

İrfan Eşsiz<sup>a</sup>, Rasim Tösten<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi

<sup>b</sup> Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi

### Corresponding Author

Rasim Tösten,  
rasimtosten@hotmail.com

## Okullarda Örgütsel Muhalefete Yönelik Yapılan Araştırmaların Meta-Sentez Yöntemiyle İncelenmesi

### Öz

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki resmi ve özel okullarda örgütsel muhalefetin konu edildiği Türkçe yazılmış makale ve tezlerin meta-sentez yöntemi kullanılarak incelenmesidir. Metasentez çalışmaları, bir anlamda mevcut çalışmaların topoğrafyasını çekmektir. Daha kolektif bir değerlendirmeye, çıkarıma varmaktır. Araştırma kapsamında incelenen çalışmaların amaçları, örneklemelerine ilişkin bilgileri, araştırma yöntemleri, kullanılan veri toplama araçları, hangi demografik değişkenler kullanıldığı ve bu değişkenlere göre farklılaşma düzeyleri, sonuçları ve önerileri hakkında temalar oluşturulmuştur. Araştırma bulgularında; örgütsel muhalefetin çeşitli değişkenlerle birlikte çalışıldığı, daha çok nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı görülmüştür. İncelenen araştırmalar, daha çok öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarda en çok sırasıyla cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durum, yaş ve sendika üyeliği değişkenleri kullanılmıştır. Yapılan araştırmalarda kullanılan örgütsel muhalefet ölçeklerinin genel ve alt boyutlarının cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durum, yaş ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılaşma düzeylerine ait sonuçlar incelenmiş, farklı sonuçlar olmakla beraber ağırlıklı olarak farklılaşma olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Okullar, Örgütsel Muhalefet, Meta-Sentez

## Investigation of Organizational Dissent Research in Schools by Meta-Synthesis Method

### Abstract

The main purpose of this research is to analyze the articles and theses written in Turkish on the subject of organizational dissent in public and private schools in Turkey using the meta-synthesis method. Metasynthesis studies are, in a sense, drawing the topography of existing studies. It is to arrive at a more collective assessment. Themes were formed about the aims of the studies examined within independent factors, information about their samples, research methods, data collection tools used, which demographic variables were used, and the level of differentiation according to these variables, their results and suggestions. It has been seen that the researches have similar and different purposes, and the relational survey model, which is one of the quantitative research methods, is used. The researches examined were mostly carried out with the participation of teachers. In the researches, the variables of gender, professional seniority, educational status, marital status, age, union membership were used most, respectively. The results of the differentiation levels of the general and sub-dimensions of the organizational dissent scales used in the researches were examined according to the variables of gender, professional seniority, educational status, marital status, age and union membership, and it was determined that there was no differentiation, although there were different results. The reviewed studies contain similar and different recommendations and results.

**Anahtar Kelimeler:** Schools, Organizational Dissent, Meta-Synthesis.

To cite: Eşsiz, İ., Tösten, R (2022) 'Okullarda Örgütsel Muhalefete Yönelik Yapılan Araştırmaların Meta-Sentez Yöntemiyle İncelenmesi', *The Current Research in Social Sciences and Humanities*, 1(1), pp. 76–94. DOI:10.5281/zenodo.7495454

## Giriş

Toplumsal bir varlık olarak insanın; aile ortamında, arkadaş grubu içerisinde, iş hayatında, kısacası bulunduğu her ortamda kâbul görme isteği, en temel sosyal ihtiyaçlarından biri olmuştur. Birey, bulunduğu ortamda görüşlerini özgürce ifade ederek çevresi ile etkileşimde bulunduğu, demokratik bir toplumun daha doğruya ve ahlakî olana ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu sağlıklı ve üretken bireyler var olur. Fakat kişinin görüşlerinin dikkâte alınmadığı ortamlarda, sevgi, saygı, güven gibi pozitif duygular yerini yıkıcı duygu ve düşüncelere bırakabilir. Kişi kendini dışlanmış ve yalnız hissedebilir, içine kapanabilir, psikolojik olarak olumsuz etkilenebilir ve kişi bu hoşnutsuzluğunu farklı yollar kullanarak dile getirme çabasına girebilir. Bireyin bu tepkisini ifade etme yollarından biri de muhalefet etmesidir.

Siyasal hayatta kullanılmış olan muhalefet kavramı, insan haklarında zamanla yaşanan gelişmeler neticesinde önem kazanmış, demokratik ortamların vazgeçilmez araçlarından biri haline gelmiştir. Muhalefet kavramı, şimdiki zamanda ise siyasi alandan daha geniş bir yelpazede etkisini göstermekte olup iş ortamlarına etki eden motivasyon, bağlılık, güven vb. örgütsel değişkenlerle birlikte incelenmektedir (Haydaroğlu, 2022). Örgütsel muhalefet, yönetimde farklı düşünülen hususların çeşitli yollarla dile getirilmesidir. Demokratik ortamlarda çalışanlar farklı görüşlerini daha fazla ifade ederek örgütsel muhalefeti iyileştirici bir araç olarak kullanırlar. Örgütlerde muhalefetin geri bildirim aracı olarak verimlilik ve motivasyon üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Oral Ataç ve Köse, 2017; Yıldırım, 2020).

Araştırmacılar, örgütsel muhalefetin, kurum çalışanlarının üstleri ile anlaşamadıkları hususlarda görüş ayrılıklarını amirlerine (dikey muhalefet), iş arkadaşlarına (yatay muhalefet), iş hayatı dışında bulunan aile üyeleri veya arkadaşlarına (dışsal muhalefet) (Kassing, 1997), yetki veya güç sahibi kişilere (haber uçurma) (Kassing, 2009), yani amir atlayarak üst amire (içsel haber uçurma) veya kurumu dışındaki birimlere (dışsal haber uçurma) bildirmeleri olduğunu ifade etmişlerdir (Aktan, 2015).

