu yüksek olan çalışanların anlaşmazlıklarını üstlerine ifade etme olasılıklarının daha yüksek olduğu buna karşın düşük iş doyumunu ve yüksek tükenmişlik sendromuna sahip olanların ise yatay muhalefet sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Kassing ve McDowell, 2008; Kassing vd., 2012).

2.1.3.4.2. İlişkisel Değişkenler

İlişkisel değişkenler örgütteki hiyerarşik yapıdan ve örgüt üyeleri arasında oluşan ilişki biçimlerinden oluşur (Özdemir, 2010). Örgüt içi ilişkinin yapısı örgüt üyelerinin tercih edecekleri muhalefet stratejisini dolaylı olarak etkilemektedir (Kassing ve McDowell, 2008). Çalışanlar ile yöneticilerin arasında yüksek kalitede ilişkilerin varlığı durumunda çalışanlar muhalefetlerini açık bir şekilde üstlerine ifade edeceklerinden dikey muhalefet stratejisini seçebilecektir. Ancak düşük kalitede ilişkilerin varlığında ise çalışanlar muhalefetlerini iş arkadaşlarına iletme eğilimine girerek yatay muhalefet stratejisini kullanabilecektir (Biçkes, 2017). Çalışanlar söylemek istediklerini karşısındakinin duygularını, ortam koşullarını, çevreyi vb. etkileri de düşünerek dolaylı ve örtük bir biçimde dile getirdiği yüksek bağlamlı iletişim

tarzına sahip ise dikey muhalefet stratejisi seçiminden kaçınacaktır (İzğüden ve Erdem, 2017).

Çalışanların yöneticileri ile birlikte geçirdikleri zaman, deneyimleri, ortak hedefleri, yöneticileri veya iş arkadaşlarıyla olan güven ilişkileri muhalefeti nasıl ifade edecekleri konusunda önemli bir belirleyici olabilir (Kassing, 2000b). Yöneticilerine güvenen çalışanlar dikey muhalefet stratejisi tercihinde bulunurken güven duymadıkları yöneticilere karşı ise yatay ve dışa aktarılmış muhalefet stratejisi tercihinde bulunurlar (Payne, 2014).

2.1.3.4.3. Örgütsel Değişkenler

Çalışanların örgütleriyle nasıl ilişki kurdukları ve örgütlerine yönelik algılamaları muhalefet stratejisi seçiminde örgütsel değişkenler kapsamındadır (Kassing, 1997). Örgütsel değişkenler iş yerinde konuşma özgürlüğü, muhalefete hoşgörü ve örgütsel adalet gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Kassing, 2000a, Kassing ve McDowell, 2008).

Croucher, Zeng, Rahmani ve Cui (2018) örgütlerde konuşma özgürlüğün dikey ve yatay muhalefet stratejilerini etkilediğini belirlemişlerdir. Çalışanlar memnuniyetsizliklerini dile getirme eğiliminde olmasına rağmen örgüt kültürü konuşmalarını bastırabilir. Konuşma özgürlüğü, çalışanların örgütlerini daha demokratik algılamasını sağlayabildiğinden dolayı çalışanlar, dikey muhalefeti tercih edebilir ve üst düzey örgütsel özdeşleşme gösterebilir (Kassing, 2000a).

Çalışanların örgütsel adalet algıları muhalefet stratejilerini etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel kararların adil bir biçimde alındığını düşünen çalışanların yatay muhalefet davranışlarının azaldığı saptanmıştır (Goodboy, vd., 2008; Kassing ve McDowell, 2008).

2.1.3.5. Örgütsel Muhalefetin Önemi

Örgütsel muhalefet tanımı, memnuniyetsizliği ifade etme fikrini içerdiğinden, "şikâyet" veya "yakınma" hakkındaki fikirlerle bazı açılardan örtüşmektedir. Bununla birlikte muhalefet ifadeleri, çalışanların yöneticisi veya bir örgütün yönetimi tarafından doğrudan veya dolaylı olarak onaylanan politika ve uygulamalara yönelik yönetimsel zorunluluklarla ilgili memnuniyetsizliğe de odaklanır (Garner, 2009). Ancak örgütsel

muhalefet; karşılaşılan etik sorunlar, çalışanların memnuniyetsizlikleri, yanlış giden uygulamalar vb. konularda örgüte çok değerli geri bildirimler sağlayarak yöneticilere gelişim imkânı sunan önemli bir kavramdır (Kassing, 2011). Muhalefet, örgüt içi demokrasinin gelişmesine olanak sağlarken örgüt içinde meydana gelebilecek sorunların değerlendirilmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır (Kassing, 2002).

Muhalefet ve tartışma, etkili karar vermenin temel unsurlarıdır. Üyelerin aynı fikirde olmadıkları gruplar ve kuruluşlar daha iyi kararlar alırlar (Banks, 2008). Örgütsel muhalefeti doğru yöneten örgütler yenilik ve değişimlere daha hızlı uyum sağlamakta ve rekabet avantajı kazanabilmektedir (Ötken ve Cenkçi, 2013). Örgütsel muhalefet örgütsel değişim ve örgütsel uyum için iyidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Ancak muhalefetin gizli olmaması örgütün gelişme sağlaması için önemlidir. Shahinpoor ve Matt (2007) da muhalefet davranışının hoşgörü ile karşılandığı örgütlerin başarılı olduğunu çalışanlarının da daha başarılı ve motive olduklarını belirtmişlerdir.

Örgütler çalışanlarına ilkeli örgütsel muhalefetin tanınması ve korunması imkânı vererek çalışanlarının daha sadık ve üretken olmalarını sağlamalı, eleştirel ve etik bağlılığı teşvik eden bir ortam yaratmalıdır (Shahinpoor ve Matt, 2007). Muhalif düşünce ve davranışlar ile kendi düşüncelerini dile getirebilen, örgütsel uygulama ve politikalara yön verebilme fırsatına sahip ve diğer çalışanlar üzerinde etkili olabilen çalışanlar kendilerini daha güçlü hissederek mesleklerinde daha fazla yetkinliğe sahip olmaktadır (Kesen ve Pabuçcu, 2016).

Bottery (1992), muhalefeti genel anlamda kişisel ve toplumsal açıdan sağlıklı bir gereklilik olarak ifade etmiş ancak aşırı muhalefetin anarşiye, aşırı uyumun ise diktatörlüğe yol açabileceğini ve önemli olanın aradaki dengenin kurulması olduğunu vurgulamıştır. Ancak çoğu okul yöneticisi muhalefetin yapıcı yönünü göz ardı etmektedir. Özdemir (2011) tarafından yapılan bir araştırmada; okul yöneticilerinin, muhalefetin kendileri için okulda huzursuzluk kaynağı olduğu ve muhalefetin okul üzerinde yıkıcı sonuçlara neden olduğuna ilişkin düşüncelere sahip oldukları bulgularına ulaşılmıştır.

Yöneticinin verdiği emir ve görevlere karşı çeşitli sebeplerle çalışanlar muhalefet edebilirler. Böyle bir durumda yöneticinin muhalefet davranışı gösteren çalışana misilleme yapması olasıdır. Çalışanları tehdit etmek, terfi almasını engellemek,

iş yükünü arttırmak, iletişimi kesmek muhalefet davranışı sergileyen çalışanlara karşı yapılacak misilleme davranışlarına örnek gösterilebilir (Özdemir, 2011).

Okul yöneticileri yapıcı muhalefetten yararlandıkları ölçüde okulun amaçlarını gerçekleştirmede kolaylık sağlayabilir. Bunun için okul yöneticisi yapıcı çatışma ortamı oluşturmak suretiyle çalışanların karar alma süreçlerine katılımını gerçekleştirerek yapıcı muhalefete imkân sağlayabilir (Roberto, 2006). Yönetici serbest tartışma ortamı oluşturmak, örgüt içi rolleri dağıtmak, bireylerarası ilişkilerin sınırlarını ve temel etkileşim kurallarını belirlemek gibi faaliyetlerde bulunarak yapıcı muhalefet iklimi oluşturabilir.

Çalışanlarının muhalif davranışlarıyla karşılaşan yöneticilerin, yönetim yaklaşımları kapsamında iki farklı alternatif karardan birini alması beklenebilir: Ya çalışanlara sağladığı örgütsel desteği azaltarak kritik söylem ve muhaliflik eğilimlerini ortadan kaldıracak ya da buna katılımcı bir yönetim yaklaşımı aracılığıyla muhalefet eğilimlerini destekleyici bir karar alabilir (Özkoç ve Bektaş, 2016). Bu noktada müdürün yönetim tarzı da muhalefeti yönlendirme açısından önem taşımaktadır. Yöneticiye karşı muhalefet sergilemek riskli bir davranış olduğundan çalışanlar karşıt görüşlerini bildirmede korku ve endişe duyabilirler. Özellikle de otoriter yönetim tarzına sahip okul yöneticileri ile birlikte görev yapan öğretmenler dikey muhalefet stratejisini kullanmaktan kaçınarak yatay ve dışa aktarılmış muhalefete yönelebilirler. Bu durum ise mevcut sorunların doğrudan yöneticiye iletilmesine engel olabilir. Yatay muhalefet, genel olarak ifade edilmesi önemli olan konulara yanıt vermek istemeyen ve sorunlara çözüm bulmayan yöneticilerin başarısızlığının bir göstergesi olarak ortaya çıkabilir (Burns ve Wagner, 2013). Okul yöneticilerinin muhalefetten daha çok yararlanabilmesi için öğretmenlerinin dikey muhalefet stratejisini sergilemesi yönünde fırsatlar sağlaması gerekmektedir. Dikey muhalefet, önemli konu ve sorunları örgüt için zararlı faaliyetlere dönüşmeden önce ortaya çıkarmakta diğer muhalefet stratejilerine göre daha etkilidir, ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel demokrasi için faydalıdır (Kassing, 2008, 2011). Yatay muhalefet ise çalışanın anlamsızlaşma duygusunu arttırmaktadır. Bu duygu ile örgütteki olumlu durumlara katkısının olmadığını ve yaptığı işin anlamsız olduğunu düşünen ve içsel motivasyonunu kaybeden çalışan duygusal tükenmişliğe sürüklenebilmektedir (Kesen ve Pabuçcu, 2016).

2.1.4. Yönetim tarzı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiler

Bu araştırma ile okul müdürlerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin analizi amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin kuramsal bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

2.1.4.1.Yönetim Tarzı ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Alanoğlu (2019) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Buna göre okul müdürünün işbirlikli yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet arasında pozitif yönlü, otoriter, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

Özçınar, Demirel ve Özbezek (2015) örgütsel adalet algısının yönetim tarzlarına göre farklılık gösterme durumunu incelemiş ve dağıtımsal adalet algısının, otoriter yönetim ve katılımcı (işbirlikli) yönetim arasında farklılık göstermediği, katılımcı yönetim tarzında dağıtımsal adalet algısı yüksek iken otoriter yönetim tarzında bu algının daha düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Prosedürel ve etkileşimsel adalet algısının otoriter yönetim tarzında daha düşük olduğu, buna karşılık yol gösterici ve yönlendirici yönetim tarzında ise daha yüksek olduğu saptamıştır. Buna göre genel olarak otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

2.1.4.2.Yönetim Tarzı ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki

Alanyazında yönetim tarzı ile örgütsel muhalefet ilişkisini inceleyen çalışmalara ulaşılamamıştır. Ancak işbirlikli veya otoriter yönetim anlayışına sahip okul müdürlerinin oluşturduğu okul ikliminden hareketle yönetim tarzı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki hakkında fikir sahibi olunabilir. İşbirlikli yönetim tarzına sahip bir yönetici örgütte, konuşma özgürlüğünü destekleyen bir iklim oluşturur, böylece çalışanlar dikey muhalefeti seçmektedir (Kassing, 2000a). Otoriter bir ortamda ise dikey muhalefet seçilemeyebilir, çalışanlar yatay ve dışa aktarılmış muhalefeti seçmek zorunda kalabilir. Bu bağlamda otoriter yönetim tarzının dikey muhalefet ile negatif;

yatay ve dışa aktarılmış muhalefet ile pozitif yönde ilişkili olduğu söylenebilir.

2.1.4.3. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki

Alanyazın incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet ilişkisini inceleyen araştırmalara ulaşılmıştır (Demiryürek, 2019; Eryeşil, 2018; Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008; Kassing ve McDowell, 2008; Kavak ve Kaygın, 2018; Özşahin ve Yürür, 2019; Özyurt, 2021; Yıldırım, 2020). Bu araştırmalarda örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ilişkisine yönelik elde edilen bulgular farklılık göstermektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ilişkisinin pozitif yönde olduğu bulgusuna ulaşılan araştırmaların (Eryeşil, 2018; Kavak ve Kaygın, 2018; Yıldırım, 2020) yanı sıra negatif yönde olduğu bulgusuna ulaşan araştırma da (Demiryürek, 2019) mevcuttur.

Alanyazında örgütsel adaletin olumsuz algılanması durumu paradoksal olarak hem muhalefeti başlatan tetikleyici unsur (Kassing ve Armstrong, 2002) hem de örgütte muhalefetin gelişmesini engelleyen baskılayıcı faktör (Kassing ve McDowell, 2008) olarak ele alınmaktadır. Yani örgütsel adaletin varlığı sayesinde çalışan misilleme ve cezalandırma korkusu taşımadan muhalefet davranışını sergileyebilir. Diğer taraftan örgütte adil olmayan durumlardan dolayı da memnuniyetsizliğini belirtmek içinde muhalefet edebilir. Bu nedenle de kullanılan ölçme aracına ya da örneklemin özelliğine göre örgütsel adalet ve muhalefet ilişkisinin farklı bulgular gösterebildiği söylenebilir.

Adaletsizlik, örgütlerde örgütsel muhalefeti başlatırken; örgütsel muhalefet, örgütlerde gelişmek için adalete ihtiyaç duyar (Özşahin ve Yürür, 2019). Bu bağlamda örgütsel muhalefetin alt boyutları ile birlikte incelenmesi örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet ilişkisinde daha net sonuçlar verebilecektir. Çünkü çalışanların dikey muhalefet stratejisi tercihi örgütteki sorunları doğrudan yöneticiye iletilmesini sağladığı için sorunların çözülmesine katkı sağlamaktadır. Ancak yatay ve dışa aktarılmış muhalefet stratejisinde sorunlar yöneticiye doğrudan ulaşmadığı için örgütün gelişmesine yeteri kadar katkı sağlamaz. Bu araştırma kapsamında örgütsel muhalefete ilişkin toplam puan alınmamış, örgütsel adaletin dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet ile ilişkisi ayrı ayrı incelenmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça dikey muhalefet algıları artmakta, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet algıları azalmaktadır (Kassing ve McDowell, 2008). Buna göre çalıştığı örgütün uygulamalarındaki adillığe inanan kişilerin muhalefet konusu olan durumu herhangi bir çekince veya gizleme gereği

duymaksızın yöneticilere yönelttiği söylenebilir. Muhalefeti doğrudan yöneticiye iletebildiği için de örgüt içindeki başka çalışanlara veya örgüt dışındaki diğer kişilere de muhalefet durumunu aktarma olasılığı azalmaktadır.

2.1.4.4. Yönetim Tarzı ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü

Alanyazında yönetim tarzı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü konu edinen çalışmalara ulaşılamamıştır. Dolayısıyla benzer kavramları konu edinen çalışmalar incelenmiştir.

Taşkıran (2010) tarafından yapılan “Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma” başlıklı çalışmada yöneticilerin liderlik tarzının, çalışanların sessizlik davranışlarına etkisi incelenmiş ve söz konusu bu iki değişken arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel adalet algılamalarının düzenleyici bir rolünün olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma da liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan etkili olduğu, örgütsel adalet algısı da dikkate alındığında değişkenler üzerindeki etkinin farklılaştığı ve aracı değişken olan örgütsel adalet algısının düzeyine bağlı olarak bu etkinin farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik çalışanların örgütsel konu veya sorunlarla ilgili görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmemesi ve kendine saklaması olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Muhalefet ise bir veya daha fazla örgüt üyesinin katılmadığı kararlara karşı önerilerde bulunduğu veya başka bir şekilde yönetsel zorunluluklara yönelik doğrudan geri bildirimleri ilettikleri etkileşimleri ifade etmektedir (Garner, 2009). Bu iki tanım karşılaştırıldığında düşük düzeyde örgütsel sessizliğin örgütsel muhalefet ile yakın anlamlı olduğu yorumu yapılabilir. Dolayısıyla Taşkıran'ın (2010) araştırmasında örgütsel adaletin aracılık rolünü gerçekleştirmesinden çıkarımda bulunarak bu çalışmada da örgütsel adalet algısının aracılık rolü oynaması beklenmektedir.

Yukarıdaki başlıklar altında incelenen ve bu araştırmanın konusunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle kuramsal model oluşturulmuştur.

2.2. İlgili Araştırmalar

2.2.1. Yönetim Tarzı ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Akçay ve Sevinç (2021) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile öğretmenlerin özerkliği ilişkisi incelenmiştir. Nicel araştırma bağlamında ilişkisel tarama modelinde araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın örnekleme rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenen ilkokullarda görev yapan 367 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri en az ilgisiz yönetim tarzını, en çok işbirlikli yönetim tarzını kullanmaktadır. İşbirlikli yönetim tarzı ve öğretmenlerin özerklik davranışları arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı araştırmadan elde edilen bir diğer bulgudur.

Alanoğlu ve Demirtaş (2020) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okulun bürokratik yapısı ile okul müdürünün yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modeli ile desenlenen araştırmanın çalışma grubunu liselerde görev yapan 286 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmen algılarına göre; okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını çoğu zaman, otoriter yönetim tarzını bazen, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzını ise nadiren sergilediği belirlenmiştir. Okul müdürünün işbirlikli yönetim tarzı ile kolaylaştırıcı yapı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde; engelleyici yapı ile negatif yönlü orta düzeyde ilişkiler vardır. Otoriter yönetim tarzı ile engelleyici yapı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

Akçay (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin algıladıkları okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile okul yöneticilerinin ‘işbirlikçi olma’, ‘adil olma’ ve ‘farklılıklara saygılı olma’ değerleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerini ‘çoğu zaman’ düzeyinde işbirlikli, ‘bazen’ düzeyinde otoriter olarak algıladıkları görülmüştür. Yönetim deneyimi değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yoktur. Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri değişkeni açısından lisans mezuniyetine sahip öğretmenler, yöneticilerinin işbirlikli yönetim tarzını daha fazla kullandığını algılamak; lisansüstü mezunu olan öğretmenler, diğer gruptaki öğretmenlere göre yöneticilerinin otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzını daha fazla kullandığı algılarına sahiptir.