Muhalefeti açık ya da kapalı muhalefet olarak da ayırmak mümkündür. Örgütlerde farklı görüşleri olan çalışanlar baskı altına alınır veya görmezden gelirse, pozitif örgütsel değişkenlerin düzeyinde düşüş beklenir. Bu durum açık muhalefet yerine kapalı muhalefete dönebilir (Oral Ataç ve Köse, 2017; Kılınç Yayla ve Demirtaş, 2020; Tuğrul ve Koçoğlu Sazkaya, 2021). Kassing'e göre açık muhalefet yapıcı bir iş ortamının sürdürülebilmesine katkıda bulunabilir. Çalışanlar görüş ve düşüncelerini rahatlıkla ifade ettiklerinde, bu durum onların kendilerini mutlu ve özgür hissetmelerini sağlayacak, kurumlarına olan bağlılıklarında ve motivasyonlarında artış olacaktır. Ayrıca demokratik bir ortamın oluşmasına katkı sağlanabilecektir. Çalışanlar, kendilerini ifade etmekten çekindiklerinde yönetimle ilgili düşüncelerini iş ortamındaki veya iş ortamı dışındaki tanıdıklarıyla, çeşitli birim ve organlarla paylaşabileceği gibi yöneticilerden çekinmediklerinde açıkça muhalefet edebilecek, işten ayrılacak veya sadık bir çalışan ise olumsuzlukları görmezden gelebilecektir. Çalışanlar muhalefet edip etmeme konusunda, alacakları tepkileri de düşünerek; açık, gizli, dışsal muhalefet (Kassing, 1997) veya haber uçurma davranışları sergilerler (Kassing, 2009).

Muhalefetin kaynakları farklılık gösterebilir. Bu durum kurumun işleyişiyle, yönetimle, çalışanın kendisiyle, kaynak kullanımıyla ve birçok nedenle ilgili olabilir. Kassing ve Armstrong (2002) örgütsel muhalefete neden olan durumlar ise şöyle özetlemektedir:

- Etik olarak yanlış davranışlar,
- Yetersiz yönetici özellikleri,
- Yönetimin adaletsiz kararları ve performans değerlendirme süreçleri,
- Görev ve sorumluluklardaki dengesizlik veya belirsizlik,
- Kaynakların adil paylaşılmaması,
- Değişime ayak uyduramamaktan kaynaklanan kadro tahsisi, küçülme, belirsizlik gibi sorunlar,
- Herhangi bir konuda oluşabilecek zararın önlenmesi,
- Hakaret, kabalık gibi kötü davranışlara maruz kalma.

Örgütsel muhalefet okullar açısından düşünüldüğünde, öğretmenlerin farklı fikirlerini okul yönetimine ifade edebilmeleri, bağlılıklarını arttıracak, olumlu bir okul ikliminin oluşmasını sağlayacaktır. Aksi durumda çeşitli sorunlar oluşabilecek, okul ortamına örgütsel sessizlik hakim olabilecek (İpek, 2020) veya motivasyon düşeceği için eğitim öğretim kalitesinde düşüş olacaktır (Urhan, 2018). Çam (2021) da, yapmış olduğu araştırmada örgütsel muhalefet davranışı sergileyen öğretmenlerin mobbinge uğrama riskinin arttığını ve uğradıkları mobbing neticesinde örgütsel bağlılıklarının, dolayısıyla eğitim kalitesinin ve öğrenci başarısının düştüğünü belirtmişlerdir. Benzer şekilde Gül (2020), yapmış olduğu araştırma sonucunda yöneticilerin; adaletsiz uygulamaları, aldıkları kararlarda görevi kötüye kullanarak keyfi ve kişisel davranışları, cinsiyet ayrımı yapmaları, kendisi gibi düşünmeyerek muhalefet edenleri dışlayıcı, ayrıştırıcı, gruplaştırıcı uygulamaları ve çalışanların kendilerini baskı altında hissetmeleri neticesinde olumsuz bir okul ikliminin oluştuğunu ifade etmiştir. Kayış (2019), öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri neticesinde yaşadıkları mobbing davranışlarının en fazla, haklarında dedikodu çıkarılması, fikirlerinin dikkâte alınmaması, başarısız olmalarına neden olacak bilgilerin saklanması gibi yönetici davranışları olduğunu belirtmiştir. Aktürk (2019), öğretmenlerin muhalefet davranışları nedeniyle, damgalanma, dışlanma, önyargı gibi olumsuz durumlarla mobbinge maruz kalmalarının depresyona ve mesleki tükenmişliğe neden olduğu sonucuna ulaşmış ve bu durumda okullarda örgütsel verimin azaldığını belirtmiştir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları zıt görüşlerini ifade ettiklerinde onlara mobbing uygulamak yerine, çalışanlarının açık muhalefet edebilecekleri ortamlar sağlamalı ve onların diğer muhalefet kanallarını kullanarak işe yabancılaşmalarına neden olmamalıdır (Arayıt, 2020).

Öğretmenlerin muhalif davranışlarının ortaya çıkmasındaki önemli etkenlerden biri de, iş güvencelerinin olup olmamasıdır. Kadrolu öğretmenler daha fazla iş güvencesine sahip olduklarını düşündüklerinden, ücretli öğretmenlere göre daha aktif bir şekilde muhalif davranışlarda bulunabilir. Ayrıca iş güvencesi olan öğretmenlerin, iş güvencesi daha az olan öğretmenlere göre mesleki benlik saygılarının da daha fazla olduğu, bu nedenle örgütsel muhalefeti gerekli gördüklerinde daha fazla kullandıkları görülmüştür (Gençdoğan Yılmaz, 2020).

Örgütsel muhalefet kavramı demokratik kültürlerde avantaj sağlamaktadır. Örgütlerin gelişimi için gerekli bir araç olan örgütsel muhalefetin, toplumsal gelişim, ilerleme ve her yönden sağlıklı bireylerin yetişmesi açısından önemli bir yere sahip olan eğitim ortamlarında da ortaya çıkması, muhtemel olan olağan bir durumdur. Son yıllarda önem kazanan örgütsel muhalefet kavramının eğitime yansımaları ve diğer değişkenlerle olan ilişkileri, farklı örneklemeler ile incelenmektedir. Bu araştırmalarda kullanılan yöntemlerin, getirilen önerilerin, ulaşılan sonuçların, sık kullanılan demografik değişkenlere göre farklılaşma düzeylerinin bir arada değerlendirilmesi

genel çerçeveyi çizmek adına önem taşımaktadır. Bu amaçla yapılan bu metasentez çalışmasının, araştırmacıların bir takım çıkarımlarda bulunabilmesi ve yeni fikirler geliştirmelerine yardımcı olarak alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.1.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’deki resmi ve özel okullarda örgütsel muhalefetin konu edildiği Türkçe yazılmış makale ve tezlerin meta-sentez yöntemi ile değerlendirilerek farklı ve benzer eğilimlerin incelenmesi, örgütsel muhalefetle ilişkili ortak temaların belirlenerek alanyazına katkı sağlanmasıdır.

Örgütsel muhalefeti konu edinen araştırmaların incelendiği bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1-Araştırmalar hangi amaçlarla yapılmıştır?
- 2-Araştırmalarda hangi yöntemler kullanılmıştır?
- 3-Araştırmaların sonuçları nelerdir?
- 4-Araştırmalarda hangi öneriler getirilmiştir?

## **2.YÖNTEM**

### **2.1.Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada “örgütsel muhalefet” kavramının konu edildiği araştırmaların nitel araştırma yöntemi olan meta-sentez modeli ile incelenerek araştırmalarda yer alan ortak eğilimlerin temalandırılması ve farklılıkların ortaya konulmasıdır. Meta-sentez yönteminde incelenen çalışmalar kodlanarak; hangi temalar etrafında şekillendiğini, yöntemi, alanı, örnekleme ve gerçekleştirildiği yeri, veri toplama tekniği ve analiz yöntemleri tablolar halinde belirtilmelidir (Polat ve Ay, 2016).

### **2.2.Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Verilerin Toplanması**

Bu çalışma Türkiye’deki resmi ve özel okullarda örgütsel muhalefet konusunda tüm zamanlara ait yapılan Türkçe araştırmaların Google Akademik, Dergi Park ve YÖK Ulusal Tez Sistemi sitelerinin veri tabanları üzerinden “örgütsel muhalefet” kelime grubunun başlık ve anahtar kelimeler içerisinde sorgulanması ile sınırlıdır. Araştırmada aynı araştırmacıların yayınladığı benzer tez ve makaleler incelenerek bu yayınlardan sadece yüksek lisans ve doktora tezleri araştırmaya dahil edilmiştir. İncelenen araştırmalar; 12 makale, 23 yüksek lisans tezi ve 6 doktora tezi olmak üzere 41 araştırmayı kapsamaktadır. Bu çalışmada incelenen makaleler M1, M2,...M12, yüksek lisans tezleri Y13,Y14,...Y35, doktora tezleri D36, D37....D41 şeklinde sayısal bir sıra ile kodlanarak elde edilen veriler bulgular kısmında tabloleştirilmiştir.

### **2.3.Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği**

Araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliğini sağlamak amacıyla araştırma soruları açık bir şekilde ifade edilmiş, veriler tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmış ve her çalışma dikkatlice incelenerek araştırmacılar tarafından oluşturulan temaların ayrı ayrı ve tekrar kontrolleri yapılmıştır.

## 2.4.Bulgular ve Yorum

Tablo 1. Örgütsel Muhalefete İlişkin Araştırmalarda Yer Alan Amaçlar

Belirtilen Amaç İfadesi	Araştırma Kodu	Frekans
Öğretmenlerin veya yöneticilerin örgütsel muhalefet algılarını belirlemek	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30, Y31, Y32, Y33, Y34, Y36, Y37, Y38, Y39, Y40, Y41	40
Liderlik stilleriyle örgütsel muhalefet arasındaki ilişki	Y13, Y24, Y28, D37	4
Örgütsel muhalefetin demografik değişkenlere göre incelenmesi	M7, M9, Y19, Y31	4
Örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefete etkisi	M6, Y26, D41	3
Örgütsel muhalefetin nedenleri	Y20, Y25, Y31	3
Örgütsel güvenin örgütsel muhalefet ile ilişkisi veya örgütsel muhalefetteki aracılık rolü	Y18, Y38, Y40	3
Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi	Y22, Y29	2
Örgütsel muhalefetin sonuçları	Y20, Y31	2
Örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet ilişkisi	M9, Y23	2
Mobbing ve örgütsel muhalefet ilişkisi	Y19, Y27	2
Kayırmacılık davranışı ile örgütsel muhalefet ilişkisi	Y33, D40	2
Örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet ilişkisi	Y27, D38	2
Politik davranışların örgütsel muhalefet ile ilişkisi	Y14, Y35	2
Güç oyunları ve güç mesafesinin örgütsel muhalefet ile ilişkisi	M7, M32	2
Örgütsel muhalefete etki eden değişkenlerin belirlenmesi	M7	1
Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel muhalefet ilişkisi	Y15	1
Mizah davranışlarının örgütsel muhalefet ile ilişkisi	M8	1
Katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisi	M5	1
Okul kültürü ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide mesleki değerlerin aracılık rolü	M2	1
Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefete etkisi	M9	1
Örgütsel muhalefet ile örgütsel depresyon ilişkisi	Y16	1
Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel muhalefet ilişkisi	M9	1
İşe yabancılaşma ile örgütsel muhalefet ilişkisi	Y21	1
Okul yönetişimi ile örgütsel muhalefet ilişkisi	Y30	1
Örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet ilişkisi	D37	1
iş doyumu, ayrılma, kayıtsız kalma, sadakat ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişki	D41	1
İş güvencesi ile mesleki benlik saygısı arasında örgütsel muhalefetin aracılık rolü	D39	1

Tablo 1 incelendiğinde yapılan araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını incelemek, Örgütsel muhalefet algılarının pozitif psikolojik sermaye, katılımcı iklim algısı, örgütsel adalet, okul kültürü, mesleki değerler, güç mesafesi, mizahi davranışlar, psikolojik dayanıklılık, örgütsel sessizlik, örgütsel değişime açık olma, Liderlik Stilleri, iletişim eğilimi, politik yetiler, örgütsel özdeşleşme, damgalanma, örgütsel depresyon, örgütsel güven, mobbing, örgütsel yabancılaşma, örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık, örgütsel güç oyunları, kayırmacılık, örgütsel politika, örgütsel destek, kişilik özellikleri, mesleki benlik saygısı, kronizm, iş doyumu,

işten ayrılma, sadakat, kayıtsız kalma değişkenlerinin örgütsel muhalefet ile ilişkisi, örgütsel muhalefeti yordama gücü ve örgütsel muhalefetin oluşmasında aracılık rolü gibi amaçlar belirlenmiş, örgütsel muhalefetin nedenleri ve örgütsel muhalefetin sonuçları ortaya konulmak istenmiştir. Araştırmalarda örgütsel muhalefet açısından en çok incelenen konular liderlik stilleri, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel muhalefetin nedenleridir.