Beyhan (2019) araştırmasında kamu ilkokullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okullarındaki informal gruplara ve bu informal grupların yönetilme tarzlarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Karma araştırma modelinin uygulandığı araştırmanın 477 öğretmen ve 345 yöneticiden oluşan örneklem grubu vardır. Araştırmanın nitel bölümü ise 15 öğretmen ve 15 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmada yöneticilerin görüşlerine göre; yöneticilerin informal grupları kullanım sıklığı demokratik, otokratik ve ilgisiz yönetim tarzında yönettiği belirlenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre ise yöneticilerin sırasıyla demokratik, ilgisiz ve otokratik yönetim tarzını benimsedikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Kahraman (2019) tarafından yapılan araştırmanın amacı örgüt DNA'sı, örgütsel değişim ve yöneticilerin yönetim tarzıyla okullardaki korku kültürü arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. İlişkisel tarama modeli ile desenlenen araştırmanın örneklemini 463 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma değişkenleri arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Otokrat ve ilgisiz yönetim tarzları ile korku kültürü arasında pozitif; demokratik yönetim ve korku kültürü arasında negatif yönlü ilişki mevcuttur.

Yavuz (2019) araştırmasında Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi müdürlerinin yönetim tarzı ve öğretmenlerin mesleki profesyonellik düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinde yürütülen araştırmanın verileri Eskişehir merkez ilçelerinde görev yapan 1312 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma sonucunda Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını daha çok kullandıkları belirlenmiş ve algılanan müdür yönetim tarzı ile öğretmenlerin mesleki profesyonellikleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Sarı, Yıldız ve Canoğulları (2018) tarafından yapılan araştırmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürünün yönetim tarzı ile öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 343 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara göre okul müdürünün yönetim tarzına ilişkin öğretmen algıları öğretmen kıdemi ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre anlamlı fark göstermemektedir. Mezun olunan okul

türüne göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Yapılan korelasyon analizine göre, algılanan müdür yönetim tarzıyla öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. İşbirlikli yönetim tarzını sergileyen okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yükseldiği görülmüştür.

Başaran (2017) araştırmasında resmi ortaokullardaki okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile öğretmenleri iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmanın örneklemini İstanbul ili Maltepe ilçesindeki resmi devlet ortaokullarda görev yapan 250 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin en çok destekçi yönetim biçimini kullandığı görülmüştür. Öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, mesleki kıdemi, görevli olduğu okuldaki hizmet süresi değişkenleri bakımından algıladıkları yönetim tarzları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin yönetim biçimi ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz (2016) tarafından yapılan çalışmada kadın okul yöneticilerinin tercih ettiği yönetim tarzına demografik özelliklerinin etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara ili Çankaya ilçesindeki okullarda yöneticilik görevinde bulunan 198 kişi oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin tercih ettiği yönetim tarzı sırası ile “demokratik katılımcı yönetim tarzı”, “otoriter yönetim tarzı” ve “ilgisiz yönetim tarzı” şeklindedir. Kadın yöneticilerden bekâr olanların, ortaokulda görev yapanların ve hizmet içi eğitim almayanların demokratik yönetim tarzını daha çok tercih ettiği; evli olanların, ilkokullarda görevli olanların, yöneticilikte en az 16 yıl tecrübesi olanların ise otoriter yönetim tarzını daha çok kullandığı belirlenmiştir. Liselerde görevli olan, en çok 5 yıl yöneticilik tecrübesi olan, yönetici yardımcısı konumunda bulunan, lisansüstü öğrenim mezuniyeti olan ve hizmet içi eğitim almayan kadın okul yöneticileri ise tam serbesti tanıyan yönetim tarzını daha çok tercih etmektedir.

Teyfur (2011) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim biçimlerinin ve yönetim becerilerinin veliler tarafından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 333 okul yöneticisi ve 1824 öğrenci velisinden

oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; okul yöneticilerin sırasıyla otoriter, koruyucu, destekçi yönetim tarzını tercih ettikleri belirlenmiştir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha otoriter, kadın yöneticiler ise erkek yöneticilere göre daha koruyucu ve daha destekçi davranmaktadırlar. Lisansüstü öğrenim görmüş okul yöneticileri otoriter yönetim tarzını daha az; koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim tarzını daha fazla kullanmaktadır.

Ertuğrul (2009) araştırmasında ilköğretim okulları müdürlerinin uyguladıkları yönetim tarzları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma genel tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin yönetim biçimlerini kullanım sıklığı sırasıyla destekçi, koruyucu, birlikçi, otoriter ve ilgisiz yönetim biçimi şeklindedir. Okul müdürlerinin demografik özellikleri bakımından kullandıkları yönetim biçimleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerinden dışadönüklük puanı arttıkça otoriter yönetim biçimini daha az benimsedikleri; bağımsızlık puanı arttıkça da destekçi yönetim biçimini daha fazla benimsedikleri belirlenmiştir.

2.2.2. Yönetim Tarzı ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Raducan, vd. (2020) tarafından yapılan araştırmanın amacı, Avrupa Birliği'ne üye olan yedi devlette sosyo-kültürel faktörlerin eğitim sistemindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisini belirlemektir. Buna göre İsveç'te işbirlikli yönetim tarzının, İspanya, Romanya ve Yunanistan'da otoriter yönetim tarzının, Büyük Britanya, Fransa ve İtalya'da işbirlikli ve otoriter yönetim tarzının birlikte kullanıldığı belirlenmiştir.

Netshitangani (2018) tarafından yapılan araştırmanın amacı yönetim açısından okullarda şiddet olaylarının azaltılmasını incelemektir. Okul yönetimi tarzının okul şiddetinin yaygınlığı üzerinde sahip olabileceği etkiyi belirlemek için öğretmenler, müdürler, öğrenciler ve okul yönetim organları ile yarı yapılandırılmış form ile görüşmeler yapılmıştır. Bulgular çoğu okulun hala otoriter tarzda yönetildiğini göstermiştir. Sonuç olarak okullarda otoriter bir yönetim tarzının şiddetin devam etmesinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Sirbu, vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada Romanya Timisoara'dan birçok üniversite ve lisenin yöneticileri tarafından uygulanan temel yönetim tarzlarını

değerlendirmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda üniversite ve teorik lise yöneticilerinin demokratik yönetim tarzını sergilediği; ancak teknoloji lise yöneticilerinin otoriter yönetim tarzını sergilediği belirlenmiştir.

Uche ve Timinepere (2012) tarafından yapılan çalışmada Nijerya'nın Anambra Eyaletindeki özel işletmelerin yönetim tarzlarını ve örgütsel etkinliğini araştırılmıştır. Araştırmanın evreni, Anambra Eyaletinin sekiz sanayi sektöründeki özel işletmelerin üst, orta ve alt düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu üç yönetim seviyesinden yüz yirmi dokuz (129) yöneticiden oluşan bir örneklem orantılı tabakalı rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırma da baskın yönetim tarzları olarak katılımcı ve paternalist yönetim tarzlarının uygulandığı belirlenmiştir. Yönetim tarzları ile örgütsel etkinlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özel işletmelerin doğasında bulunan özelliklere bağlı olarak farklı yönetim tarzlarının benimsendiği sonucuna da varılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak, en iyi yönetim tarzı olmadığı için, özel işletmelerin belirlenen hedeflere, kültürel değerlere ve örgütsel özelliklere ulaşılmasına paralel olarak yönetim tarzlarını benimsemeleri önerilmiştir.

Nadeem (2012) tarafından yapılan araştırmada işbirlikli yönetim tarzının modern eğitim gereksinimlerine ne ölçüde etkili olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma, kamu ve özel sektördeki ilk ve ortaokullardaki eğitim yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar özel okul yöneticilerinin işbirlikli yönetim tarzını akademik ve idari faydalar elde etmek amacıyla, kamu okulu yöneticilerine göre daha çok kullandıklarını göstermiştir.

2.2.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Açıl (2020) tarafından yapılan araştırmada yönetim süreçlerinin etkililiği ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya, tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen 26 okulda görev yapan 398 öğretmen katılmıştır. Araştırmada örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar görüldüğü, görev yaptığı okuldaki kıdem yılına göre ise anlamlı farklılıklar görülmediği belirlenmiştir. Okul yöneticisinin yönetim süreçlerini etkili bir şekilde yürütmesi ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında

pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yıldırım (2020) çalışmasında örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmaya Isparta il merkezindeki Anadolu Liselerinde görevli 347 öğretmen katılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, örgütsel adaletin, örgütsel muhalefet boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Balıkçı Ergül (2019) tarafından yapılan araştırmanın amacı ortaokul öğretmenlerinin örgütsel desteğe ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın örneklemi 537 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel adalet algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Medeni durum, mesleki kıdem, yaş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel destek ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Akman (2018) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 211 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve müdürlerin farklılıkları yönetim yeterliği arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Kıranlı GÜNGÖR ve POTUK (2018) araştırmalarında öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 842 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Mobbing ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönlü ve mobbing ile örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Atar (2017) araştırmasında sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini rastlantısal olarak seçilen 25 okulda görev yapan 280 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile psikolojik şiddetin sosyal ilişkiler ve görev boyutları arasında negatif yönlü, işlemsel adalet boyutu ile görev boyutu arasında negatif yönlü, etkileşimsel adalet ile sosyal ilişkiler ve görev alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

Önder (2017) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini ve örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubu 270 öğretmenden oluşmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

2.2.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Tamghe (2020) tarafından yapılan çalışmada Kamerun'daki ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini rastgele seçilen 426 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada okullarda yönetim uygulamalarının adillik seviyesinin düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin öğretmenlerin işe bağlılığını olumlu etkilediği görülmüştür.

Andela ve Truchot (2017) tarafından yapılan araştırmanın amacı Almanya ve Fransa'da görev yapan öğretmenlerin dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları ile tükenmişlik algıları arasındaki ilişkileri analiz etmek ve karşılaştırmaktır. Fransa ve Almanya'nın örgütsel eğitim yapılarındaki farklılık nedeniyle, dağıtımsal ve prosedürel adaletin her iki ülkede de öğretmenlerin tükenmişliği üzerinde farklı ilişkilere sahip olacağı varsayılmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonuçları Fransa'daki öğretmenler arasında dağıtım adaletinin tükenmişlik sürecinde önemli bir rol oynadığını, Almanya'daki öğretmenler arasında ise hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin tükenmişlik üzerinde güçlü etkileri olduğunu göstermiştir.

Burns ve DiPaola'nın (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi

incelenmiştir. Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının öğrenci başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Noruz, vd. (2011) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlamıştır. Çalışmada örgütsel adaletin örgütsel desteği ayrıca örgütsel desteğin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan ve anlamlı biçimde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Buna ek olarak örgütsel adaletin algılanan örgütsel destek aracılığıyla dolaylı yoldan örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Zainalipour, FiniSiyed ve Mirkamali (2010) yaptıkları araştırmada örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkilerin varlığı belirlenmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının iş tatmini ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir.

Dymek-Thompson (2004) öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalet algılarını ve bu algıları etkileyebilecek liderin kişilerarası davranışlarını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada öğretmenlerin adalet algılarının okul liderinin belirli güç türleri ve çatışma yönetimi stilleri ile ilişkiler oluşturduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bilgiler ile okulları, öğretmenleri ve yöneticileri gelecek yüzyıla hazırlamak için örgütsel değişim yöntemleri hakkındaki mevcut düşünceleri dönüştürmeye hizmet edilmesi, okulların etkili olabilmesi için öğretmenlerin ve yöneticilerin birbirlerine ve öğrencilere karşı daha duyarlı olması gerektiği ifade edilmiştir.

2.2.5. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Gürler ve Yirci (2021) araştırmalarında okul yöneticilerinin mizah davranışları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Betimsel tarama modelinde tasarlanmış olan araştırmanın örneklemini kolay ulaşılabılır örneklem yöntemi ile seçilen ve Gaziantep ili Nizip ilçesinde görevli 374 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin dikey muhalefet algıları “iyi”, yatay muhalefet algıları “orta” düzeydedir. Liselerde görevli

öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ortaokul ve ilkokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre daha az düzeydedir. Araştırmada okul yöneticilerinin mizah davranışları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Öztürk (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 573 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre örgütsel muhalefet nedenlerinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim durumu, sendika üyelik durumu, okul büyüklüğü ve yöneticilik deneyimine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göreyse öğretmenler demokratik olarak gördükleri yöneticilere daha az muhalefet etmektedir.

Akada ve Beycioğlu (2019) araştırmalarında devlet ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile ilgili algılarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada ortaokullarda görev yapan 347 öğretmenin örgütsel muhalefet algılarının; cinsiyet, eğitim düzeyi, sendika üyeliği ve sosyal medyayı kullanım durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Öğretmenlerin muhalefet davranışları “ara sıra” düzeyinde, dikey muhalefet davranışları “çoğunlukla” düzeyinde, yatay muhalefet ve haber uçurma davranışları da “ara sıra” düzeyinde bulunmuştur.

Yılmaz (2019) tarafından yapılan araştırmanın amacı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin, örgütsel muhalefet algılarının belirlenmesidir. Genel tarama modeli ile desenlenen araştırmanın örneklemi 380 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada genel olarak öğretmenlerin; yasal hak kullanımının engellenmesi, hakarete uğramaları, karar süreçlerine dahil edilmemeleri, yöneticilerin adil olmayan uygulamaları, görev ve sorumlulukların adaletsiz bir şekilde dağıtılması durumlarına karşı muhalefette buldukları belirlenmiştir. Öğretmen muhalefetinin okulda özenetimi ve okul etkililiğini artırdığı da görülmüştür.

Korkmaz (2019) araştırmasında küme örnekleme yöntemi ile farklı sosyo-ekonomik bölgelerdeki okullarda görev yapan 149 sınıf öğretmenin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeylerini saptayarak bu değişkenler arasındaki ilişkinin

belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel muhalefetin kişisel nedenlerinin yönetsel nedenlerden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerinin dikey muhalefet stratejisini ara sıra, yatay muhalefet ve haber uçurma stratejisini nadiren kullandıkları tespit edilmiştir. Muhalefet davranışının sergilenmesi durumunun öğretmeni yöneticilere göre daha fazla etkilediği görülmüştür. Örgütsel güven ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; örgütsel güven ile dikey muhalefet arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ağalday ve Dağlı'nın (2018) araştırmasında ilkökul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının incelenmesini amaçlamıştır. Betimsel tarama modelinde yapılan araştırmanın örneklemini tabakalı ve basit seçkisiz örnekleme yöntemleriyle seçilen 1059 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet ölçeğindeki ifadelerle “büyük oranda” katıldığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin “cinsiyet” değişkenine göre dikey ve yatay muhalefet algıları, “mesleki kıdem”, “öğrenim durumu” ve “sendika üyeliği” değişkenlerinde ise yatay muhalefet algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Kavak ve Kaygın (2018) araştırmasında çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kafkas Üniversitesinde görev yapan 327 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri Moorman'ın (1991) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeği ve Kassing (1997) tarafından geliştirilen örgütsel muhalefet ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmada erkek akademisyenlerin örgüt içerisinde haksız davranışlar veya olumsuz durumlar karşısında, kadın akademisyenlere göre daha fazla muhalif tavır sergiledikleri belirlenmiştir. Kadın akademisyenler erkek akademisyenlere göre dışa aktarılmış muhalefet davranışını daha belirgin şekilde sergilemektedir. Akademik unvan değişkenine göre sadece dikey muhalefet boyutunda anlamlı farklılıklar mevcutken yatay ve dışa aktarılmış muhalefet boyutunda anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşimsel adalet boyutları ile çalışanların dışa aktarılmış muhalefet ve yatay muhalefet davranışlarıyla pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Dikey muhalefetin sadece etkileşimsel adalet ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Püsküllüoğlu ve Altınkurt'un (2018) araştırmalarında öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimlerinin örgütsel muhalefet davranışlarını ne düzeyde yordadığının belirlenmesini ve öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet algılarının demografik değişkenlere göre incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 377 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler orta düzeyde örgütsel muhalefet algılarına sahiptir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları sırasıyla dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet şeklinde gerçekleşmektedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmemiştir. Okul türü değişkeninde ise öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri dikey muhalefet davranışının %11'ini ve dışa aktarılmış muhalefet davranışının %6'sını açıklamaktadır.

Ergün (2017) araştırmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet ilişkisinde örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracılık rollerini incelemiştir. İlişkisel tarama modelinde yürütölen çalışmada yapılan yapısal eşitlik modelleme testleri sonucunda örgütsel bağlılığın ahlaki bağlılık alt boyutunun örgütsel muhalefetin hiçbir boyutuna doğrudan etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Fakat ahlaki bağlılığın dikey muhalefet boyutu üzerinde yöneticiye ve paydaşa güven ve örgütsel destek aracılığıyla; yatay muhalefet üzerinde ise sadece yöneticiye güven aracılığıyla dolaylı yoldan etkisi olduğu tespit edilmiştir. Zoraki bağlılık alt boyutunun dikey muhalefet boyutunu doğrudan ve yöneticiye güven aracılığı ile dolaylı olarak etkilediği; zoraki bağlılığın yatay muhalefet üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı fakat yöneticiye güven aracılığı ile yatay muhalefet üzerinde dolaylı etkisinin olduğu görölmüştür.

Uğurlu ve Bostancı (2017) araştırmalarında öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinde basit tesadüfi örnekleme yoluyla yapılan araştırmanın örneklemini 400 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler muhalefet davranışlarını orta düzeyde göstermektedir. Öğretmenler dikey muhalefet stratejisini, yatay muhalefet ve haber uçurma stratejilerine göre daha yüksek düzeyde kullanmaktadır. Öğretmenlerin politik yetileri ile dikey muhalefet stratejisi arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin politik yetilerindeki artışın yatay muhalefet yapma düzeylerini azalttığı tespit edilmiştir.