Yöntem	Model	Araştırmanın Kodu	Frekans
Nitel	Durum Çalışması	M12	1
	Genel Tarama	Y31, M10, M11	3
Nicel	Betimsel Tarama	M1, M4, M8, Y17, Y18, Y20, Y25, Y26, Y33, Y34	10
	Betimsel-İlişkisel Tarama	Y30, D39	2
	Belirtilmemiş	M3, M5, M6, Y21	4
	İlişkisel Tarama	M2, M7, M9, Y13, Y14, Y15, Y16, Y19, Y22, Y23, Y24, Y27, Y28, Y29, Y32, Y35, D37, D38, D40	19
Karma	Yakınsayan Desen	D41	1
	Betimsel Tarama	D36	1
Toplam	7	41	41

Tablo 2 incelendiğinde örgütsel muhalefet konusunda eğitim alanında yapılan araştırmaların 1 tanesi nitel yöntemlerle, 38 tanesi nicel yöntemlerle ve 2 tanesi ise nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem ile yapılmıştır. 4 araştırmanın modeli belirtilmemiştir. En çok kullanılan nicel araştırma modeli ilişkisel tarama modelidir.

**Tablo 3. Örgütsel Muhalefete İlişkin Araştırmalarında Kullanılan Demografik Değişkenler**

Değişken	F	%	Değişken	Frekans	%
Cinsiyet	36	87,8	Yönetici ile çalışma süresi	2	4,8
Mesleki kıdem	35	85,3	Okul Türü	1	2,4
Eğitim durumu	24	58,5	Görev Bölgesi	1	2,4
Medeni durum	23	56,1	Görev Yaptığı İlçe	1	2,4
Yaş	22	53,7	Yönetici Sayısı	2	4,8
Sendika üyeliği	16	39	E posta kullanma durumu	1	2,4
Okul kademesi	11	27	Okulda çalışma nedeni	1	2,4
Öğretmen sayısı	9	22	Mezun Olunan Fakülte	3	7,3
Okuldaki görev süresi	4	9,8	Branş	7	17
Görev Unvanı	3	7,3	Sosyal medya kullanma durumu	3	7,3
Okul büyüklüğü	4	9,8	Çalıştığı okul sayısı	3	7,3
Gelir durumu	1	2,4	Alanı	1	2,4
Kadro durumu	2	4,8			

Tablo 3'e göre örgütsel muhalefet araştırmalarında en çok kullanılan demografik değişkenler cinsiyet (f=36, % 87,8), mesleki kıdem (f=35, %85,3) olmuştur. Eğitim düzeyi, medeni durum, yaş ve sendika üyeliği sırasıyla diğer sık kullanılan demografik değişkenlerdir.

**Tablo 4. Yapılan Araştırmalarda Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri**

Muhalefet Biçimi	Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	Kodu	Frekans
Genel Muhalefet	Erkeklerde daha fazladır.	M11, Y19, Y21, Y24, Y26, Y29, D37, D41	8
	Kadınlarda daha fazladır.	Y18, Y27	2
	Cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.	M4, M9, M10, Y13, Y14, Y15, Y20, Y22, Y23, Y28, Y31, Y34, Y35, D41	4
Açık Muhalefet	Erkeklerde daha fazladır.	Y19, Y20, Y24, Y29, Y32, D37, D40, D41	8
	Kadınlarda daha fazladır.	M1, Y18, Y27	3
	Cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.	M4, M9, M10, Y13, Y14, Y15, Y17, Y21, Y23, Y24, Y26, Y28, Y34, Y35, D36, D38, D39	7
Örtük Muhalefet	Erkeklerde daha fazladır.	M1, Y18, Y23, Y24, Y26, Y29, D37, D40, D41	9
	Kadınlarda daha fazladır.		
	Cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.	M4, M9, M10, Y13, Y14, Y15, Y17, Y19, Y20, Y21, Y27, Y28, Y29, Y32, Y34, Y35, D36, D37, D38, D39	0
Dışsal Muhalefet	Erkeklerde daha fazladır.		
	Kadınlarda daha fazladır.	Y15, Y30, D40	3
	Cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.	M4, M9, M10, Y34, D38	5
Haber Uçurma	Erkeklerde daha fazladır.	M1, Y14, Y19, Y29, D36	5
	Kadınlarda daha fazladır.	Y27	1
	Cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.	M4, M9, M10, Y13, Y17, Y18, Y20, Y29, Y34, Y35, D41	11

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların örgütsel muhalefet davranışlarının ölçek geneli ve alt boyutlarda ağırlıklı olarak cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Sayısı daha az olmakla birlikte, farklılık olduğunu belirten araştırmaların bulguları incelendiğinde, erkeklerin ölçek geneli, açık, örtük muhalefet ve haber uçurma davranışlarının kadınlarınkinden daha fazla, kadınların ise dışsal muhalefetlerinin erkeklerinkinden daha fazla olduğu sonucuna daha sık ulaşıldığı görülmüştür. Tablo 5. Yapılan Araştırmalarda Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Algılarının MeslekiKıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

**Tablo 5. Yapılan Araştırmalarda Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri**

Muhalefet Biçimi	Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu	Kodu	Frekans
Genel Muhalefet	Az kıdemi olanlarda daha fazladır.		
	Fazla kıdemi olanlarda daha fazladır.	M8, M9, M10, Y21	4
	Orta kıdemi olanlarda daha fazladır.	Y23, Y33, D37	3
	Kıdeme göre farklılaşmamaktadır.	Y14, Y15, Y22, Y24, Y27, Y28, Y29, Y31, Y35, D36, D41	11
Açık Muhalefet	Az kıdemi olanlarda daha fazladır.	Y29	1
	Fazla kıdemi olanlarda daha fazladır.	Y15, Y20, Y21	3
	Orta kıdemi olanlarda daha fazladır.	Y13, Y33	2
	Kıdeme göre farklılaşmamaktadır.	Y14, Y17, Y19, Y23, Y24, Y27, Y28, Y32, Y34, Y35, D36, D37, D38, D41	14
Yatay Muhalefet	Az kıdemi olanlarda daha fazladır.	Y26	1
	Fazla kıdemi olanlarda daha fazladır.	M9, Y24	2
	Orta kıdemi olanlarda daha fazladır.	Y13, Y23, Y33, D37	4
	Kıdeme göre farklılaşmamaktadır.	Y14, Y15, Y17, Y19, Y20, Y21, Y27, Y28, Y29, Y32, Y34, Y35, D38, D39, D41	15
Dışsal Muhalefet	Az kıdemi olanlarda daha fazladır.	Y28, Y30, D36	3
	Fazla kıdemi olanlarda daha fazladır.		
	Orta kıdemi olanlarda daha fazladır.		
	Kıdeme göre farklılaşmamaktadır.	Y15, Y20, Y27, D36, D38, D39	6
Haber Uçurma	Az kıdemi olanlarda daha fazladır.		
	Fazla kıdemi olanlarda daha fazladır.		
	Orta kıdemi olanlarda daha fazladır.	Y33	1
	Kıdeme göre farklılaşmamaktadır.	Y13, Y14, Y17, Y19, Y20, Y27, Y29, Y34, Y35, D36, D41	11

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların örgütsel muhalefetlerinin ölçek geneli ve alt boyutlarda ağırlıklı olarak mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Daha az sayıdaki farklılık olduğunu belirten araştırmaların bulguları incelendiğinde orta ve fazla kıdeme sahip olan katılımcıların açık ve yatay muhalefetlerinin daha fazla, kıdemi az olanların ise dışsal muhalefetlerinin daha fazla olduğu sonucuna daha sık ulaşıldığı görülmüştür.



**Tablo 6. Yapılan Araştırmalarda Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri**

Muhalefet Biçimi	Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	Araştırma Kodu	Frekans
Genel Muhalefet	Eğitim durumu yükseldikçe artmıştır.		
	Eğitim durumu yükseldikçe azalmıştır.	M10	1
	Eğitim durumuna göre farklılık yoktur.	Y13, Y14, Y15, M4, M11, Y23, Y24, Y26, Y29, Y31, Y35, D37, D39, D41	14
Açık Muhalefet	Eğitim durumu yükseldikçe artmıştır.	Y29	1
	Eğitim durumu yükseldikçe azalmıştır.	D38	1
	Eğitim durumuna göre farklılık yoktur.	M11, Y14, Y15, Y17, Y23, Y24, Y26, Y34, Y35, D36, D37, D40, D41	13
Örtük Muhalefet	Eğitim durumu yükseldikçe artmıştır.	Y34	1
	Eğitim durumu yükseldikçe azalmıştır.	D37	1
	Eğitim durumuna göre farklılık yoktur.	M11, Y14, Y15, Y17, Y23, Y24, Y26, Y29, Y35, D36, D38, D39, D40, D41	14
Dışsal Muhalefet	Eğitim durumu yükseldikçe artmıştır.	Y29	1
	Eğitim durumu yükseldikçe azalmıştır.	Y30	1
	Eğitim durumuna göre farklılık yoktur.	M11, Y15, D38, D39, D40	5
Haber Uçurma	Eğitim durumu yükseldikçe artmıştır.	Y29	1
	Eğitim durumu yükseldikçe azalmıştır.	D36	1
	Eğitim durumuna göre farklılık yoktur.	M11, Y14, Y17, Y34, Y35, D39, D41	7

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların örgütsel muhalefetlerinin eğitim düzeylerine göre ölçek geneli ve alt boyutlarında ağırlıklı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Daha az sayıdaki farklılık olduğunu belirten araştırmaların bulguları incelendiğinde; erkeklerin veya kadınların ölçek geneli ve alt boyutlarında daha fazla muhalefet ettiğini belirten araştırmaların sayıları ise birbirine yakındır.

**Tablo 7. Yapılan Araştırmalarda Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri**

Muhalefet Biçimi	Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	Araştırma Kodu	Frekans
Genel Muhalefet	Evli olanlarda daha fazladır.	Y17, Y24	2
	Bekâr olanlarda daha fazladır.		
	Medeni duruma göre farklılık yoktur.	M9, Y21, Y22, Y23, Y26, Y27, Y29, Y31, D36, D37, D40, D41	2
Açık Muhalefet	Evli olanlarda daha fazladır.	M11, Y24 , D41	3
	Bekâr olanlarda daha fazladır.		
	Medeni duruma göre farklılık yoktur.	Y19, Y21, Y23, Y26, Y27, Y29, Y31, D36, D37, D38, D40	11
Örtük Muhalefet	Evli olanlarda daha fazladır.		
	Bekâr olanlarda daha fazladır.	Y27	1
	Medeni duruma göre farklılık yoktur.	Y19, Y21, Y23, Y24, Y26, Y29, Y31, D36, D37, D38, D40, D41	12
Dışsal Muhalefet	Evli olanlarda daha fazladır.		
	Bekâr olanlarda daha fazladır.		
	Medeni duruma göre farklılık yoktur.	Y29, Y31, D36, D38, D40	5
Haber Uçurma	Evli olanlarda daha fazladır.		
	Bekâr olanlarda daha fazladır.		
	Medeni duruma göre farklılık yoktur.	Y19, Y27, Y29, Y31, D36, D41	6

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerinin medeni durum değişkenine göre ölçek geneli ve alt boyutlarda ağırlıklı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir. Fakat daha az sayıdaki araştırma bulgularına göre ölçek geneli, açık ve örtük muhalefet evli olan katılımcılarda daha fazladır.

**Tablo 8. Yapılan Araştırmalarda Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Algılarının YaşDeğişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri**

Muhalefet Biçimi	Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	Araştırma Kodu	Frekans
Genel Muhalefet	Genç yaşta olanlarda daha fazladır.	Y29	1
	Büyük yaşta olanlarda daha fazladır.	M1, M10	2
	Orta yaşta olanlarda daha fazladır.		
	Yaşa göre farklılaşmamaktadır.	Y13, Y15, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y26, Y27, Y35	10
Açık Muhalefet	Genç yaşta olanlarda daha fazladır.	Y13, Y29	2
	Büyük yaşta olanlarda daha fazladır.	Y15, Y20, Y21	3
	Orta yaşta olanlarda daha fazladır.		
	Yaşa göre farklılaşmamaktadır.	Y17, Y19, Y23, Y24, Y26, Y27, Y35, D36	8
Örtük Muhalefet	Genç yaşta olanlarda daha fazladır.	Y23	1
	Büyük yaşta olanlarda daha fazladır.		
	Orta yaşta olanlarda daha fazladır.	M9, Y13, Y29,	3
	Yaşa göre farklılaşmamaktadır.	Y15, Y17, Y19, Y20, Y21, Y24, Y26, Y27, Y35, D36	10
Dışsal Muhalefet	Genç yaşta olanlarda daha fazladır.		
	Büyük yaşta olanlarda daha fazladır.		
	Orta yaşta olanlarda daha fazladır.		
	Yaşa göre farklılaşmamaktadır.	Y15, Y20	2
Haber Uçurma	Genç yaşta olanlarda daha fazladır.		
	Büyük yaşta olanlarda daha fazladır.	Y20	1
	Orta yaşta olanlarda daha fazladır.		
	Yaşa göre farklılaşmamaktadır.	Y17, Y19, Y27, Y29, Y35, D36	6

Tablo 8'e göre daha önce yapılmış araştırma bulguları incelendiğinde; ağırlıklı olarak katılımcıların örgütsel muhalefetleri ölçek geneli ve alt boyutlarda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Genç, orta veya büyük yaş grubundaki katılımcıların ölçek geneli ve alt boyutlarda daha fazla muhalefet ettikleri bulgusu yer alan araştırmaların sayıları ise birbirlerine yakın ve daha azdır.