Dağlı ve Ağalday (2015) araştırmalarında ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 191 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler yönetici davranışlarına “ara sıra” muhalefet etmektedir. Öğretmenlerin muhalefeti en çok “kendilerini ilgilendiren konularda öğretmenlerin fikri alınmadan yöneticilerin karar almaları” şeklindeki yönetici davranışlarından kaynaklanmaktayken en az ise “yöneticilerin politik görüşlerini alenen bildirmesi” davranışından kaynaklanmaktadır. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenlerine ilişkin algılarının kıdem, öğrenim durumu, okul büyüklüğü, cinsiyet ve sendikaya üye olma değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yıldız (2014) tarafından yapılan araştırmanın amacı ilkokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algılarının belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini 171 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyinin “düşük” olduğu görülmüştür. Örgütsel muhalefetin alt boyutları açasından; öğretmenlerin dikey muhalefet ve haber uçurma alt boyutlarına ilişkin algıları düşük düzeyde, yatay muhalefet alt boyutundaki algıları ise orta düzeydedir. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin muhalefet algıları arasında anlamlı farklılıklar vardır; buna göre 25-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri daha yüksektir. Öğretmenlerin cinsiyetine ve mesleki kıdem değişkenlerine göre muhalefet algıları arasında bir farklılık görülmemiştir.

Özdemir (2013) tarafından öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı araştırma 381 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin muhalefetine etik dışı ve hukuksuz davranış sergileyen yöneticilerin neden olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin muhalefet algılarının, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet ile yatay muhalefet alt boyutlarında anlamlı farklılık oluşturmadığı ancak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla haber uçurma davranışı sergiledikleri görülmüştür. Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmen algılarında dikey ve yatay muhalefet alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olmadığı ancak ‘haber uçurma’ alt boyutunda, lisansüstü mezuniyeti olan öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdikleri; sendika üyesi öğretmenlerin, sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre daha fazla

muhafif davranışlar sergiledikleri bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenler doğrudan yöneticiye itiraz etme şeklindeki dikey muhalefet davranışını daha çok göstermektedir. Araştırmada okul yöneticilerinin muhafif öğretmenlere baskı yaptıkları ve muhalefet durumunun yöneticiler tarafından olumsuz algılandığı görülmüştür.

2.2.6. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Zeng ve Chen (2020) tarafından yapılan araştırmada kültürler arası bir örneklemeden yararlanarak iş-aile dengesi, çalışan tükenmişliği ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Çin'den 203, Finlandiya'dan 112 kişi katılmıştır. Araştırmada çalışan tükenmişliğinin duygusal tükenmişlik boyutunun açık muhalefet ile negatif yönde, gizli muhalefet ile de pozitif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca ülkeler arası kültürün çalışan tükenmişliği, iş-aile dengesi ve örgütsel muhalefet algısında etkisi olduğu belirlenmiştir.

Croucher, vd. (2018) Singapur'daki örgütsel muhalefet ile işyerinde ifade özgürlüğü algısı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Buna göre, açık ve gizli muhalefetin ifade özgürlüğü ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ek olarak çalışanların doğmuş olduğu ülkeye göre açık ve gizli muhalefet yapma durumunda anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Kassing, Fanelli ve Chakravarthy (2018) tarafından yapılan araştırmada çalışanların yarı zamanlı ve tam zamanlı istihdam durumunun yönetime ifade edilen muhafif davranışların miktarını ve türünü etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Çalışanlara dikey muhalefet ölçeği uygulanmıştır. Araştırma bulguları tam zamanlı çalışanların dikey muhalefet davranışlarını yarı zamanlı çalışanlara göre daha çok sergilediğini ortaya çıkarmıştır. Yarı zamanlı çalışanlar yöneticilerine iş bırakma tehdidini daha çok kullanmaktadır. Bulgular istihdam durumunun dikey muhalefet üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Goldman ve Myers (2015) tarafından yapılan araştırmada çalışanlara uygulanan örgütsel asimilasyon ile çalışanların örgütsel muhalefet stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel asimilasyonun dikey muhalefet ile pozitif yönde ilişkili olduğu, yatay muhalefetin örgütsel asimilasyonun kültürleşme ve katılım alt boyutlarıyla negatif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dışa

aktarılmış muhalefet ile örgütsel asimilasyon arasında ilişki belirlenememiştir. Çalışanlar örgüte uyum sağladıkları oranda muhalif davranışlarını yöneticilere doğrudan sergileme olasılıklarını o kadar artırırken muhalif davranışlarını çalışma arkadaşlarına yöneltme olasılıklarını da bir o kadar düşürmektedir.

Redmond (2014) tarafından yapılan araştırmada çatışma yönetimi tarzı ile dikey muhalefet stratejileri arasındaki ilişkiler; yönetici-çalışan iletişimi, çalışanların yaşı, cinsiyeti, hiyerarşik konumu, görev süresi açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda; bütünleştirici ve taviz veren çatışma yönetim tarzının dikey muhalefet taktiklerinden çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma taktikleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu, çalışanın yaşının dikey muhalefet taktiklerinden ısrarlı şekilde mesajlar gönderme, tuzağa düşürmeye çalışma, koz olarak istifa tehdidinde bulunma taktikleri ile negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma muhalefet taktikleri ile bütünleştirici çatışma yönetim tarzının kullanımında örgütsel hiyerarşiye göre farklılıklar olduğu tespit edilmiş; ayrıca ısrarlı şekilde mesajlar gönderme, çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma muhalefet taktiklerinin cinsiyete göre değiştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Yöneticiler ile ilişkilerin kaliteli olması durumunun çözüm sunma ve gerçeklere dayalı itirazda bulunma muhalefet taktikleri ile bütünleştirici çatışma yönetimi tarzı kullanımında etkili olduğu ifade edilmiştir.

Garner (2009) araştırmasında muhalefetin çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkisini ve potansiyel yansımalarını göz önüne alarak muhalefeti çalışanın sesi ve örgütsel etkisi açısından kavramsallaştırmayı amaçlamıştır. Bu çalışmada, muhalefet mesajlarının içeriğini ölçmek için bir araç geliştirilmiştir. Yapılan analizde 11 tür muhalefet mesajı belirlenmiştir. Sonuç olarak çözüm sergileme, doğrudan olgusal düzeltme, koalisyonlar ve ilham alma türündeki mesajların muhalefeti ifade etmek için daha sık kullanıldığını; baskı ve değişim türlerindeki mesajların ise daha az kullanıldığını gösterilmiştir. Sonuçların muhalefet mesajlarının anlaşılması açısından önem taşıdığı ve çalışanların seslerini çıkarabilecekleri daha etkili seçenekler sunulması gerektiği belirtilmiştir.

Avtgis, vd. (2007) tarafından yapılan çalışmanın amacı çalışanların tükenmişlik sendromunun örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemektir. Bu araştırmaya Amerika Birleşik Devletlerinin Orta Batı Eyaletlerinden 209 çalışan katılmıştır. Sonuçlar, yüksek düzeyde duygusal tükenme, başarısızlık duygusu ve iş arkadaşlarından soyutlanma bildiren çalışanların, düşük düzeyde dikey muhalefet bildirdiklerini ve yatay muhalefet kullanmaktan kaçındıklarını göstermiştir. Dışa aktarılmış muhalefet ise tükenmişlik sendromunun yansıtılmasına önemli ölçüde katkıda bulunamamıştır.

Payne (2007) çalışmasında örgüt temelli benlik saygısı ile muhalif davranışların ilişkisini araştırmıştır. 179 çalışandan oluşan bir örneklem grubuna örgüt temelli benlik saygısı ve örgütsel muhalefet ölçeklerini uygulamıştır. Varyans analizine göre, yüksek düzeyde örgüt temelli benlik saygısına sahip çalışanların, düşük ve orta düzeyde örgüt temelli benlik saygısına sahip olanlardan daha fazla dikey muhalefet stratejilerini kullandıkları ortaya konulmuştur. Ek olarak, düşük düzeyde örgüt temelli benlik saygısı sahip çalışanların yatay muhalefeti yüksek örgüt temelli benlik saygısına sahip olanlardan daha fazla kullandığı ancak bu kullanım düzeyinin orta düzeyde örgüt temelli benlik saygısına sahip olanlardan daha fazla olmadığı şeklinde ikinci bir hipotez kısmen desteklenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

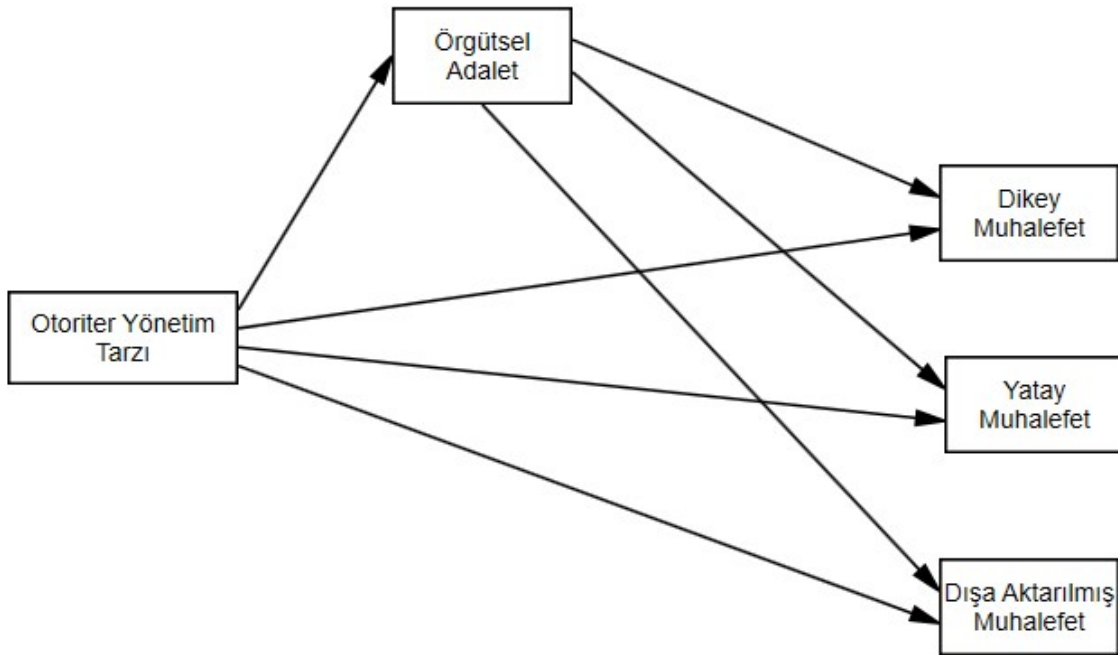
3.1. Araştırmanın Modeli

Bir bilimsel araştırmanın yöntem ve modelinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken temel ölçüt araştırmanın amaçlarıdır (Cohen, Manion ve Morrison, 2005). Araştırmada, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlandığı için ilişkisel model kullanılmıştır. İlişkisel model iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkinin varlığının ve bu ilişkinin derecesinin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırma modelidir (Fraenkel ve Wallen, 2009).

Bu araştırmada, araştırmacı tarafından kurama dayalı olarak önerilen model Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) türlerinden olan path (yol) analizi ile test edilecektir. Yapısal Eşitlik Modellemesi; karmaşık modelleri test etmede başarılı olması, birçok analizi tek seferde yapması, incelenen modeldeki ilişkilere yönelik yeni düzenlemeler önerebilmesi, aracılık ve düzenleyicilik etkilerini belirlemeyi kolaylaştırması, ölçüm hatalarını hesaplayabilmesi gibi nedenlerle birçok kuramın testinde ve yeni modellerin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010). Path (yol) analizi ise gözlenen değişkenler arasında bulunan açıklayıcı ilişkilerin modellenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır (Raykov ve Marcoulides, 2006).

Araştırmada, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algılarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini öngören bir model öne sürülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesinde modelin belirlenebilmesi

için mevcut kuramsal bilgiler gereklidir. Bu nedenle herhangi bir veri toplanmadan önce, veri setinin kovaryans matrisiyle uyumlu olabilecek doğru bir model ortaya konulmalıdır. Yani mevcut bilgiyle, doğru modelde yer alacak değişkenler ve bu değişkenlerin ilişkileri belirlenmelidir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bu bağlamda yapısal eşitlik modellemesi (YEM) çerçevesinde modelin test edilmesi için gözlenen değişkenlerle path (yol) analizi çalışması yapılacak olup kuramsal model ise aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.Araştırma modeline ilişkin yol diyagramı (Kuramsal Model)

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Malatya İli merkez ilçeleri olan Battalgazi ve Yeşilyurt İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninde yer alan resmi okullarda (ilkokul, ortaokul, lise) toplam 8989 öğretmen görev yapmaktadır. Zaman ve maliyet gibi etkenlerden dolayı araştırma evreninin tamamına erişmek zor olduğundan örneklem alınması gerekli görülmüştür.

Araştırmada kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kota örnekleme yönteminde, araştırmacı hedeflediği katılımcıları belirli özelliklere göre sınırlandırarak örnekleme dâhil

etmektedir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Kota örnekleme, tabakalı örnekleme yönteminden farklı olarak seçkisizliğe önem vermemesi nedeniyle tabakalı amaçsal örnekleme olarak da adlandırılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014). Kota örnekleme her tabaka için belirlenen özelliklere uygun katılımcıların araştırmada yer almasını garanti eder (Neuman, 2007). Bu doğrultuda araştırmada incelenen değişkenlere ilişkin alınacak puanların; öğretmenlerin görev yaptığı okul türü açısından değişkenlik gösterebileceği düşünüldüğü için bu özellik tabaka olarak belirlenmiş ve araştırma evrenindeki dağılım araştırmanın örnekleme yansıtılmaya çalışılmıştır.

Araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesi sırasında, çalışmanın yöntemi, deseni, kullanılacak veri analizi yöntemleri, incelenecek değişkenlerin sayısı ya da sürekli veya süreksiz olması, tolere edilecek sapma miktarı gibi birçok ölçüt dikkate alınmaktadır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Yapısal eşitlik modellemesinde örneklem büyüklüğü belirlenmesi aşamasında örneklem büyüklüğünün kullanılan veri toplama araçlarındaki madde sayısının 10 katı kadar olmasına yönelik görüş bildirilmiştir (Kline, 2010). Bu görüşten hareketle kullanılan veri toplama araçlarında toplam 34 madde olduğundan minimum örneklem büyüklüğü 340 olarak belirlenmiştir. Ancak Kline'a (2010) göre yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında örneklem büyüklüğünün artırılması daha iyi sonuçlar verebilecektir. Bu nedenle araştırmanın daha büyük bir örneklem ile yürütülmesi uygun bulunmuştur. Böylece 595 öğretmenden veri toplanmış, eksik veya gereksiz doldurulan verilerin veri setinden çıkarılmasıyla 535 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Örneklemdaki 535 öğretmenin görev yaptığı okul kademesine ilişkin bilgiler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Araştırmanın Evren ve Örneklemine İlişkin Bilgiler

Tabaka	Evren		Örneklem	
	N	%	n	%
İlkokul	2665	29.65	153	28.6
Ortaokul	3250	36.15	199	37.2
Lise	3074	34.20	183	34.2

Tablo 5’ te görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesinin evrendeki temsil edilme oranları örnekleme de yakın şekilde yansıtılmaya çalışılmıştır. Örnekleme deki öğretmenlerin 153’ü (%28.6) ilkokulda, 199’u (%37,2) ortaokulda, 183’ü (%34.2) liselerde görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerini toplamak için dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Formun birinci bölümü demografik bilgilerden, ikinci bölümü Üstüner (2016) tarafından geliştirilen *Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği*’nden, üçüncü bölümü Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen ve Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan “*Örgütsel Adalet Ölçeği*”nden, dördüncü bölümü ise Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “*Örgütsel Muhalefet Ölçeği*”nden oluşmaktadır.

Aşağıda bu veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca kullanılan ölçekler “Ekler” bölümünde sunulmuştur.

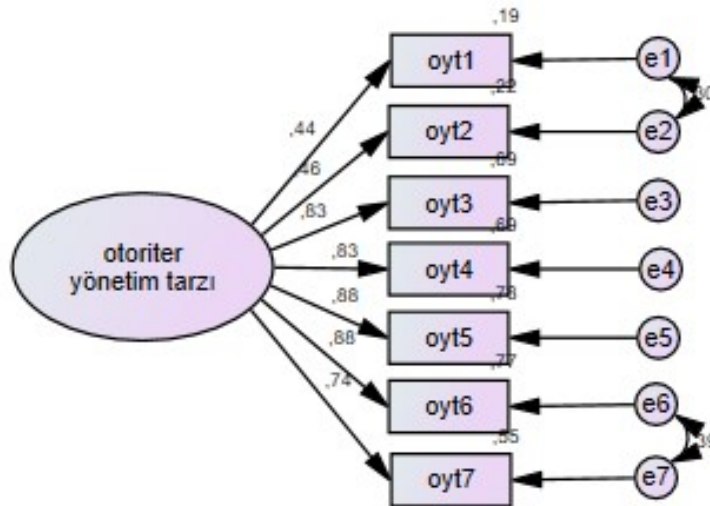
3.3.1. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği

Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” (AMYTÖ) dört boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci boyutu olan *işbirlikli yönetim tarzı* 7 maddeden, ikinci boyutu olan *otoriter yönetim tarzı* 7 maddeden, üçüncü boyutu *ilgisiz yönetim tarzı* 7 maddeden ve dördüncü boyutu ise *karşı koyucu yönetim tarzı* 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilme sürecinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden veri toplanmıştır. Üstüner’in (2006) çalışmasında Cronbach α iç tutarlılık katsayılarının, işbirlikli yönetim tarzı boyutu için “.929”, otoriter yönetim tarzı için “.895”, ilgisiz yönetim tarzı boyutu için “.864” ve karşı koyucu yönetim tarzı boyutu için “.850” olarak hesaplamış; ölçeğin dört faktörlü modelinin veriye uyumuna ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda; $\chi^2/SD = 1.4$, RMSEA = .03, SRMR = .05, CFI = .99, NFI = .98, NNFI = .99 değerleri ile model uyumunun mükemmel düzeyde olduğu ve dört faktörlü yapının doğrulandığı belirtmiştir. 5’li likert tipinde olan ölçek “1=hiçbir zaman”, “2= nadiren”, “3=bazen”, “4=çoğu zaman”, “5=her zaman” şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekte toplam puan alınamamaktadır. Ölçeğin bu özelliği göz önüne alınarak araştırmanın hipotezleri kapsamında yalnızca otoriter yönetim tarzı alt boyutu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Elde edilen veriler üzerinden birinci düzey doğrulayıcı faktör

analizi yapılmıştır.