Tablo 9. Yapılan Araştırmalarda Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Farklılaşma Düzeyleri

Muhalefet Biçimi	Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	Araştırma Kodu	Frekans
Genel Muhalefet	Sendika üyesi olanlarda daha fazladır.	Y18, Y29	2
	Sendika üyesi olmayanlarda daha fazladır.		
	Sendika üyeliğine göre farklılaşmamaktadır.	Y13, Y15, Y24, Y31, Y35, D37, D39	7
Açık Muhalefet	Sendika üyesi olanlarda daha fazladır.	Y18, Y29	2
	Sendika üyesi olmayanlarda daha fazladır.		
	Sendika üyeliğine göre farklılaşmamaktadır.	Y15, Y17, Y24, Y34, Y35, D36, D37, D38, D39, D40	10
Örtük Muhalefet	Sendika üyesi olanlarda daha fazladır.	Y18, D36, D40	3
	Sendika üyesi olmayanlarda daha fazladır.	D37	1
	Sendika üyeliğine göre farklılaşmamaktadır.	Y15, Y17, Y24, Y29, Y34, Y35, D38, D39	8
Dışsal Muhalefet	Sendika üyesi olanlarda daha fazladır.		
	Sendika üyesi olmayanlarda daha fazladır.	D40	1
	Sendika üyeliğine göre farklılaşmamaktadır.	Y15, D38, D39	3
Haber Uçurma	Sendika üyesi olanlarda daha fazladır.	M4, Y29, Y33, Y34, D36	5
	Sendika üyesi olmayanlarda daha fazladır.		
	Sendika üyeliğine göre farklılaşmamaktadır.	Y17, Y18, Y29, Y35, D39	5

Tablo 9'a göre katılımcıların örgütsel muhalefetleri sendikaya üye olma değişkenine göre ölçek geneli, açık, yatay ve dışsal muhalefet boyutlarında ağırlıklı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte sendika üyesi olan katılımcıların daha fazla ölçek geneli, açık ve örtük muhalefet davranışları sergilediğini, sendika üyesi olmayan katılımcıların ise daha fazla dışsal muhalefet sergilediklerini gösteren daha az sayıda araştırma bulguları da mevcuttur. Sendika üyeliği olan katılımcıların daha fazla haber uçurma davranışı sergilediklerini belirten araştırma sayıları ve sendika üyeliği değişkenine göre farklılık olmadığını ortaya koyan araştırma bulgularının sayısı eşittir. Ayrıca örgütsel muhalefetin konu edildiği araştırmalarda;

- 1.Öğretmenlerin zarar görecekleri endişesiyle açık muhalefet davranışı sergilemekten kaçındıkları,
- 2.Okul kültürüyle örgütsel muhalefet davranışlarının doğrudan ilişkili olduğu,
- 3.Pozitif psikolojik sermayenin, katılımcı iklim algısının, okul yöneticilerinin mizah davranışlarının açık muhalefet davranışlarının sergilenme olasılığını arttırdığı,
- 4.Öğretmenlerin değişime açık olduklarında açık ve yatay muhalefet algılarının arttığı,
- 5.Öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerinin örgütsel sessizliklerini, işe yabancılaşmalarını yordadığı,

- 6.Örgütsel muhalefetin örgütsel depresyona etki ettiği,  
 7.Otoriter liderliğin, örgütsel politika ve politik davranış algılarının öğretmenlerin örgütsel muhalefetini yordadığı,  
 8.Okul müdürlerinin otoriter, güçlendirici, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının açık muhalefeti arttırdığı, otoriter liderliğin ayrıca yatay muhalefet davranışlarını arttırdığı,  
 9.Yasal olmayan uygulamaların, hakarete uğramanın, duyarsızlığın, etik olmayan uygulamaların, yetersiz ve etkisiz yöneticilerin, kayırmacılığın, demokratik karar ve ortamların olmamasının, adil olmayan davranışların genel anlamda örgütsel muhalefete neden olduğu,  
 10.Muhalefet davranışları sergileyen öğretmenlerin mobbinge maruz kalabildiği,  
 11.Örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefetin ilişkisinde örgütsel güvenin ve desteğin aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 10. Örgütsel Muhalefete Yönelik Yapılan Araştırmalarda Getirilen Öneriler

Getirilen Öneri	Araştırma Kodu	Frekans
<b>Araştırmacılara Öneriler</b>		
Araştırma özel ve devlet okullarında yapılarak kıyaslama yapılabilir.	M4, M5, Y15, Y17, Y26, Y30, Y31, Y34, Y34, D37, D38, D39, D41	13
Araştırma farklı illerde veya farklı örneklem gruplarında uygulanabilir.	M3, M6, M10, Y13, Y14, Y18, Y19, Y21, Y22, Y24, Y26, Y27, Y29, Y30, Y32, Y33, D37, D40, D41	19
Araştırma yöneticiler üzerinde de uygulanabilir.	M4, M9, Y14, Y15, Y22, Y23, Y24, Y27, Y29, Y32, Y33	11
Örgütsel muhalefetin farklı değişkenler ile ilişkisi incelenebilir, demografik değişkenler çeşitlendirilebilir.	M5, M6, M7, M8, M9, M11, Y13, Y14, Y16, Y17, Y19, Y20, Y22, Y23, Y24, Y25, Y27, Y32, Y33, Y34, Y35, D37, D38, D39, D40	25
Nitel veya karma yöntemler uygulanabilir.	M9, M10, M11, Y15, Y18, Y19, Y20, Y22, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30, D37, D39	17
Araştırma farklı okul kademelerinde tekrarlanabilir.	M9, Y13, Y16, Y17, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y32, Y34, Y35, D40	13
Siber muhalefet konusu incelenebilir.	M4, Y34, Y24, Y26, Y34	5
<b>Uygulayıcılara öneriler</b>		
Okuldaki kararlara öğretmen katılımının da sağlandığı, rahat ve özgürce muhalefet edilebilen demokratik ortamlar oluşturulmalıdır.	M1, M4, M7, M12, M17, M18, Y19, Y20, Y21, Y26, Y28, Y30, Y31, Y34, Y35, Y36, Y37, Y41	18
Okul yöneticilerine ve öğretmenlere hizmet içi eğitim veya kurs verilebilir.	M1, M4, M8, M12, Y13, Y17, Y23, Y30, Y31, Y33, Y34, Y35, D36, D37, D40	15
Okullarda iletişim güçlendirilmeli ve belirli zaman aralıklarında toplantı düzenlenmeli, etkinlikler yapılmalı.	M4, M12, Y15, Y17, Y19, Y20, Y21, Y24, Y26, Y34, Y35, D36, D40	13
Muhalefet davranışı sergileyenlerin zarar görmemeleri için yasal düzenlemeler yapılmalıdır.	M4, M12, Y19, Y23, Y35, D36	6
Yöneticilerin adaletli davranmaları gerekir.	M9, Y19, Y23, Y26, Y28, Y34, D40, D41	8

Tablo 10 incelendiğinde, yapılacak araştırmaların farklı illerde, farklı örneklem gruplarında, farklı kurum ve sektörlerde, farklı kademelerde tekrarlanması, yasal düzenleme yapılması, iletişim, demokrasi, adalet gibi kavramların gelişmesi gerektiği gibi benzer öneriler getirilmiştir. Ayrıca farklı olarak:

- 1.Örgütsel muhalefetin yöneticiler tarafından tehdit olarak algılanmaması,
- 2.Öğretmenlerin iş doyumları artırılarak örgütsel muhalefetlerinin azaltılması,
- 3.İletişimin sürekliliği için yöneticilerin görev sürelerinin uzatılması,
- 4.Örgütsel muhalefet algılarını ölçmek için okullardaki toplantı tutanaklarının incelenebileceği,
- 5.Aynı araştırmalara yöneticilerin de eklenerek karşılaştırmaların yapılabileceği gibi farklı öneriler de getirilmiştir.

### SONUÇ

Yapılan araştırmalar en fazla Ankara ve İzmir illerinde yapılmıştır. Özel eğitim kurumlarında ve okul öncesi kurumlarında çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin katıldığı araştırmaların sayısının yetersiz olduğu görülmüştür.

Araştırmalarda genellikle nicel araştırma yöntemlerin kullanıldığı, nitel ve karma yöntemlerin fazla tercih edilmediği görülmüştür. Nitel olan araştırmalarda katılımcılarla görüşme gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırmalarda ise en fazla kullanılan örgütsel muhalefet ölçekleri M. Özdemir'in (2010) ve Dağlı'nın (2015) geliştirdiği ölçeklerdir.

Araştırmalarda en çok kullanılan demografik değişkenler sırasıyla; cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş ve sendika üyeliği şeklindedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerinin bu değişkenlere göre yapılan araştırmaların genelinde farklılaşmadığı görülmüştür.

Geleneksel liderlik stillerinin olumsuz yönlerinin örgütlerde kutuplaşmaya neden olabildiği, çalışanların mobbinge uğrayabildikleri, işten ayrılmaya veya örgütsel sessizliğe ortam hazırlayabildiği görülmektedir. Araştırmalarda belirtilen bu sonuçlar Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı (2014) ve Atasever'in (2013) araştırma sonuçları ile paraleldir. Yetersiz veya kayırmacı davranışlar sergileyen okul yöneticilerinin örgüt içi demokrasiyi ve adaleti sağlayamadıkları, okul iklimi ve okul kültürünü olumsuz etkileyerek örgütsel muhalefeti arttırdığı belirtilmiştir. Daha modern liderlik stratejilerinin örgüt ihtiyaçlarına cevap vererek örgüt iklimine, bağlılığa, güven ve desteğe ortam hazırladığı ifade edilmiştir. Bu sonuç John ve Taylor'un (1999) ve Cemaloğlu, Sezgin ve Kılınç'ın (2012) araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Kadro durumu, liderlik tarzı, bağlılık, mizahi davranışlar ve güç mesafesi, örgütsel destek ve güven gibi bireysel, ilişkisel veya örgütsel etkenlerin muhalefetin ortaya çıkışında etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar, Kassing (1997), Şentürk ve Coşkuner (2018) ile Akdoğan ve Ata'nın (2022) araştırma sonuçları ile de desteklenmektedir.

Araştırmalarda en sık kullanılan demografik değişkenlere göre farklılaşma düzeyleri incelendiğinde genel olarak farklılaşma olmadığı şeklinde sonuçlara daha sık ulaşıldığı görülmektedir. Ancak;

- Örgütsel muhalefetin cinsiyete göre farklılaşma düzeyleri incelendiğinde; örtük muhalefetin kadınlarda, dışsal muhalefetin ise erkeklerde daha fazla olduğunu belirten hiçbir sonuca rastlanmamıştır.
- Örgütsel muhalefetin mesleki kıdeme göre farklılaşma düzeyleri incelendiğinde;

orta ve fazla kıdemli çalışanların daha fazla örtük muhalefet ettiğini gösteren ve az ve fazla kıdemli çalışanların daha fazla dışsal muhalefet sergilediğini gösteren hiçbir araştırma sonucu ile karşılaşılmamıştır.

•Örgütsel muhalefetin medeni durum değişkenine göre farklılaşma düzeyleri incelendiğinde; açık muhalefetin bekâr olanlarda daha fazla olduğunu gösteren ve örtük muhalefetin evli olanlarda daha fazla olduğunu gösteren hiçbir araştırma sonucuna rastlanmamıştır.

•Örgütsel muhalefetin yaş değişkenine göre farklılık düzeylerinin incelendiği hiçbir çalışmada orta yaş grubunun daha fazla açık muhalefet sergilediğini, genç yaşta ve orta yaşta olanların daha fazla haber uçuurma davranışında bulunduğu sonucuna ulaşılmamıştır.

•Örgütsel muhalefetin sendika üyeliği değişkenine göre farklılaşma düzeylerinin incelendiği hiçbir çalışmada sendika üyesi olmayanların daha fazla açık muhalefet ve haber uçuurma davranışı sergilediğini ve sendika üyesi olanların daha fazla dışsal muhalefet ettiğini görmemekteyiz.

En çok kullanılan demografik değişkenlere göre sıklıkla farklılaşma olmadığı sonucu ile az sayıda olmasına rağmen diğer sonuçlar düşünüldüğünde farklı evren ve örneklemeler üzerinde çalışılmasının ve Kassing'in (1997) belirttiği bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin etkisinden söz etmek mümkündür.