Bu araştırma kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre otoriter yönetim tarzı alt boyutunu oluşturan maddelere ilişkin t değerleri 7.83 ile 10.53 arasında değişmektedir. Ölçekte yer alan 7 maddeye ilişkin yolların tamamının .001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ölçeğe ait uyum indeksleri incelendiğinde $X^2= 166.809$ $SD= 14$ ve $X^2/SD=11.92$ olarak hesaplanmıştır. Ayrıca $GFI= .908$, $TLI = .901$ $CFI= .934$, $SRMR= .06$, $RMSEA= .14$ olarak hesaplanmıştır. Uyum indeksleri incelendiğinde X^2/SD ve $RMSEA$ indekslerinin zayıf uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle AMOS programının önerdiği modifikasyon indeksleri ile birlikte ilgili ölçek maddeleri incelenmiş ve modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Modelde yapılacak olan iki modifikasyon ile uyum iyiliği indekslerinin tamamının kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ulaşabileceği gözlenmiştir.

Modifikasyon sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri $X^2= 60.9$ $SD= 12$ ve $X^2/SD= 5.07$ olarak hesaplanmıştır. Ayrıca $GFI= .968$, $SRMR= .03$, $RMSEA= .08$, $TLI = .963$ $CFI= .979$ olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 7 maddeye ilişkin yolların tamamının modifikasyon öncesinde olduğu gibi .001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kalmaya devam ettiği belirlenmiştir. Modifikasyon sonrası oluşan DFA modeli Şekil 3 de verilmiştir.



Şekil 3. Otoriter yönetim tarzı ölçeği DFA modeli

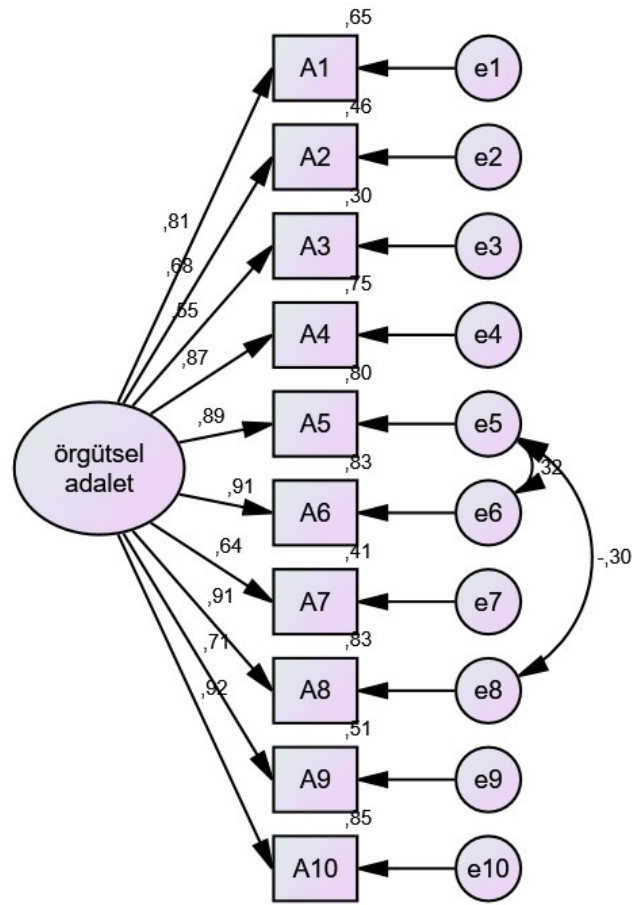
Ölçeğin bu uygulama için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı otoriter yönetim tarzı boyutu için “.89” olarak bulunmuştur.

3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen ölçek tek boyut ve beşli likert tipinde derecelendirilen 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek maddelerinin faktör yük değerleri .44 ile .89 arasında değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı $\alpha = .92$ olarak belirlenmiştir. 5’li likert tipinde olan ölçek “1= hiç katılmıyorum”, “2= az katılıyorum”, “3= orta düzeyde katılıyorum”, “4= büyük oranda katılıyorum”, “5= tamamen katılıyorum” şeklinde puanlanmaktadır.

Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinden birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre örgütsel adalet ölçeği maddelerinin t değerleri 13.39 ile 26.85 arasında değişmektedir. Ölçekte yer alan 10 maddeye ilişkin yolların tamamının .001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ölçeğe ait uyum indeksleri incelendiğinde $X^2= 236.089$ $SD= 35$ ve $X^2/ SD= 6.74$ olarak hesaplanmıştır. Ayrıca GFI= .919, TLI =.943 CFI= .957 olarak hesaplanmıştır. Uyum indeksleri incelendiğinde bazı değerlerin kabul edilebilir uyum (GFI= .919 CFI=.957) indekslerine sahip olduğu görülmesine rağmen, bazı değerlerin ise zayıf uyum indeksine ($X^2/SD= 6.944$, TLI=.943) sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle AMOS programının önerdiği modifikasyon indeksleri ile birlikte ilgili ölçek maddeleri incelenmiş ve modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Modelde yapılacak olan iki modifikasyon ile uyum iyiliği indekslerinin tamamının kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ulaşabileceği gözlenmiştir.

Modifikasyon sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri $X^2=152.885$, $SD=33$ ve $X^2/ SD= 4.63$ olarak hesaplanmıştır. Ayrıca GFI= .947, TLI =.963 CFI= .974 RMSEA= .08 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 10 maddeye ilişkin yolların tamamının modifikasyon öncesinde olduğu gibi .001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kalmaya devam ettiği belirlenmiştir. Modifikasyon sonrası oluşan DFA modeli Şekil 4’te verilmiştir. Ayrıca ölçeğin bu uygulama için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı “.94” bulunmuştur.



Şekil 4. Örgütsel adalet ölçeği DFA modeli

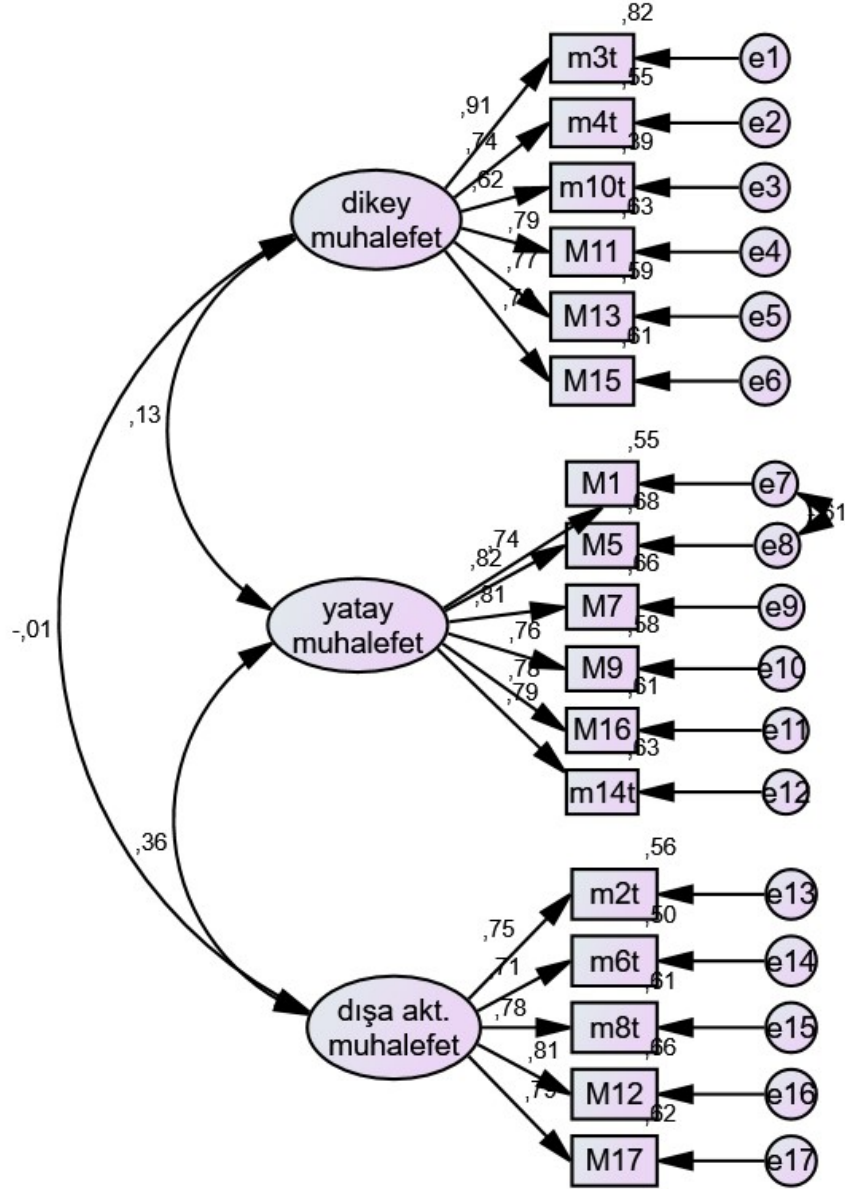
3.3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Kassing (1998) tarafından geliştirilen Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek 17 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Birinci alt boyut olan “*Dikey Muhalefet*” 6 maddeden, ikinci alt boyut olan “*Yatay Muhalefet*” altı maddeden, üçüncü alt boyut olan “*Dışa Aktarılmış Muhalefet*” ise 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlığını veren Cronbach Alfa katsayısı, “dikey muhalefet boyutu için .96”, “yatay muhalefet boyutu için .96”, “dışa aktarılmış muhalefet boyutu için ise .97” olarak hesaplanmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizine göre; “birinci faktörün açıkladığı varyans %37.55; ikinci faktörün açıkladığı varyans %27.02; üçüncü faktörün açıkladığı varyans %16.22, bu üç faktörün varyansı açıklama oranı %80.78” olarak bulunmuştur. DFA sonucunda $X^2=155.57$; RMSEA= .05; CFI= .98 ve SRMR= .59 olarak hesaplanmıştır. 5’li likert tipinde olan ölçek “1= hiç katılmıyorum”, “2= az katılıyorum”, “3= orta düzeyde katılıyorum”, “4= büyük oranda katılıyorum”, “5= tamamen katılıyorum” şeklinde puanlanmaktadır.

Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinden birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeğini oluşturan maddelere ilişkin t değerleri 15.76 ile 23.49 arasında değişmektedir. Ölçekte yer alan 17 maddeye ilişkin yolların tamamının .001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ölçeğe ait uyum indeksleri incelendiğinde “ $X^2= 573.11$ $SD= 116$ ve $X^2/ SD= 4.94$ ” olarak hesaplanmıştır. Ayrıca $GFI= .904$, $TLI =.899$, $CFI= .914$ ve $RMSEA= .086$ olarak hesaplanmıştır. Uyum indeksleri incelendiğinde bazı değerlerin kabul edilebilir uyum ($X^2/ SD= 4.94$, $GFI= .904$ $CFI=.914$) indekslerine sahip olduğu görülmesine rağmen, bazı değerlerin ise zayıf uyum indeksine ($RMSEA=.086$, $TLI= .899$) sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle AMOS programının önerdiği modifikasyon indeksleri ile birlikte ilgili ölçek maddeleri incelenmiş ve modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Modelde yapılacak olan iki modifikasyon ile uyum iyiliği indekslerinin tamamının kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ulaşabileceği gözlenmiştir.

Modifikasyon sonucunda uyum iyiliği değerleri $X^2= 451.828$, $SD= 115$ ve $X^2/ SD= 3.92$ olarak hesaplanmıştır. Ayrıca $GFI= .918$, $TLI =.925$ $CFI= .937$ ve $RMSEA= .074$ olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki 17 maddeye ilişkin yolların tamamının modifikasyon öncesinde olduğu gibi .001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kalmaya devam ettiği belirlenmiştir. Modifikasyon sonrası oluşan DFA modeli Şekil 5’te verilmiştir.

Ölçeğin bu uygulama için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı dikey muhalefet boyutu için “.897”, yatay muhalefet boyutu için “.892”, dışa aktarılmış muhalefet için “.877” olarak hesaplanmıştır.



Şekil 5. Örgütsel muhalefet ölçeği DFA modeli

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler analiz edilirken şu işlem basamaklarına göre hareket edilmiştir.

1. Veri setinde hatalı ve eksik veriler kontrol edilerek veri setinden çıkarılmıştır.
2. Veri seti için uç değerlerin analizi yapılmış ve tespit edilen uç değerlere sahip veri formları veri setinden çıkarılmıştır.

3. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit edebilmek için tek ve çok değişkenli normal dağılım testleri yapılmıştır. Tek değişkenli normallik dağılımının test edilmesi için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Bu değerlerin -1 ile +1 arasında kalması durumunda dağılımın normalden aşırı sapma göstermediği söylenebilir (Büyüköztürk, 2015; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Bu araştırmaya ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6

Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Otoriter Yönetim Tarzı	.331	-.698
Örgütsel Adalet	-.502	-.647
Dikey Muhalefet	-.329	-.443
Yatay Muhalefet	-.006	-.572
Dışa Aktarılmış Muhalefet	.388	-.273

Tablo 6'daki değerlere göre verilerin normal dağıldığı söylenebilir. Çok değişkenli normallik analizi için AMOS programı ile çok değişkenli çarpıklık, basıklık ve kritik oran (c.r.) değerlerine bakılmıştır. Bu değerler Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7

Çok Değişkenli Normallik Analizleri

Değişken	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
Otoriter Yönetim Tarzı	.33	3.116	-.702	-3.316
Örgütsel Adalet	-.501	-4.729	-.652	-3.079
Dikey Muhalefet	-.328	-3.101	-.45	-2.123
Yatay Muhalefet	-.006	-.061	-.578	-2.729
Dışa Aktarılmış Muhalefet	.387	3.656	-.282	-1.331

Çok değişkenli normallik analizinde, elde edilen c. r. (kritik oran) değerinin mutlak değerinin 5'ten büyük olması, verinin normal dağılıma sahip olmadığını

göstermektedir (Akt. Byrne, 2010). Tablo 7'deki değerler incelendiğinde, tüm değişkenlerin kendi içlerinde normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

4. Çoklu doğrusal bağlantının belirlenebilmesi için bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisine bakılmış ve kısmi korelasyon değerleri belirlenmiş, varyans artış faktörleri (VIF) incelenmiş, tolerans değerleri hesaplanmıştır (Çokluk vd., 2014). Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin .90'ın altında olması çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir (Ullman, 2013). Hesaplanan en büyük korelasyon katsayısına ($r = -.48$) göre de çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir. Araştırmanın tolerans ve VIF değerleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8

Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Tolerans ve VIF Değerleri

Bağımsız Değişken	Tolerans	VIF
Otoriter Yönetim Tarzı	.750	1.333
Örgütsel Adalet	.263	3.803

VIF değerlerinin 10'dan küçük, tolerans değerlerinin de 0.2'den büyük olması durumu, çoklu bağlantılılık ve çoklu doğrusallık sorununun olmadığını göstermektedir (Can, 2013; Çokluk vd., 2014; Field, 2009). Tablo 8'de otoriter yönetim tarzı ve örgütsel adalet değişkenleri için VIF değerlerinin 10'dan küçük, tolerans değerlerinin de 0.2'den büyük olduğu görülmektedir. Bu analizler sonucunda, veri setinin Yapısal Eşitlik Modellemesi çerçevesinde yol analizine uygun olduğuna ve ilgili analizlerin yapılabileceğine karar verilmiştir.

5. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının mutlak değeri .30'un altında ise düşük, .30 ile .70 arasında ise orta, .70 ve üzerinde ise yüksek düzeyde ilişkilerin olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2015). Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ise yol analizi ve bootstrap analizi kullanılmıştır.

6. Yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında çok sayıda uyum indeksi mevcuttur ve bu indekslere sürekli yenileri eklenmektedir. Uyum indekslerindeki bu çeşitlilik nedeniyle hangi uyum indeksinin kullanılacağına karar vermek araştırmacı için önem taşımaktadır (Erkorkmaz, vd., 2012). Bu araştırmada kullanılan uyum indeksleri ise Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Araştırmada Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Bilgiler

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksi Değerleri
χ^2/SD (Ki-Kare/ Serbestlik Derecesi)	$0 \leq \chi^2/SD \leq 3$	$3 < \chi^2/SD \leq 5$
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.90 \leq AGFI < .95$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
TLI (Tucker-Lewis İndeksi)	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI < .95$
SRMR (Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü)	$0 \leq SRMR < 0.08$	$.08 \leq SRMR \leq .10$

(Hu ve Bentler, 1999)

7. Araştırmada analizlerin yapılması için SPSS 17 ve AMOS 21 programları kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılan bulgular araştırmanın alt problemlerinin sırasına göre düzenlenip sunulmuştur.

4.1. Öğretmenlerin Müdürlerin Otoriter Yönetim Tarzına, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” olarak belirlenmişti. Bu alt probleme yanıt vermek üzere yapılan betimsel istatistik sonuçları Tablo 10’ da gösterilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Otoriter Yönetim Tarzı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Değişken	\bar{x}	SS	Puan Aralığı	Düzeyleri
Otoriter yönetim tarzı	2.59	.99	1.80-2.60	Nadiren
Örgütsel adalet	3.59	1.01	3.40-4.20	Çoğunlukla katılıyorum
Dikey Muhalefet	3.50	.90	3.40-4.20	Büyük oranda katılıyorum
Yatay Muhalefet	2.83	.78	2.60-3.40	Orta düzeyde katılıyorum
Dışa Aktarılmış Muhalefet	2.59	.91	1.80-2.60	Az katılıyorum

Tablo 10’ daki değerler incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin otoriter yönetim tarzı puanının $\bar{x}=2.59$ (SS=.99) olduğu görülmektedir. Bu değer, öğretmenlerin müdürlerin “nadiren” otoriter yönetim tarzı sergilediği algısına sahip

olduğunu göstermektedir.

Öğretmenler örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerle $\bar{x}=3.59$ ($SS=1.01$) ortalama puan değerine göre “çoğunlukla” katılmaktadır. Örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında öğretmenlerin dikey muhalefet alt boyutunda yer alan ifadelerle “büyük oranda” ($\bar{x}=3.50$; $SS=.90$), yatay muhalefet alt boyutunda yer alan ifadelerle “orta düzeyde” ($\bar{x}=2.83$; $SS=.78$), dışa aktarılmış muhalefet alt boyutunda yer alan ifadelerle “az” ($\bar{x}=2.59$; $SS=.91$) katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ile örgütsel adalet ve örgütsel muhalefetin alt boyutları olan dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet değişkenlerine ilişkin algıları arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon testi sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11

Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları

Değişken	1	2	3	4	5
1. Otoriter Yönetim Tarzı	1				
2.Örgütsel Adalet	-.48**	1			
3.Dikey Muhalefet	-.17**	.30**	1		
4. Yatay Muhalefet	.23**	-.18**	.14**	1	
5.Dışa Aktarılmış Muhalefet	.20**	-.07	-.004	.33**	1

p<.01**

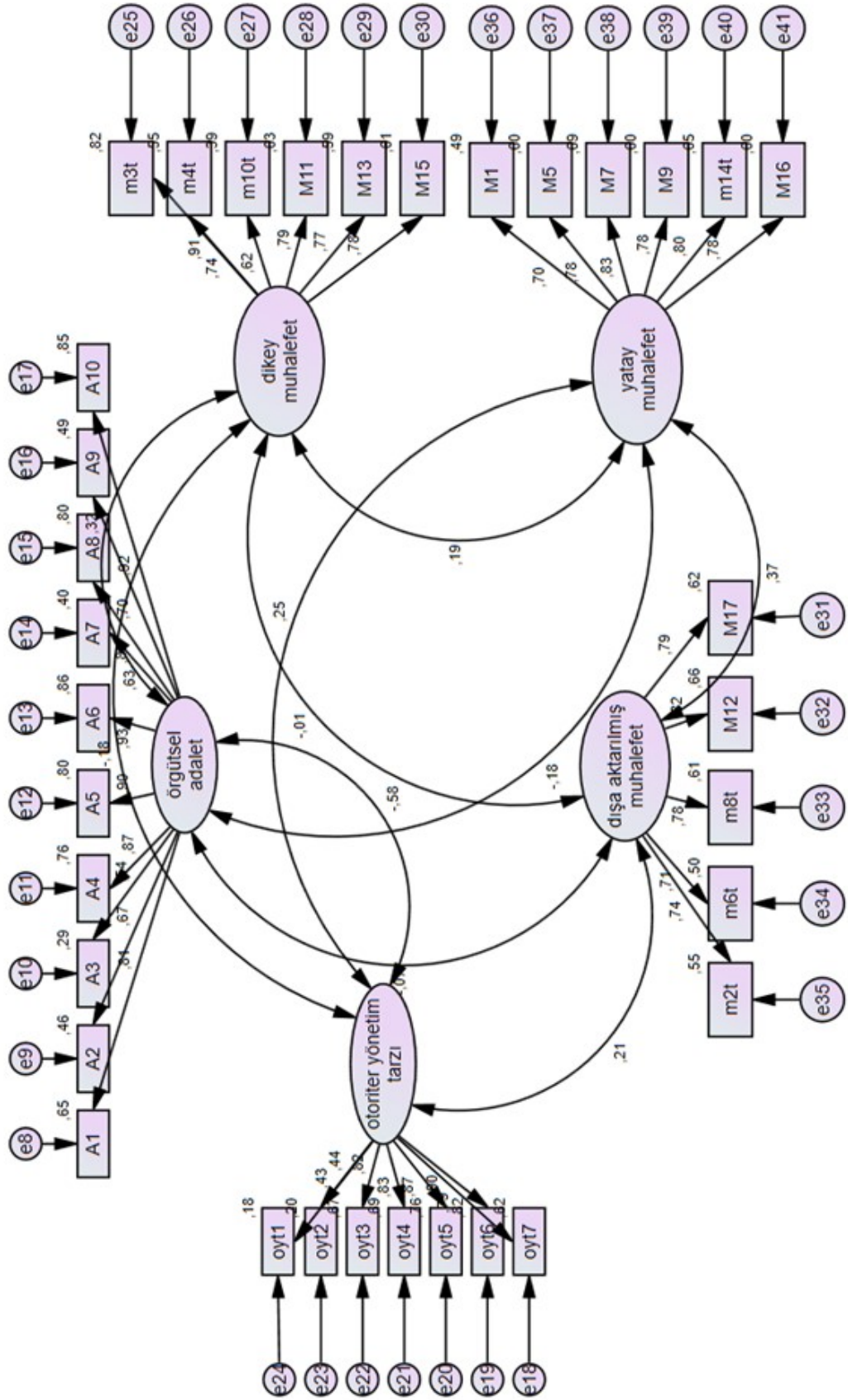
Tablo 11’deki bulgulara bakıldığında öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ile örgütsel adalet, dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İlişkilerin düzeyine ve yönüne bakıldığında ise otoriter yönetim tarzı ile örgütsel adalet değişkeni arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ($r= -.48$); otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet değişkeni arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ($r= -.17$); otoriter yönetim tarzı ile yatay muhalefet değişkeni arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ($r= .23$); otoriter yönetim tarzı ile dışa aktarılmış muhalefet değişkeni arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ($r=.20$) olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile dikey muhalefet ve yatay muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir. İlişkilerin düzeyine ve yönüne bakıldığında örgütsel adalet ile dikey muhalefet arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ($r = .30$); örgütsel adalet ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ($r = -.18$) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ve dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

4.2. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Ölçüm Modeli

Yol analizine başlanmadan önce, yol analizinde kullanılacak ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla ölçüm modellerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Ölçüm modelinde gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki tüm yollar analiz edilmiştir. Ölçüm modeline ilişkin yol diyagramı ve standardize edilmiş değerler Şekil 6'da verilmiştir.

Ölçüm modelinde, araştırmada kullanılan ölçeklere ait veriler birlikte ele alınmış ve bu araştırmanın ölçüm modeli sonucundaki uyum iyiliği değerleri $X^2 = 1681.051$, $SD = 517$ ve $X^2 / SD = 3.25$ olarak hesaplanmıştır. Ayrıca $CFI = .91$ $SRMR = .06$ ve $RMSEA = .065$ olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara göre ölçüm modelinin veri uyumunun iyi düzeyde olduğu söylenebilir.



Şekil 6. Ölçüm modeli yol diyagramı ve standardize edilmiş değerler

Tablo 12
Araştırmanın Ölçüm Modeline İlişkin Tahmin Değerleri

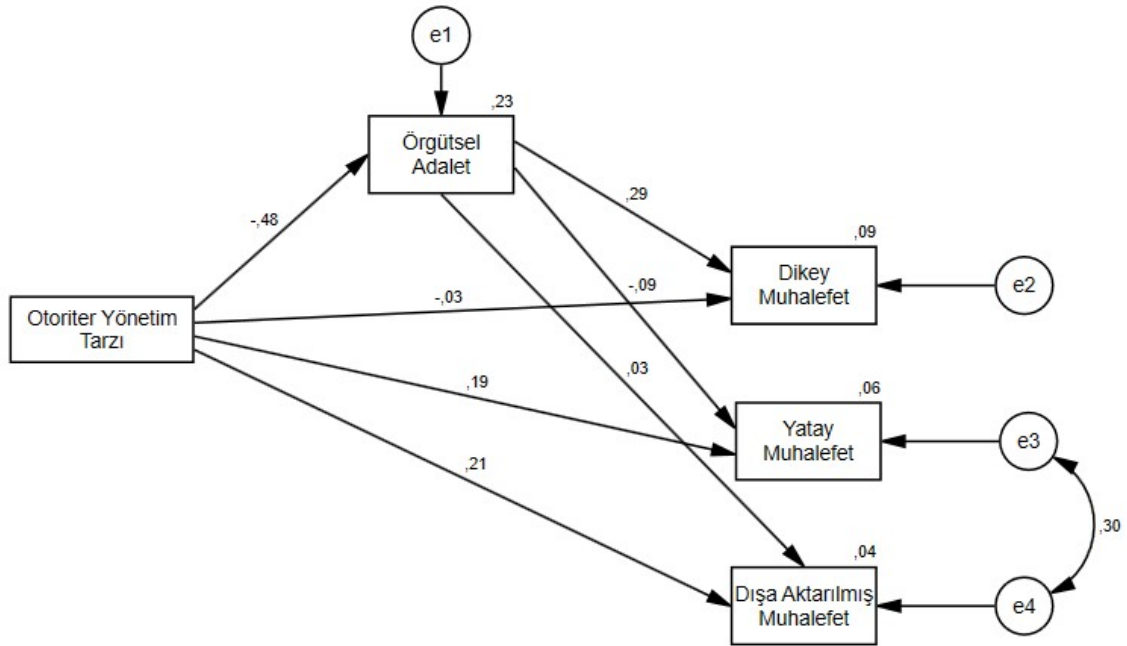
Test Edilen Yol			Standardize (β) Katsayısı	C.R. (t değeri)	p
Örgütsel Adalet	→	A1	.81		
Örgütsel Adalet	→	A2	.67	17.27	***
Örgütsel Adalet	→	A3	.54	13.27	***
Örgütsel Adalet	→	A4	.87	24.62	***
Örgütsel Adalet	→	A5	.90	25.74	***
Örgütsel Adalet	→	A6	.93	27.20	***
Örgütsel Adalet	→	A7	.63	15.88	***
Örgütsel Adalet	→	A8	.89	25.58	***
Örgütsel Adalet	→	A9	.70	18.19	***
Örgütsel Adalet	→	A10	.92	27.04	***
Otoriter Yönetim Tarzı	→	Oyt7	.79	23.94	***
Otoriter Yönetim Tarzı	→	Oyt6	.90		
Otoriter Yönetim Tarzı	→	Oyt5	.87	29.28	***
Otoriter Yönetim Tarzı	→	Oyt4	.83	26.34	***
Otoriter Yönetim Tarzı	→	Oyt3	.82	25.69	***
Otoriter Yönetim Tarzı	→	Oyt2	.44	10.68	***
Otoriter Yönetim Tarzı	→	Oyt1	.43	10.32	***
Dikey Muhalefet	→	m3t	.90		
Dikey Muhalefet	→	m4t	.74	21.20	***
Dikey Muhalefet	→	m10t	.62	16.23	***
Dikey Muhalefet	→	M11	.79	23.66	***
Dikey Muhalefet	→	M13	.77	22.38	***
Dikey Muhalefet	→	M15	.78	22.92	***
Dışa aktarılmış Muhalefet	→	M17	.79		
Dışa aktarılmış Muhalefet	→	M12	.82	19.57	***
Dışa aktarılmış Muhalefet	→	m8t	.78	18.60	***
Dışa aktarılmış Muhalefet	→	m6t	.71	16.62	***
Dışa aktarılmış Muhalefet	→	m2t	.74	17.66	***
Yatay Muhalefet	→	M1	.70		
Yatay Muhalefet	→	M5	.78	16.57	***
Yatay Muhalefet	→	M7	.83	17.55	***
Yatay Muhalefet	→	M9	.78	16.57	***
Yatay Muhalefet	→	m14t	.80	17.09	***
Yatay Muhalefet	→	M16	.78	16.57	***

Tablo 12’de ölçüm modelinde yer alan maddelerin standartlaştırılmış (β) katsayı değerlerinin .429 ile .927, t değerlerinin de 10.32 ile 29.28 arasında olduğu maddelerin tümünün .001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Araştırmalarda anlamlı açıklayıcılık değerine sahip olmayan maddelerin (Tabachnick ve Fidell, 2013) ve düşük açıklayıcı özelliğe sahip maddelerin modelde yer almaması (Kline, 2010) gerektiği belirtilmiştir. Bu ölçüm modelinde bu tür bir müdahaleye gerek duyulmamıştır. Sonuç olarak ölçme modelinin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği söylenebilir.

4.3. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

Araştırmanın kuramsal modeline dayalı olarak oluşturulan birinci model Şekil 7’de gösterilmiştir. Bu modele ilişkin yapılan analiz sonucunda standardize regresyon katsayıları ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin değerler Tablo 13’te verilmiştir.



Şekil 7. Test edilen birinci model

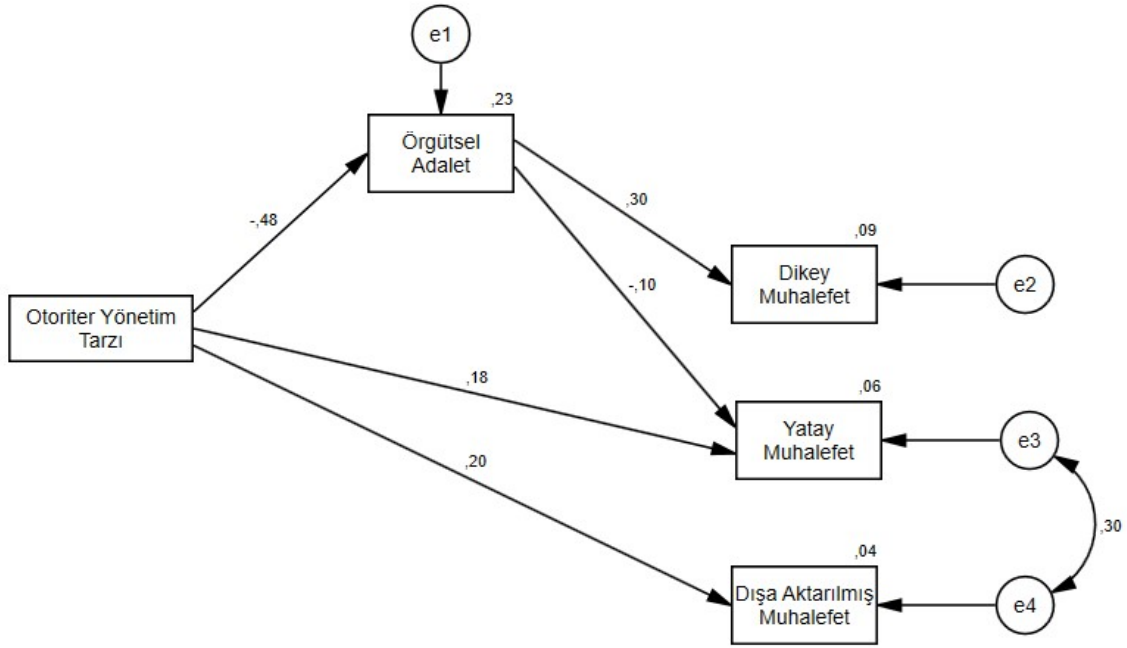
Tablo 13
Araştırma Modelinin İlk Yapılan Yol Analizine Göre Sonuçları ve Tahmini Yol Katsayıları

Test Edilen Yol			Standardize (β) Katsayısı	C.R.(t)	p
OYT	→	ÖA	-.48	-12.53	***
OYT	→	DAM	.21	4.39	***
ÖA	→	DM	.29	6.19	***
OYT	→	YM	.19	3.91	***
ÖA	→	YM	-.09	-1.88	.06
ÖA	→	DAM	.03	.60	.55
OYT	→	DM	-.03	-.63	.53

p<.01; p<.05 (OYT:Otoriter Yönetim Tarzı ÖA: Örgütsel Adalet DM: Dikey Muhalefet YM: Yatay Muhalefet DAM: Dışa Aktarılmış Muhalefet)

Tablo 13'teki bulgular incelendiğinde, araştırmanın modelinde yer alan örgütsel adalet ile yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasındaki yolların anlamsız çıktığı görülmektedir. Örgütsel adalet ile dışa aktarılmış muhalefet arasındaki yolun anlamsız olmasının nedeni bu iki değişken arasında zaten anlamlı bir ilişki bulunmamasından kaynaklanmaktadır (bkz. [Tablo 11](#)). Otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet arasındaki yolların anlamsız olmasının nedeni ise örgütsel adalet değişkeninin tam aracılık rolü oynamasından kaynaklıdır. "Araştırma modelinde aracılık etkisinin incelenmesi" başlığında bu durum incelenmiştir.

Birinci modele ilişkin yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular ışığında bu modelde yer alan ve anlamsız olan ÖA→DAM ve OYT→DM yollarının silinmesine karar verilmiş, ÖA→YM yolu ise anlamsız olmasına rağmen p=.05 değerine çok yakın bir değerde olması sebebiyle modelden silinmemiş ve model modifiye edilerek analiz tekrarlanmıştır. Oluşturulan modifiye model ve modele ilişkin standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 8'de, modele ilişkin tahmin sonuçları ise Tablo 14'te sunulmuştur.



Şekil 8.Modifiye model

Tablo 14

Modifiye Modele İlişkin Sonuçlar ve Tahmini Yol Katsayıları

Test Edilen Yol	Standardize (β) Katsayısı	C.R. (t)	p
OYT→ÖA	-0.48	-12.53	***
OYT→DAM	.20	4.67	***
ÖA→DM	.30	7.38	***
OYT→YM	.18	3.86	***
ÖA→YM	-0.10	-2.16	.031

p<.01; p<.05 (OYT:Otoriter Yönetim Tarzı ÖA: Örgütsel Adalet DM: Dikey Muhalefet YM: Yatay Muhalefet DAM: Dışa Aktarılmış Muhalefet)

Tablo 14'te modele ilişkin t değerlerinin -12.53 ile 7.38 arasında değiştiği görülmektedir. Doğrudan etkilere ilişkin t değerleri ± 1.96 'dan büyük ise anlamlı bir etkinin varlığından söz edilebilir. Dolayısıyla araştırmanın modifiye modeldeki değişkenleri arasındaki tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre otoriter yönetim tarzı örgütsel adaleti negatif yönde ($\beta = -0.48$), yatay muhalefeti pozitif yönde ($\beta = 0.23$), dışa aktarılmış muhalefeti pozitif yönde ($\beta = 0.20$) yordamaktadır. Örgütsel adalet, dikey muhalefeti pozitif yönde ($\beta = 0.30$), yatay muhalefeti negatif yönde ($\beta = -0.10$) yordamaktadır.