İncelenen araştırmaların sonuçlarına göre şu önerilerde bulunulmuştur:

1. Farklı liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet ilişkisi incelenebilir.
2. Açık muhalefet, örgüt için daha çok yapıcı sonuçlarının olması ile birlikte, çalışandan kaynaklı özellikler dolayısıyla yıkıcı amaçla da kullanılabilir ve yatay muhalefet ve diğer biçimlerde desteklenebilir. Bu amaçla yönetici görüşlerine de başvurulması ve yöneticilere yönelik ölçeklerin geliştirilmesi literatüre katkı sağlayabilir.
3. Araştırmalarda birbirinin benzeri bağımsız değişkenler kullanılmıştır. Farklı değişkenler ile çalışmalar yapılarak örgütsel muhalefete ışık tutacak farklı bakış açıları ortaya konulabilir.
4. Okullarda yapılmış olan örgütsel muhalefet araştırmalarının cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durum, yaş ve sendika üyeliği demografik değişkenlerine göre farklılaşma düzeyleri incelendiğinde hiç rastlanmayan sonuçların, yeni araştırmalarda daha fazla incelenmesi önerilebilir.
5. Özel okullar, özel eğitim kurumları ve okul öncesi kurumlarında daha fazla örgütsel muhalefete yönelik araştırmalar yapılabilir.
6. Okullarda daha demokratik ortamlar oluşturularak katılımcı iklim geliştirilebilir, yönetici ve öğretmenlere örgütsel muhalefet, okul kültürü ve etkili iletişim seminerleri verilebilir.
7. Mobbing konusundaki yasal düzenlemeler geliştirilebilir.

**Kaynakça**

- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.
- Akdoğan, A. A. ve Ata, A. Ç. (2022). Örgütsel Muhalefeti İfade Etmenin Bir Yolu Olarak Mizahı Kullanma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 598-619.
- Aktürk, A. (2019). Öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel depresyona etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Arayıt, E. (2020). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Atasever, M. (2013). Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Cemaloğlu, N., Sezgin, F., ve Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemek. *Eğitimde Yeni Ufuklar Çevrimiçi Dergisi*, 2(2), 53-64.,
- Çam, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet, mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Gençdoğan Yılmaz, R. (2020). Sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Gül, Y. (2020). Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Haydaroğlu, S. (2022). Örgütsel muhalefetin kavramsal çerçevesi. *Sosyal Bilimler Alanında Teori, Uygulama, Tarihsel Ve Güncel Tartışmalar*, 7.
- İpek, M. B. (2020). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- John, M. C. (1999). Leadership style, school climate, and the institutional commitment of teachers. *In International Forum Journal*, 2(1), 25-57
- Kalay, F., Oğrak, A., Bel, V. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya iktisat dergisi*, 3(2), 1-18.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: a model of employee edissent. *Communication Studies*. 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (2009). Breaking the chain of command: Making sense of employee circumvention. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(3), 311-334.
- Kassing, J. W., ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kayış, E. (2019). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, S., Yayla, E. N. ve Demirtaş, Ö. (2020). Örgütsel mahkumlaşmanın örgütsel muhalefet



- üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir alan çalışması. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 19(4), 1497-1510.
- Oral Ataç, L. ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- 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 Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.
- Polat, S. ve Ay, O. (2016). Meta-sentez: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi- Journal of Qualitative Research in Education*, 4(1), 52-64.
- Tuğrul, E. ve Koçoğlu Sazkaya, M. (2021). Örgütsel muhalefetin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *In Journal Of Social Policy Conferences* (No. 81, Pp. 101-124).
- Şentürk, F. K. ve Coşkun, M. (2018). Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1703-1721.
- Urhan, F. (2018). Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etki eden değişkenlerin analizi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, M. (2020). Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışı ve işle bütünleşme düzeyine etkisi: Bir alan araştırması. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ek 1- Araştırma Kapsamında İncelenen Çalışmalar
- M1- Yıldız, K. Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (43).
- M2- Kadı, A. ve Beytekin, O. F. (2015). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- M3- Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefet üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisi: Eğitim sektöründe bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 83-91.
- M4- Akada, T. ve Beycioğlu, K. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 18(3).
- M5- Karalar, S. ve Usta Kara I. (2020). Katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 714-729.
- M6- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 203-219.
- M7- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27.
- M8- Gürler, M. ve Yirci, R. (2021). Okul yöneticilerinin mizah davranışları ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 164-182.
- M9- Yalçın, S. ve Saygı, E. (2021). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 5(4), 402-426.
- M10- Doğan, Ü, Yıldızbaş, Y. V., Abdurrezzak, S. ve Özkul, R. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel yalnızlık algı düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 1086-1099.
- M11- Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., Doğan, Ü. ve Abdurrezzak, S. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde

- öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1641-1668.
- M12- Ağalday, B., Özgan, H. ve Arslan, M. C. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50.
- Y13- Teski, A. (2017). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Y14- Uğurlu, E. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Y15- Yaşa, R. (2018). Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Y16- Aktürk, A. (2019). Öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel depresyona etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Y17- Yılmaz, T. (2019). İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Hakkari İli örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Y18- Korkmaz, A. (2019). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Y19- Kayış, E. (2019). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Y20- Gül, Y. (2020). Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Y21- Arayıt, E. (2020). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Y22- Erdal, İ. (2020). Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Y23- İpek, M. B. (2020). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Y24- Gürler, M. (2020). Okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefete etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Y25- Öztürk, O. (2020). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri. (Sakarya ili örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Y26- Özyurt, D. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Y27- Çam, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel muhalefet, mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Y28- Bayın. M. A. (2021). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Y29- Tavşancıoğlu, A. (2022). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Y30- Özdemir, S. (2022). Okulda yönetim düzeyi ile örgütsel muhalefet düzeyi arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Y31- Ağalday, B. (2013). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri. (Mardin ili örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Y32- Korucuoğlu, T. (2016). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Y33- Uçar, A. (2016). Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Y34- Akada, T. (2015). Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Y35- Aydın, M. A. (2015). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Y36- Özdemir, M. (2010). Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Y37- Ağalday, B. (2017). İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Y38- Ergün, H. (2017). Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler. (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Y39- Gençdoğan Yılmaz, R. (2020). Sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Y40- Kavak H. (2020). Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Adıyaman ilinde milli eğitim bakanlığına bağlı orta öğretim kurumlarında bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Y41- Özge Sağbaş, N. (2020). Okullarda ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.