Yapısal eşitlik modelinde oluşturulan bir modelin test edildikten sonra kabul edilip edilmeyeceğine karar verilirken kullanılan ölçütlerden biri de analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleridir (Byrne; 2010; Kline, 2010). Yapılan analizler sonucunda elde edilen modele ait uyum iyiliği değerleri $X^2= 17.86$, $SD= 4$ ve $X^2/SD= 4.47$, $GFI= .98$ $AGFI= .93$, $CFI= .91$, $SRMR= .05$, olarak hesaplanmıştır. Modele ilişkin uyum indekslerine göre bütün değerlerin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

4.4. Araştırma Modelinde Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Araştırmanın sekizinci, dokuzuncu ve onuncu hipotezleri kapsamında nihai modelde çizilen yol diyagramlarının sonuçları yorumlanırken doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerden faydalanılmıştır. Bu etkilerin anlamlılıklarını inceleyebilmek için 2000 yeniden örnekleme ile “bootstrap” analizi yapılmıştır. Hesaplanan yol katsayılarına ilişkin %95 güven aralığında ulaşılan alt ve üst sınır değerler de incelenmiştir. Test edilen yollar ve bu yollara ilişkin ulaşılan alt ve üst sınır değerler Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15

Nihai Modele İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

Test Edilen Yol	β	%95 Güven Aralığı	
		Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki			
OYT→ÖA	-.48	-.555	-.394
OYT→YM	.18	.085	.277
OYT→DAM	.20	.113	.284
ÖA→DM	.30	.219	.387
ÖA→YM	-.10	-.195	-.005
Dolaylı Etki			
OYT→ÖA→DM	-.15	-.193	-.099
OYT→ÖA→YM	.05	.002	.097

Tablo 15’te bootstrap analizi sonucunda test edilen yollara ilişkin yol katsayıları ve bu katsayıların %95 güven aralığındaki alt ve üst sınır değerleri verilmiştir. Alt ve üst sınır arasında kalan bölge sıfır değerini kapsamıyorsa ulaşılan etkinin anlamlı

olduğu söylenebilir (Preacher ve Hayes, 2008). Bu bağlamda nihai modeldeki tüm yollara ilişkin alt ve üst sınırların sıfır değerini kapsamadığı ve tüm yolların anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre araştırmanın sekizinci hipotezi (H₈: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasındaki negatif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır) ve dokuzuncu hipotezi (H₉: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır) kabul edilmiştir.

Araştırmanın onuncu hipotezi (H₁₀: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır) nihai modelde örgütsel adalet ile dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasında zaten anlamlı bir ilişki olmadığı için reddedilmiştir.

Yapılan tüm analizler sonucunda araştırma modelindeki değişkenler için standardize edilmiş doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16

Araştırma Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

	Otoriter Yönetim Tarzı			Örgütsel Adalet		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam
Örgütsel Adalet	-.48		-.48			
Dikey Muhalefet		-.15	-.15	.30		.30
Yatay Muhalefet	.18	.05	.23	-.10		-.10
Dışa Akt. Muhalefet	.20		.20			

p<.05

Tablo 16’da otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını doğrudan ($\beta = -.48$), dışa aktarılmış muhalefet algılarını doğrudan ($\beta = .20$), dikey muhalefet algılarını dolaylı şekilde ($\beta = -.15$) yordadığı; yatay muhalefet algılarını ise hem doğrudan ($\beta = .18$) hem de dolaylı şekilde ($\beta = .05$) yordadığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dikey muhalefet algılarını doğrudan ($\beta = .30$), yatay muhalefet algılarını doğrudan ($\beta = -.10$) yordamaktadır.

Bu doğrultuda örgütsel adalet değişkeninin; otoriter yönetim tarzının hem dikey muhalefet hem de yatay muhalefet değişkenleriyle ilişkisinde anlamlı düzeyde bir aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Araştırma modelindeki toplam etkiler incelendiğinde otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet ($\beta = -.48$), dikey muhalefet ($\beta = -.15$), yatay muhalefet ($\beta = .23$) ve dışa aktarılmış muhalefet ($\beta = .20$) algılarını yordadığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere ait bulgular Tablo 17’de özetlenmiştir.

Tablo 17

Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular

	Hipotezler	Sonuç
H₁	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H₂	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Ret
H₃	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin yatay muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H₄	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H₅	Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dikey muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H₆	Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yatay muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H₇	Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dışa aktarılmış muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Ret

H₈	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasındaki negatif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.	Kabul
H₉	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır	Kabul
H₁₀	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.	Ret



BÖLÜM V

SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara, ilgili alanyazına dayalı olarak yapılan tartışmaya ve sonuçlardan hareketle oluşturulan önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

5.1.1. Betimsel Bulgulara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Yapılan betimsel analizler kapsamında hesaplanan ortalama ve standart sapma değerlerinden hareketle, öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin otoriter yönetim tarzını nadiren kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında yapılan araştırmalarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin işbirlikli/demokratik yönetim tarzını daha çok; otoriter yönetim tarzını ise daha az kullandığı belirlenmiştir (Akçay ve Sevinç, 2021; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Nartgün ve Ertürk, 2018; Yılmaz, 2016). Her ne kadar en doğru yönetim tarzını net olarak ifade etmek zor olsa da eğitim örgütlerinde otoriter yönetim tarzının kullanım sıklığının az olması eğitim yönetimi açısından önem taşımaktadır. Otoriter yönetim tarzının çalışanların bilgisiz, güçsüz ve örgütsüz olduğu kurumlarda kullanılmasının daha uygun olduğu (Arlı, 2007) bilgisi doğrultusunda okul müdürlerinin öğretmenlere otoriter yönetim tarzını nadiren kullanması yerinde bir harekettir.

Okul müdürlerinin çok az bir kısmının yönetimde otoriter davranış sergilemesi durumu ise karşılaşılan acil durumlardan kaynaklanabilir. Şöyle ki; otoriter yönetim tarzı acil kararların verilmesini gerektiren kriz gibi durumlarda daha etkilidir

(Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Buna göre belirli bir düzen içinde eğitim-öğretim faaliyetleri yürütülen okullarda kriz ortamı oluşmadıkça otoriter yönetim tarzının da kullanılmadığı yorumu da yapılabilir.

Schmidt, Kosmoski ve Pollack (1998) yaptıkları araştırmada, göreve yeni başlayan yöneticilerin ilk olarak demokratik yönetim tarzını sergilediği ancak zamanla demokratik yönetim tarzını daha az sergiledikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda günümüzde dört yıllık süre ile yönetici olarak görevlendirilen okul müdürlerinin ilk yıllarında daha az otoriter yönetim tarzı sergilediği de söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadeler çoğunlukla katıldığı belirlenmiştir. Cansoy ve Polatcan (2018) tarafından incelenen 25 adet örgütsel adalet çalışmasının bulguları birlikte derlenmiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının orta düzeyin üstünde olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenler dikey muhalefet alt boyutundaki ifadeler “büyük oranda”, yatay muhalefet alt boyutundaki ifadeler “orta düzeyde”, dışa aktarılmış muhalefet alt boyutundaki ifadeler “az” katılmaktadır. Alanyazında yapılan çalışmalarda da bu bulgularla uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır (Acaray, 2018; Bakan, Doğan ve Yılmaz, 2017; Biçkes, 2017; Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018). Buna göre öğretmenlerin muhalefet yaşadıkları konuyu okul müdürlerine doğrudan iletebildikleri söylenebilir. Bu nedenle de öğretmenlerin arkadaşlarına ve okul dışındaki kişilere muhalefet edilecek konuyu aktarma olasılığı azalabilir.

5.1.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

5.1.2. 1. Birinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın, “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; otoriter yönetim tarzı ile örgütsel adalet değişkenleri arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ve yapılan yol analizinde bu ilişkiye yönelik ulaşılan yol katsayısının da anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı,

öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

Otoriter bir yönetici görev odaklıdır ve tüm yönetsel yeteneğini, örgüt amaçlarının yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi için kullanır. Görevler ile ilgili hedefleri özenli ama olağandan biraz daha yüksek düzeyde koyar. Çalışanların görevlerini yaparken üzerlerinde sürekli bir baskı ve denetimin olduğunu hissetmelerini sağlar (Başaran, 2004). Bununla birlikte görevin yerine getirilmesinde insani beklentileri geri plana atabilir. Bir okuldaki öğretmenlerin beklentisi hak ettikleri kazanımların adil bir biçimde dağıtılması, karar alma süreçlerine adil bir şekilde katılmaları ve alınan kararların adil bir biçimde uygulanmasıdır. Ancak otoriter okul müdürü sadece göreve odaklanarak bu beklentileri karşılama isteğinde bulunmayabilir.

Örgütsel adalet, insanların karar verme süreçlerini ve sonuçlarını adil bulma derecesiyle ilgili bir kavramdır (Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Tata, 2000). Çalışanların kendileriyle ilgili olabilecek konularda alınan kararlara etkide bulunabildikleri ve yöneticilere erişme konusunda eşit fırsatlara sahip oldukları konusundaki olumlu algıları örgütsel adalet algıları da geliştirecektir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Ancak otoriter okul müdürünün anlayışına göre kararlar sorgulanmadan kabul edilmelidir.

Otoriter müdür, sahip olduğu zorlayıcı güç ile ödüllendirme ve cezalandırma yetkisini elinde bulundurur. Zorlayıcı güç nedeniyle öğretmenler cezadan kaçınmak için müdürü ile çatışmadan kaçınarak alınan kararlara uyma eğilimi gösterecektir. Öğretmenler müdürün belirlediği kurallara uymalı ve bunun sonuçlarıyla da yüzleşmeye hazır olmalıdır (Dymek-Thompson, 2004). Bu bağlamda otoriter okul müdürünün olduğu bir okulda öğretmenlerin adalet algısının düşük olacağı söylenebilir.

5.1.2.2. İkinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır” hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet değişkenleri arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ancak yapılan yol analizinde bu ilişkiye yönelik ulaşılan yol katsayısının anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin dikey muhalefet algılarının anlamlı bir yordayıcısı değildir.

Bu sonucun araştırma modeli içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum, modelde anlamlı bir aracı değişken olan örgütsel adaletin aracılık etkisi göstererek otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet arasındaki yolu anlamsız hale getirmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını doğrudan değil de, farklı etkenlerin aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkilediğini söyleyebiliriz. Okul müdürlerinin, öğretmenler ile ilgili konularda onları karar sürecine dahil etmemeleri, görev dağılımı konusundaki adaletsizlikleri, öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaları, öğretmenler ile gayrı-ciddi bir üslupla konuşmaları, kendilerine iletilen sorunlara karşı duyarsız kalmaları gibi etkenler öğretmenlerin muhalif davranışlarını ortaya çıkarabilmektedir (Özdemir, 2010). Ayrıca dikey muhalefet stratejisinin seçimi öğretmenlerin tartışma eğilimi, müdür ile olan iletişim algıları, iş doyum düzeyleri, okula bağlılıkları gibi bir çok etkenin varlığından da etkilenebilir. Bu bağlamda okul müdürünün otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını doğrudan değil de dolaylı olarak yordaması, dikey muhalefetin bir çok etkenin bileşimi altında ortaya çıkması özelliğinden kaynaklanabilir. Bu dolaylı etkiye ilişkin diğer yorumlar, araştırmanın sekizinci hipotezine ilişkin sonuçlar kapsamında detaylı şekilde ifade edilmiştir.

5.1.2. 3. Üçüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin yatay muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; otoriter yönetim tarzı ile yatay muhalefet değişkenleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve yapılan yol analizinde bu ilişkiye yönelik ulaşılan yol katsayısının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin yatay muhalefet algılarını pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir.

Otoriter yöneticiler, çalışanları örgütsel muhalefet davranışı sergilediklerinde, bu durumu kendilerinin otoritelerine yönelik bir saldırganlık ve itaatsizlik olarak algılayabilirler ve onları bu durumdan vazgeçirmek amacıyla yok sayma veya cezalandırma yoluna gidebilirler (Graham, 1986). Yöneticiler çalışanlara karşı misilleme yapma, çalışanların iş yüklerini artırma, çalışanları tehdit etme ve çalışanlarla iletişimi kesme gibi davranışlarıyla örgütsel muhalefet davranışlarında bulunan çalışanları cezalandırabilmektedir (Özdemir, 2010). Bu nedenle de çalışanlar kendilerinin yönetici tarafından rakip veya düşman olarak algılandıklarını düşündüklerinde yatay muhalefet ortaya çıkabilmektedir (Kassing, 1998).

Otoriter örgüt yapılarında çok sesliliğe karşı olumsuz tutum sergilenir ve örgüt içerisinde dikey iletişim çoğunlukla tek formal iletişim türü olarak kullanılır. Bu dikey iletişim de büyük ölçüde yukarıdan aşağıya emir ve talimatların verilmesi; aşağıdan yukarıya ise çalışanların sadece kendilerinden istenen veri ve bilgileri sunması şeklindedir (Eroğlu ve Alga, 2017). Otoriter yönetim tarzına bağlı tek yönlü iletişim çalışanların fikirlerini saklamalarına neden olabilir (Şenol ve Aktaş, 2017). Örgütteki memnun olmadığı konular hakkında yöneticisi ile doğrudan iletişim kuramayan çalışanlar yatay muhalefet stratejisini tercih edebilir.

5.1.2. 4. Dördüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; otoriter yönetim tarzı ile dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve yapılan yol analizinde bu ilişkiye yönelik ulaşılan yol katsayısının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir.

Çalışanlar, muhalefet stratejilerini algıladıkları misilleme riskine ve mesajlarının yapıcı mı, düşmanca mı görüleceğini göz önüne belirlemektedir (Wright, 2013). Otoriter ortamlarda muhalefet yapılması zordur özellikle de dikey muhalefetin yapılması daha zordur. Otoriter yöneticinin olduğu örgüt ikliminde kurallara uyma,

çatışmadan kaçınma ve mevcut durumu destekleme ön plandadır (Kassing ve Avtgis, 1999). Bu nedenle çalışan, muhalefet konusunu örgüt dışındaki kişilere aktarabilir. Dışa aktarılmış muhalefetin amacı ve işlevi, örgütün sorunlarına dikkat çekmekten çok, bir "katarsis" işlevi görecektir şekilde çalışanların örgütteki iş yaşamlarına dair hayal kırıklıklarını dile getirme çabalarıdır (Avtgis, vd., 2007). Yatay muhalefete benzer şekilde; dışa aktarılmış muhalefeti seçen çalışanlar da, muhalif olarak algılandıklarında cezalandırılma ve misilleme riski ile karşılaşabileceklerine inanmaktadır ve bu riski azaltmak için örgüt dışındaki kişilere muhalif düşüncelerini ifade etmeyi seçerler (Aksel, 2013). Bu nedenle otoriter yönetimin baskısı altında kalan çalışanların kendini daha özgür hissettiği örgüt dışı ortamlarda muhalefet sergilemesi olağan bir durumdur.

5.1.2.5. Beşinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dikey muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; öğretmenlerin örgütsel adalet ve dikey muhalefet algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ve yapılan yol analizinde bu ilişkiye yönelik ulaşılan yol katsayısının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dikey muhalefet algılarını pozitif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça dikey muhalefet algıları artmaktadır (Kassing ve McDowell, 2008). Çalışanların adalet algıları, karar sonuçlarının etkisine (dağıtım adaleti), karar vermek için kullanılan resmi prosedürlere (prosedür adaleti) veya yönetimin kararlar ve karar verme süreçleri hakkında iletişim kurma çabalarına (etkileşimsel adalet) odaklanarak incelenmektedir (Kassing ve McDowell, 2008). Özellikle de etkileşimsel adaletin örgütsel adaletin en alakalı ve etkili boyutu olduğu belirtilmektedir (Yürür, 2015). Etkileşimsel adalet, kişiler arasındaki ilişkinin kalitesini ve niteliğini vurgular ve örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturur (Ambrose, 2002). Yıldırım (2020) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun dikey muhalefeti pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlarına saygı göstermesi, değer vermesi, alınan kararlar için yeterince açıklama yapması, duyarlılık göstermesi, empati yapması ve çalışanını ilgiyle

dinlemesi esnasında çalışanlarda oluşan adalet algısıdır (Colquitt ve Greenberg, 2003). Etkileşimsel adaletin varlığı konuşma özgürlüğünü sağlamaktadır. Örgütlerde konuşma özgürlüğü ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi konu alan pek çok çalışmada, örgüt ortamındaki yüksek düzeydeki konuşma özgürlüğü algılarının dikey muhalefeti geliştirdiği, yatay muhalefeti azalttığı bulgularına ulaşılmıştır (Zeng ve Croucher, 2017).

Yöneticileri ile daha kaliteli ilişkilere sahip olduklarını algılayan çalışanların yöneticilerine daha fazla dikey muhalefet ifade ettiği söylenebilir (Kassing, 2000b). Okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin niteliği örgütsel adaletin okullardaki en önemli göstergelerinden birisidir (Hoy ve Tarter, 2004). Öğretmenler kendilerini ifade etmesine ve kararlara katılmasına imkân sağlayan yöneticileri olumlu algılar ve olası bir muhalefet durumunu okul müdürüne doğrudan iletmekten çekinmez.

5.1.2.6. Altıncı Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yatay muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; öğretmenlerin örgütsel adalet ve yatay muhalefet algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ve yapılan yol analizinde bu ilişkiye yönelik ulaşılan yol katsayısının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yatay muhalefet algılarını pozitif yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.

Örgütsel muhalefet örgüt içerisindeki davranış, politika ve uygulamaları değiştirmek için ortaya konan bir iletişim stratejisidir (Payne, 2007). Bu iletişim stratejisi yöneticinin adil olma durumuna göre şekillenir. Adil olarak algılanan örgütlerde çalışanların yöneticileriyle iletişim doyumu yüksektir (Özkılıççı, 2011). Ancak yöneticileriyle düşük kalitede iletişimi olan çalışanlar muhalefetlerini iş arkadaşlarına iletme eğilimine girerek yatay muhalefet stratejisini kullanacaklardır (Bıçkes, 2017; Kassing, 2000b). Bu bağlamda çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça yatay muhalefet algılarının azaldığı (Kassing ve McDowell, 2008) söylenebilir.

Yatay muhalefet, çalışanların kendilerini yönetimden ayırmak için kullandıkları iletişim çabalarının bir parçasıdır. Ancak kendini yönetimden ayırma güdüsü, adil

olarak algılanan örgütlerde o kadar da aktif veya güçlü olmayabilir. Örgütsel kararların alınma sürecinin adilliğine yönelik olumlu algıların oluşması çalışanların yatay muhalefet davranışlarının azalmasına neden olmaktadır (Kassing ve McDowell, 2008).

5.1.2.7. Yedinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dışa aktarılmış muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Bu hipoteze ilişkin veriler üzerinden yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile dışa aktarılmış muhalefet algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Dışa aktarılmış muhalefet çözüm noktasında etkisi en az olan stratejidir. Örgütteki herhangi bir karar veya uygulamadan rahatsızlık duyan çalışanlar dışa aktarılmış muhalefet stratejisini kullandığında soruna çözüm bulmak yerine bu rahatsızlığı örgüt dışındaki kişilere ifade ederek kendini rahatlatmayı seçmektedir (Kassing, 1998). Böylece dışa aktarılmış muhalefet stratejisi örgütteki sorunların çözümüne yeteri kadar katkı sağlamaz. Bu bağlamda örgütteki adaletsiz uygulamaların dışa aktarılmış muhalefet ile çözülemeyeceği söylenebilir.

Araştırmada örgütsel adalet ve yatay muhalefet arasında negatif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yatay muhalefet stratejisi ile iş arkadaşlarına anlaşmazlıkları ifade etmek, duygusal salıverme için iletişim kurmanın en acil ve uygun yolu olabilir. Çalışanlar, adaletsizliğin meydana geldiği anda iş arkadaşlarına örgütsel adaletsizlik hakkındaki duygularını hemen açıklıyor olabilirler (Goodboy vd., 2008). Ancak dışa aktarılmış muhalefet stratejisinde muhalefet konusunun iş dışındaki kişilere aktarılması söz konusu olduğundan çalışanlar muhalefetlerini ifade etmek için en azından mesai bitimini beklemek zorunda kalacaktır. Bu durum ise muhalefet davranışının sönümlenmesine neden olabileceğinden öğretmenler örgütsel adaletle ilişkin algılarını dışa aktarılmış muhalefet ile ifade etmeyebilir.

5.1.2.8. Sekizinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasındaki negatif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı ve dikey

muhalefet algıları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş fakat yapılan yol analizinde bu ilişkiye yönelik ulaşılan yol katsayısının anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte otoriter yönetim tarzının, örgütsel adalet aracılığıyla dikey muhalefet üzerindeki dolaylı etkisi incelendiğinde ise bu etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, öğretmenlerin otoriter yönetim tarzına ilişkin algıları dikey muhalefet algılarının doğrudan anlamlı bir yordayıcısı olmamakta; otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını örgütsel adalet aracılığıyla dolaylı şekilde yordamaktadır.

Okul müdürünün otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordaması beklenmiş, ancak araştırmanın ikinci hipotezi doğrultusunda ulaşılan sonuç bu beklentinin aksi yönde olmuştur. Araştırma modeli kapsamında, okul müdürünün otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dikey muhalefet algısı üzerindeki etkisi doğrudan değil, model içerisindeki bir başka değişken olan örgütsel adalet aracılığıyla gerçekleşmiştir. Bir başka ifadeyle otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet algıları arasındaki ilişki örgütsel adalet algısı üzerinden açıklanabilir.

Örgüt içindeki karar alma süreçlerinin adil olarak algılanmaması durumunda çalışanlar örgüte karşı; bireylerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmektedir (İyigün, 2012). Otoriter yöneticinin adaletsiz davranışlarına çalışanlar cezalandırılma korkusu nedeniyle tepki verememekte, ancak içerleme, öfke duyma, güvensizlik ile kapasitesini, zekâsı kullanmaktan geri durma, çalışmalarında düşük performans sergileme gibi davranışlar sergilemektedir (Özgür, 2011). Ancak disiplin, otorite ve babacan niyetin bir arada bulunduğu babacan otoriterlik olarak adlandırılan yönetsel davranışta; çalışanları üzerinde kesin bir otorite ve kontrol sağlayan ve onlardan mutlak itaat bekleyen yöneticiler aynı zamanda çalışanlarına gerekli kaynakları sağlar, onları olası tehditlere karşı korur. Bunların karşılığında da çalışanlar yöneticilerine karşı saygılı ve sadık olurlar (Farh ve Cheng, 2000; Schroeder, 2011). Babacan otoriter bir yöneticinin aynı zamanda adil olabileceği de söylenebilir (Nal, 2018; Tezcan, 2019). Buna göre otoriter bir okul müdürünün aynı zamanda adaletli olabileceği algısına sahip öğretmenler dikey muhalefet davranışını tercih edebilirler.

5.1.2.9. Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı ile yatay muhalefet algıları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve yapılan yol analizinde bu ilişkiye yönelik ulaşılan yol katsayısının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak otoriter yönetim tarzının, örgütsel adalet aracılığıyla yatay muhalefet üzerindeki dolaylı etkisi incelendiğinde bu etkinin de anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, öğretmenlerin otoriter yönetim tarzına ilişkin algıları, yatay muhalefet algılarının hem doğrudan hem de dolaylı bir yordayıcısıdır.

Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebileceği söylenebilir. Otoriter yönetim tarzını kullanan okul müdürü tüm yetki ve karar alma mekanizmasını kendinde toplamıştır. Öğretmenlerin duygularına, düşüncelerine, eleştirilerine, önerilerine önem vermez. Bu nedenle otoriter yönetimin olduğu okullarda öğretmenler müdürlerine muhalefet konusunu doğrudan iletmekten kaçınarak, iş arkadaşlarına durumu bildirecektir. Ayrıca otoriter okul müdürünün adil olmayan uygulamaları da öğretmenlerin yatay muhalefet stratejisini seçmelerine neden olabilecektir. Adaletsiz bir okul ortamında öğretmenlerin diğer öğretmenlere muhalefet konusunu aktarmayı tercih etmesinin nedenlerinden biri de otoriter müdüre karşı güç birliği sağlamak istemesi olabilir.

5.1.2.10. Onuncu Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinde; öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ile dışa aktarılmış muhalefet algıları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile dışa aktarılmış

muhalefet değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle de öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ile dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü oynaması beklenemez. Buna göre okul müdürünün otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet tercihi üzerinde adalet algısının herhangi bir farklılık yaratmadığını söyleyebiliriz.

5.2. Öneriler

Araştırmanın öne çıkan sonuçları okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı anlayışlarının, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz; yatay ve dışa aktarılmış muhalefete yönelik algılarını da olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı anlayışları ile öğretmenlerin dikey muhalefet ve yatay muhalefet algıları arasındaki ilişkide, örgütsel adalet algılarının aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile dikey muhalefet algıları pozitif yönde, yatay muhalefet algıları arasında negatif anlamlı ilişkiler vardır. Bu sonuçlar göz önünde tutularak uygulayıcılar ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Araştırma sonucunda öğretmenlerin dikey muhalefet stratejisini daha çok kullandığı belirlenmiştir. Dikey muhalefet okuldaki sorunlar için geri bildirim sağlar, okulun gelişmesi için önemlidir. Okul müdürleri muhalefetten daha çok yararlanabilmek için öğretmenlerin dikey muhalefet stratejisini kullanmaktan kaçınacağı ilişki ve örgütsel değişkenlere dikkat etmeli ve bu değişkenlerde olumlu algılar oluşturmalıdır. Bu bağlamda okul müdürlerine; öğretmenler ile iletişim kalitesini artırması, okulda alınan kararlara öğretmenlerin katılımını sağlaması, demokratik bir okul ortamı oluşturması, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarını geliştirmesi önerilebilir. Ayrıca dikey muhalefetin okul gelişimi için gerekli bir unsur olduğu farkındalığının oluşturulması amacıyla okul müdürlerine örgütsel muhalefet konusunda Öğretmen Bilişim Ağı üzerinden çevrim içi videolar sunulabilir.

- Araştırmanın sonucu okul müdürünün otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Otoriter yönetim tarzına sahip okul müdürleri ile birlikte görev yapan öğretmenler dikey muhalefet stratejisini kullanmaktan kaçınarak, yatay ve dışa aktarılmış muhalefete yönelebilirler. Ancak demokratik bir okul ortamında öğretmenler muhalefet konusunu okul müdürlerine doğrudan iletebilirler. Bu nedenle okul müdürleri demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeli, geleneksel olan otoriter yönetim tarzını sadece kriz gibi olağanüstü ya da acil karar verilmesi gereken durumlarda kullanmalıdır.
- Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dikey muhalefet algılarını pozitif yönde, yatay muhalefet algılarını negatif yönde anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, araştırmanın aracılık etkilerine yönelik sonuçlarında örgütsel adaletin, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algısı ilişkisinde anlamlı bir aracı değişken olduğu görülmüş ve otoriter yönetim tarzına sahip okul müdürleri ile birlikte görev yapan öğretmenlerin dikey muhalefet stratejisinden kaçınarak yatay ve dışa aktarılmış muhalefet stratejisini tercih ettiği; ancak otoriter müdürünün aynı zamanda adaletli olması durumunda dikey muhalefet stratejisini sergileyebileceği belirlenmiştir. Bu sonuç okullarda dikey muhalefetin gelişiminde örgütsel adaletin önemini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını daha da geliştirebilmek amacıyla okul müdürlerinin adil olmayan tutum ve davranışlarının önlenmesi için adalet, açıklık, tarafsızlık, tutarlılık, ortak çıkar, eşitlik, objektiflik, şeffaflık ilkelerini içeren etik standartların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmesi önerilebilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu araştırmada kullanılan yol analizi modeli sadece Türkiye’de Malatya ilinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu model, farklı şehir, ülke, kültürlerde test edilebilir.

- Araştırma modeline öğretmenlerin cinsiyetleri, görev süreleri, görev yaptıkları okul kademesi gibi değişkenler eklenerek bu değişkenlerin modeldeki düzenleyicilik etkisi ya da durumsal aracılık etkisi test edilebilir.
- Bu araştırmada öğretmenlerin muhalefet algıları incelenmiştir. Yapılacak olan başka araştırmalarda öğrencilerin muhalefet algılarının, okul müdürlerinin yönetim tarzı, öğretmenin sınıf yönetimi anlayışı, okula bağlılık, akademik başarı gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.
- Bu araştırmada nicel yöntemler kullanılmıştır. Okul müdürlerinin otoriter davranışlarının ve adil olmayan uygulamaların öğretmenlerin performanslarını nasıl etkilediğine yönelik nitel araştırmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefet üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisi: Eğitim sektöründe bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 83-91.
- Açıl, Y. (2020). *Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Agrusa, J. and Lema, J. D. (2012). An examination of Mississippi gulf coast casino management styles with implications for employee turnover. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11(1), 13-26.
- Ağalday, B. ve Dağlı, A. (2018). Örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*.
- Akada, T. ve Beycioğlu, K. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 18(3),1113-1130.
- Akçay, P. (2020). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzlarının değerler çerçevesinde incelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 19-32.
- Akçay, P. ve Sevinç, H. H. (2021). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzları ve öğretmenlerin özerkliği üzerine bir araştırma. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 41(2), 1173-1198.
- Akgüney, E. (2014) *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Akman, Y. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ile örgütsel adalet ilişkisinin incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 611-626.
- Aksel, S.F. (2013). *Relationship between workplace democracy and organizational dissent behavior*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyavuz, E. K. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 805-831.
- Al, Hamza (2002), *Kamu yönetiminde paradigma değişimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-15.
- Alexander, S. and Ruderman. M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Alkış, H. ve Güngörmez, E. (2015). Örgütsel adalet algısının performans üzerindeki etkisi: Adıyaman ili örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015(3), 937- 967.

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 64, 463-485.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Ortaöğretim okullarında değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 2(2), 65-79
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. and Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Ambrose, M. (2002). Contemporary justice research: a new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Andela, M. and Truchot, D. (2017). The impact of distributive and procedural justice on burnout: does it affect French and German teachers differently?. *International Journal of Culture and Mental Health*, 10(3), 276-284.
- Anderson, D. M. and Shinew, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a recurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslan B., Karakaya A. ve Araşkal S. (2020). *Personel güçlendirme ve yönetim tarzı ilişkisi*. 2. Uluslararası İktisat, İşletme ve Sosyal Bilimler Kongresi Kastamonu Üniversitesi Econdor 2020, 34-35.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Atar, B. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile psikolojik şiddet algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. and Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Ay, G. ve Koç, H. (2014). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretmenler üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 67-90.
- Aydın, İ. ve Kepenekçi, Y.K. (2008). Principals' opinions of organizational justice in elementary schools in Turkey, *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Babaoğlan, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Bahar, E. (2011). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. ve Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda mesleki öz yeterlilik algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.
- Bakkalbaşı, İ. O. (2017). Yönetim biliminin doğuşu ve ilk temsilcileri hakkında bir tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2), 431-452.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.

- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetim terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayım, Dağıtım.
- Balıkçı Ergül, S. (2019). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Banks, S. P. (2008). The troubles with leadership. In S. P. Banks (Ed.), *Dissent and the failure of leadership* (pp. 1–21). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. and Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial implications*. New York, NY: The Free Press.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (2), 17-36
- Başaran, İ. E.(1991). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E.(2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3 .basım).Ankara: Nobel Yayınları,
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bateman and Snell (2013). *Management (3th. Ed.)*. NewYork: McGraw Hill.

- Besler, S. (2012). *Yönetim ve yönetim bilimi*. İçinde S. Besler, Ö. Oktal (Ed.), *Yönetim Bilimi I (2-22)*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employess: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6(2), 153-173.
- Beyhan, A. (2019). *İlkokul yönetici ve öğretmenlerinin informal gruplara ve yöneticilerin informal grupları yönetme tarzlarına ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Biçkes, D. M. (2017). Konaklama işletmelerinde örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisi: Kapadokya'daki otellerde bir araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 31(4).
- Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- Bottery, M. (1992). Education, dissent, and the internationalisation of schooling. *Westminster Studies in Education*, 15(1), 69-78.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Burns, T. and Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*, 14(4), 28-32.

- Burns, W. R. T. (2012). *Organizational justice perceptions of virginia high school teachers: Relationships to organizational citizenship behavior and student achievement* (Order No. 3514844). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1021925687)
- Burns, W. T. and DiPaola, M. F. (2013). A study of organizational justice, organizational citizenship behavior, and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 4-23.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, uygulama* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, ř. (2015). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, ř., Kılıç akmak, E., Akgün, . E., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bynum, L. (2002). Five Propositions for Social Responsibility. *Business Horizons* June:19-24.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cansoy, R. ve Polatcan, M. (2018). Türkiye’de okullarda örgütsel adalet araştırmaları: Ampirik araştırmalara bir bakış. *Turkish Studies*, 13(4), 163-184.
- Castelnovo, O., Popper, M. and Koren, D. (2017). The innate code of charisma. *The Leadership Quarterly*, 28, 543-554.

- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6. Baskı). Londra: Routledge.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A Meta analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2). 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386 -400.
- Colquitt, J. A. and Chertkoff, J. M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, 28(5), 591-610.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., and Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A. and Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. J. Greenberg içinde, *In organizational behavior*. United States Of America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 217-234.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., and Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34- 48.
- Cropanzano, R., Goldman, B. and Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of organizational behavior*, 1019-1024.
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D. and Cui, X. (2018). The relationship between organizational dissent and workplace freedom of speech: A cross-cultural analysis in Singapore. *Journal of Management & Organization*, 24(6), 793-807.

- Çelebi, N., Vuranok, T. ve Turgut, I. (2015). İlk ve ortaokullarda öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(34), 75-104.
- Çelik, O. T. ve Gürsel, M. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 47-56.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*. Cengage Learning, Boston, MA.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(3), 885-898.
- De Hoogh, A., Greer, L. and Den Hartog, D. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 687–701.
- Demir, K. (2015). The Effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 131-148.
- Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “Algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Demirtaş, H. (2016). Yönetim kuram ve yaklaşımları eğitiminin ilköğretim okulu öğretmenlerinin sınıf yönetimi paradigmalarına etkileri. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 49-70.

- Demiryürek, M. (2019). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*, Yale University Press, New Haven.
- Doğan, B. (2007). Yönetim ve örgüt kuramlarının tasnifinde modern ve postmodern ayrımı, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33(2), 185-201.
- Doğan, M. (1998). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaası.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Doğanay A. (2018). *Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü: otel işletmeleri üzerine bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dursun, D. (1992). Bürokrasi teorisi ve yönetim. *In Journal of Social Policy Conferences* (No. 37-38, pp. 133-149).
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
- Dymek-Thompson, C. M. (2004). Teachers' perceptions of organizational justice as it relates to leader behavior. Doctoral dissertation, University of Connecticut. Storrs, CT.
- Elma, C. (2013). The predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 157-175.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*, (4. Baskı) İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumlarıyla ilgili bir araştırma. *HAYEF Journal of Education*, 3(1), 103-118.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, U. (2008). *Yetkeci yönetim tarzının öğretmen performansına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 398-414.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulamalı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Erkut, H. (2009). *Yönetimin izleri: Yönetim düşüncesinin evrimi*. Yalın Yayıncılık.
- Eroğlu, Ş. G. ve Alga, E. (2017). Açık sistem açısından örgütsel muhalefet. *Yeni Fikir Dergisi*, 9(18), 64-86.
- Ertuğrul, Ş. (2009). *İstanbul ili ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Eryeşil, K. (2018). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Farh, J. L. and Cheng, B. S. 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*: 84-127. London: Macmillan.
- Farrell, D. and Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5,201-218.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss*. California: SAGE Publications.
- Folger, R. G. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Fraenkel, J. R. and Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (7th edition). New York: McGraw-Hill.
- Gallagher, D.J. 1990. Extraversion, neuroticism and appraisal of stressful academic events. *Journal of Personality and Individual Differences*. 11,1053–1057.
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence*. Unpublished doctoral dissertation. Texas A and M University, Texas.
- Garner, J. T. (2009). Strategic dissent: Expressions of organizational dissent motivated by influence goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3, 34-51. doi:10.1080/15531180802606471.

- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: The process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.
- Geller, A. M. (1980). Matching people to business strategies. *Financial Executive*, 48, 18-21.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goldman, Z. W. and Myers, S. A. (2015). The relationship between organizational assimilation and employees' upward, lateral, and displaced dissent. *Communication Reports*, 28(1), 24-35.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M. and Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-299.
- Gorden, W. I. and Infante, D. A. (1987). Employee rights: Content, argumentativeness, verbal aggressiveness and career satisfaction. *Communicating employee responsibilities and rights*, 149-163.
- Gorden, W. I., Infante, D. A. and Graham, E. E. (1988). Corporate conditions conducive to employee voice: A subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(2), 101-111.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2000), *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. and Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*, 1(2), 127-142.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül Öztürk, A. ve Koşar, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir olgubilim çalışması. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 41(3).
- Güneş, A. ve Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(2), 313-330.
- Güney, S. (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Günyol, V. (2013). *Jean-Jacques Rousseau- Toplum Sözleşmesi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası-Kültür Yayınları.
- Gürler, M. ve Yirci, R. (2021). Okul yöneticilerinin mizah davranışları ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 164-182. doi: 10.53629/sakaefd.954384
- Güven, H. S. (1981). İşgörenlerin *güdülenmesinde bireysel kümesel ve örgütsel değişkenler*. Ankara: Sevinç Matbaası.

- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B. and Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hubbell, A. P. and Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56, 47-70.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, L. (2010), Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma: Adana ili örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 107-118
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149-171.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- İzgüden, D. ve Erdem, R. (2019). Yüksek-düşük bağlamli iletişim ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 104-129.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt dna'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kakkar, H. and Sivanathan, N. (2017). When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader. *Proceedings of the National Academy of Science*, 114, 6734-6739.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 16-40.
- Kara, H. (2011). *Yönetsel ve örgütsel değerler*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karacıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311–332.
- Kassing, J. W. (1998). *Development and validation of the organizational dissent scale*. Unpublished doctoral Dissertation, Kent State University, Ohio, ABD.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2000b). Investigating the Relationship between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58–70.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W. (2011). Dissent in organizations. *Journal Of Communication*, 61, 9–12.
- Kassing, J. W. and Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39–65.
- Kassing, J. W. and Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100–115.
- Kassing, J. W. and Dicioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113–120.

- Kassing, J. W., Fanelli, S. A. and Chakravarthy, L. (2018). Full-and part-time dissent: Examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 455-465.
- Kassing, J. W. and McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. and Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *The Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 33.
- Kaya, K. ve Uysal, T.M. (2017). Yöneticilerde yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesi. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 56(2), 94-112.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi*. (7.Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt büyüklüğünün örgüt yapısına olan etkileri üzerine çok boyutlu yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 179-207.
- Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin anfis model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1552-1563.
- Khandwalla, P. (1995). Effectiveness management styles: An Indian study. *Journal of Euro-Asian Management*, 1(1), 39-64.
- Khetarpal, I. and Srivastava, R. (2000). Management styles grounded in interpersonal roles: focus on heads of school in India. *International Journal of Educational Management*, 14(2), 74-83.

- Kıranlı Güngör, S. ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742. doi: 10.16986/HUJE.2018036553.
- Kippenberger, T. (2002). *Leadership styles*. (1. Edition). UK: Capstone Publishing.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York. USA: Guilford Press.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Koopman, P. L., Den Hartog, D. N. and Konrad, E. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 503–520.
- Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46(46), 199-226.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-14.
- Kurgun, A., Güripek, E., ve Aktaş, E. (2010). Nepotizmin çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerine etkisi. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(2), 459-477.

- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator*. Central Michigan University.
- Lambert, E. G. and Hogan, N. L. (2013). The association of distributive and procedural justice with organizational citizenship behavior. *The Prison Journal*, 93(3), 313-334.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D. and Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416.
- LePine, J.A. and Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Longenecker, J. G. and Pringle, C. D. (1984). *Management*.(Sixth edition).U.S.A: Bell & Howell Company.
- Ludeke, S. G. and Krueger, R. F. (2013). Authoritarianism as a personality trait: Evidence from a longitudinal behavior genetic study. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 480-484.
- Martin, J. (2004). *Organizational behaviour and management*. United Kingdom: Thomson Learning.
- Mba Sr, I. N. and Teresa, E. U. (2013). Diversity in the concept of management: different style and difference ethics. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(3), 144-150.

- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management journal*, Vol 36: 527-556.
- McGregor, D. (1960). *Theory X and Theory Y*. In Pugh, D. S. (Ed.), *Organization Theory: Selected Readings*. London: Penguin.
- MEB, (2018). 2023 Eğitim Vizyonu. Milli Eğitim Bakanlığı. (https://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf adresinden [25.10.2020](#) tarihinde indirilmiştir)
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moiden, N. (2002). Evolution of leadership in nursing. *Nursing Management* 9(7), 20-26.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Nadeem, M. (2012). Participative management style: a tool to enhance quality education. *Journal of Humanities and Social Science*, 4(2), 8-14.
- Nal, M. (2018). *Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Naranjo-Gil, D. and van Rinsum, M. (2006). The effect of management style and management accounting system design on performance. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 4(1), 33.
- Nartgün, Ş. S. ve Ertürk, R. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimlerinde Örnek Araştırmalar*, 221-243.

- Netshitangani, T. (2018) Management style and school violence: South African perspectives, *International Journal of Educational Management*, 32(1),96-106.
- Neuman, W. L. (2007). *Toplumsal araştırma yöntemleri*. (Çev. S. Özge), İstanbul: Yayın Odası
- Noruz, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., and Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of science and Technology*, 4(7), 842-847.
- Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. and Abrifor, C.A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7 (36), 1-8.
- Okon, F. I. ve Isong, E. U. (2016). Management styles and employees' performance in smallscale business enterprises In Akwa Ibom State, Nigeria. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 4 (1), 51-61.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 18(2), 669-686
- Ötken, A. B. ve Cenkçi, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Öneri*, 10(39), 41-51.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özçınar, M., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özdemir, B. ve Atan, E. (2018). Karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisi: bir yapısal eşitlik modeli. *İş Ahlakı Dergisi*, 11(2), 275-298.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77 – 96.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
- Özkılıççı, G. (2011). *Örgütsel adalet algısı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkoç, A. G. ve Bektaş, T. (2016). Organizational support and self-efficacy as the predictors of dissenter behavior among hotel employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 285-305.
- Özmen, Ö.N. T., Arbak, Y. ve Süral-Özer, P. (2007). Adalet verilen değerler adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Özşahin, M. and Yürür, S. (2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissent?. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 6(1),1-8.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, yönetim tarzları ve örgütsel yabancılaşma duyguları üzerindeki etkisinin incelenmesi* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Öztürk, O. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri (Sakarya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Özyurt, D. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Packer, D. J. (2010). The interactive influence of conscientiousness and openness to experience on dissent. *Social Influence*, 5(3), 202-219.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor-employee relationships and workplace dissent expression. *Communication research reports*, 31(2), 131-140.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. and Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Polatoğlu, A. (2001). *Kamu yönetimi, genel ilkeler ve Türkiye uygulaması*. Ankara: METU Press.
- Pop, M. T. and Pop, D. (2008). Types of managers and management styles. *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 7(17), 2604-2610.
- Popa, M., Constantinescu, M. and Dumitrache, V. I. (2020). Managerial communication and authoritarian leadership style. *Defense Resources Management In The 21st Century*.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

- Puher, M. A. (2009). The big five personality traits as predictors of adjustment to college (Doctoral dissertation). Villanova University, Pennsylvania.
- Püsküllüoğlu, E. I. ve Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, doi: 10.16986/HUJE.2018037422.
- Quang, T. and Vuong, N. T. (2002). Management styles and organisational effectiveness in Vietnam. *Research and Practice in Human Resource Management*, 10(2), 36-55.
- Raducan, M., Vrabie, T., Colan, A., Colan, G., Cristache, N. and Cristia, V. (2020). The influence of management style and socio-cultural factors on the education system in the European Union Countries. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 26(1).
- Rawls, J. (2009). *A theory of justice*. Massachusetts: Harvard university press.
- Raykov, T. and Marcoulides, G.A. (2006). *A first course in structural equation modeling, (2nd ed.)*. Mahlah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Redmond, V. V. M. (2014). *Examining the relationships between conflict management styles, upward dissent tactics, and leader-member-social-exchange*. North Carolina State University.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları* (Çev. Ed. A.Öğüt). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Roberto, M. A. (2006). *Why great leaders don't take yes for an answer*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sağlam, A. Ç. (2010). Okul örgütü ve yönetimi. H. B. Memduhoğlu ve K.Yılmaz (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (2. baskı, s. 171-202). Ankara: Pegem Akademi Yayınları

- Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (10), 188-208.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P. and McBarron, E. (2017). *Management*. 6th Asia-Pacific Edition. Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Schmidt, L. J., Kosmoski, G. J. and Pollack, D. R. (1998). Novice administrators: personality and administrative style changes. reports and research. ERIC Database ED427387.
- Schmiesing, R.J, Safrit, R.D. and Gliem, JA (2003). Factors affecting osu extension agents perceptions of organizational justice and job satisfaction: critical insights into emerging trends and existing policies in extension human resource management. *In AIAEE2003 Proceeding of the 19th Annual Conference Raleigh North Carolina, USA, April 8-12.*
- Schroeder, J. L. (2011). The Impact Of Paternalism And Organizational Collectivism İn Multinational And Family-Owned Firms İn Turkey. (Doctoral Dissertation, University Of South Florida).
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (second ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. and Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1069-1092.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.

- Shahinpoor, N. and Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Sirbu, C. C., Tonea, E., Pet, E. and Popa, N. D. (2015). Aspects related to management styles and manager types in the educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 182, 555-559.
- Skarlicki, P.D. and Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sprague, J. A. and Ruud, G. L. (1988). Boat rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Sridhar M.S. (2017). Schools of Management Thought. Available at: https://www.researchgate.net/publication/224952289_Schools_of_Management_Thought.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2017). Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UİK Özel Sayısı, 833-850.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve organizasyon* (20. Baskı). Konya:Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.

- Şirin, H. (2007). *Okul ve özellikleri*. Servet Özdemir (Ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (1.Basım) içinde (49-77). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth edition). Boston: Pearson.
- Tamghe, C. D. D. K. (2020). Organizational justice and organizational commitment of public secondary school teachers in Cameroon. *Journal of Education and practice*, 10(36), 157-166.
- Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
- Tan, Ç. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Elazığ il örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tata, J. (2000). Influence of role and gender on the use of distributive versus procedural justice principles. *Journal of Psychology*, 134, 261–268.
- Taylor, A. (2017). Perspectives on the university as a business: The corporate management structure, neoliberalism and higher education. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 15 (1), 108-135.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: PegemA.

- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Tezcan, G. (2019). *Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik anlayışı ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Todorova, T. and Vasilev, A. (2017). Some transaction cost effects of authoritarian management. *International Journal of the Economics of Business*, 24(3), 295-314.
- Toffler, A. (2008), *Üçüncü dalga*, Çeviren: Selim Yeniçeri, Koridor Yayıncılık, İstanbul.
- Toklucu, E. (2000). Yönetici seçme sınavları. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 6(22).
- Tompkins, P. K. and Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Eds.). *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (178–210). Beverly Hills, CA: Sage.
- Toytok, E. ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Ajeli-Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 1(2), 24-36.
- Turan, S. (2004). Yönetim ve öğretmenlik mesleği. M. D. Karlı (Ed.), *Öğretmenlik mesleğine giriş- alternatif yaklaşım* (255–275). Ankara: Pegem Yayınları.
- Uche, N. and Timinepere, C. O. (2012). Management styles and organizational effectiveness: An appraisal of private enterprises in Eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), 198-204.

- Uğurlu, E. ve Bostancı, A. B. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4050-4064.
- Ullman, J. B. (2013). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (eds). *Using multivariate statistics* (pp. 681-785). Boston, CA: Pearson.
- Urlu, R. (2002). *Okul yöneticilerinin yönetsel yaklaşımları (Niğde il örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 429-457.
- Waldron, V. R. and Kassing. J. W. (2010). *Managing risk in communication encounters: Strategies for the workplace*. London: Sage Publications.
- Wright, M. D. (2013). The role of teamwork schema similarity and group atmosphere in perceptions of conversational appropriateness and organizational dissent. *Master of Science College of Communication Texas Christian University*, 6-12-13-14-15
- Yavuz, P. (2019) *Mesleki ve Teknik Anadolu lisesi müdürlerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin mesleki profesyonelliği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 25(2).

- Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 56, 663-690.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış*, 43.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yılmaz, M. (2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyo-demografik faktörleri bağlamında incelenmesi: Kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(15), 293-314.
- Yılmaz, T. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Hakkari İli örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Yürür, S. (2015). Türkiye’de örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalara ilişkin bir derleme. (içinde) Edt. Kutanis, Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları-I, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., and Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.
- Zeng, C. and Chen, H. (2020). An exploration of the relationships between organizational dissent, employee burnout, and work-family balance: A crosscultural comparison between China and Finland, *Communication Studies*, 71(4), 633-648.

EKLER

1.Ölçek İzin Onayları



2.Uygulama İzni Onayı



3. Etik Kurul Onayı



4. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ilişkin olarak sizin görüşünüzü yansıtan seçeneği işaretleyiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	Müdürümüz okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışır.	()	()	()	()	()
2	Müdürümüz, sorunlar karşısında çözümü öğretmenlerle birlikte üretmeye çalışır.	()	()	()	()	()
3	Müdürümüz, bizlere rehberlik ederken güvenilir bir ilişki kurar.	()	()	()	()	()
4	Müdürümüz, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir eder.	()	()	()	()	()
5	Müdürümüz, başarıların sadece birkaç öğretmenin değil bütün öğretmenlerin olduğuna inanır.	()	()	()	()	()
6	Müdürümüz, herhangi bir konu hakkında karar verirken bizlerin görüşlerini dikkate alır.	()	()	()	()	()
7	Müdürümüz, problemler karşısında kendi çözüm yollarımızı bulmamıza yardımcı olur.	()	()	()	()	()
8	Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde, hatalara hoşgörü göstermeyeceğini hissettirir.	()	()	()	()	()
9	Müdürümüz, öğretmenlerle iletişimlerinde ast-üst ilişkisine önem verir.	()	()	()	()	()
10	Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde başat (baskın) olmaya çalışır.	()	()	()	()	()
11	Müdürümüz öğretmenlerle ilişkilerinde katıdır.	()	()	()	()	()
12	Müdürümüz, bulunduğu konumdan dolayı öğretmenlerin kendisine itaat etmesini bekler	()	()	()	()	()
13	Müdürümüz, istemlerinde emir verici bir tarz kullanır.	()	()	()	()	()
14	Müdürümüz, karşılıklı konuşmalarda yüksek sesle konuşur.	()	()	()	()	()
15	Müdürümüz, sorunları çözmeyi erteler.	()	()	()	()	()
16	Müdürümüz, sorunları görmezden gelir.	()	()	()	()	()
17	Müdürümüz, eğitim öğretime ilişkin karşılaşılan sorunlar hakkında kendi görüş ve düşüncelerini belirtmez.	()	()	()	()	()
18	Müdürümüz, her öğretmene şirin gözükmeye çalışır.	()	()	()	()	()
19	Müdürümüz, okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak etmez.	()	()	()	()	()
20	Müdürümüz, okulun eksiklerinin farkında değildir.	()	()	()	()	()
21	Müdürümüz, “Çalışan”- “Çalışmayan” ayrımı yapmaz	()	()	()	()	()
22	Müdürümüz, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkar.	()	()	()	()	()
23	Müdürümüz, rutinin dışına çıkmayı istemez.	()	()	()	()	()
24	Müdürümüz, sanki her girişimin sonunda sorun çıkacakmış gibi davranır.	()	()	()	()	()
25	Müdürümüz, kendi kurduğu bir düzenin bozulmasından hoşlanmaz.	()	()	()	()	()

5. Örgütsel Adalet Ölçeği

Lütfen, aşağıdaki ifadelerle ilişkin olarak sizin görüşünüzü yansıtan seçeneği işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Büyük oranda katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Okul müdürümün davranışları tutarlıdır	()	()	()	()	()
2	Bu okulda öğrencilere adil davranılır	()	()	()	()	()
3	Okul müdürü ön plana çıkmaya (popüler olmaya) çalışmaz	()	()	()	()	()
4	Okul müdürü herkese değer verir ve saygılı davranır.	()	()	()	()	()
5	Bu okulda hiç kimseye ayrıcalıklı muamele yapılmaz	()	()	()	()	()
6	Okul müdürü herkese karşı adil davranır	()	()	()	()	()
7	Bu okuldaki öğretmenler görevlerini yaparken kişisel menfaatlerini düşünmezler	()	()	()	()	()
8	Okul müdürü etik ilkelere bağlıdır	()	()	()	()	()
9	Bu okuldaki öğretmenler kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibidir	()	()	()	()	()
10	Bu okuldaki öğretmenlere adil muamele yapılır	()	()	()	()	()

6. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ilişkin olarak sizin görüşünüzü yansıtan seçeneği işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Büyük oranda katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Diğer öğretmenlerle beraber, okulumda olanlar hakkında yakınırım.	()	()	()	()	()
2	Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.	()	()	()	()	()
3	Okul yöneticilerimi sorgulamam.	()	()	()	()	()
4	Okul politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşıyorum.	()	()	()	()	()
5	Okuldaki değişiklikler ile ilgili yakınmalarda diğer öğretmenlerle birlikte hareket ederim.	()	()	()	()	()
6	Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam.	()	()	()	()	()
7	Okulumla ilişkin eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.	()	()	()	()	()
8	Eşim ya da okul dışındaki arkadaşlarımın yanında okulum hakkındaki sıkıntılarımı nadiren konuşurum.	()	()	()	()	()
9	Okul politikalarından memnun olmadığımda zaman bunu herkes bilir.	()	()	()	()	()
10	Katılmadığım kararlarda yöneticime herhangi bir şey söylemem.	()	()	()	()	()
11	Okulumdaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum.	()	()	()	()	()
12	İşim ile ilgili konuları okul dışındaki insanlarla konuşurum.	()	()	()	()	()
13	Okulumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.	()	()	()	()	()
14	Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla hiç konuşmam.	()	()	()	()	()
15	Okulumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.	()	()	()	()	()
16	Okulda sıkıntı veren konuları, diğer öğretmenlerle rahatça konuşurum.	()	()	()	()	()
17	Okulda rahatça tartışmadığım okul ile ilgili kararlar hakkında ailem ya da arkadaşlarım ile konuşurum.	()	()	()	()	()