T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

# ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Duygu ÖZYURT**

**ŞANLIURFA – 2021**

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

# ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Duygu ÖZYURT**

**Danışman**

**Doç. Dr. Mehmet Emin USTA**

**ŞANLIURFA – 2021**

**T.C.**
**HARRAN ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**YÜKSEK LİSANS**
**TEZ ONAY SAYFASI**

Doç. Dr. Mehmet Emin USTA danışmanlığında, Duygu Özyurt'un hazırladığı **"**Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki**"** konulu bu çalışma 10 / 08 / 2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**X** Oybirliğiyle / ☐☐ Oy çokluğu ile

**İmza**

| | | |
|---|---|---|
| **Danışman** | Doç.Dr. Mehmet Emin USTA | …….. |
| **Üye** | Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM | …….. |
| **Üye** | Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL | …….. |

Bu tezin Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında yapıldığını ve enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylarım.

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Enstitü Müdürü

**Not:** Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

| ÖĞRENCİNİN | |
|---|---|
| Öğrenci No | 185215009 |
| Adı / Soyadı | Duygu ÖZYURT |
| Anabilim Dalı/Programı | Eğitim Yönetimi / Tezli Yüksek Lisans |
| Tez Konusu | "Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki" |

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 125 sayfalık kısmına ilişkin, 13 /07 /2021 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 24'dür. Ayrıca yüksek lisans tezi çalışması hiçbir blok kopyalama içermemektedir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça hariç
3- Alıntılar hariç/dâhil
4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, Harran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesini ve Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimler Enstitüsü yüksek lisans tezi çalışması Orijinallik Raporu alınması ve kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

13 / 07/2021
Duygu ÖZYURT

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 13/07 /2021

Doç. Dr. Mehmet Emin USTA

# ÖZET

## ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

**ÖZYURT, Duygu**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Emin USTA**

**Haziran, 2021, 93 Sayfa**

Bu çalışmada, Şanlıurfa ili merkez ilçelerindeki devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışlarının çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmesi ve araştırmaya katılan öğretmenlerin adalet ilişkin algıları ile muhalefet davranışları arasındaki ilişki ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Eyyübiye, Haliliye, Karaköprü) 580 devlet okulunda (ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan 11.405 öğretmendir. Araştırmanın örneklemi 395 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmada, katılımcıların örgütsel adalet algılarını ortaya koymak amacıyla aslen Niefoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ancak Soner Polat'ın 2007 yılında geçerlik ve güvenirlik analizlerini yaptığı Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. İkinci ölçek olarak, katılımcıların örgütsel muhalefet algılarını belirlemek amacı ile Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Dağlı (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21,0 programı ile analiz edilmiş ve aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata gibi betimsel istatistiksel bilgiler %95 güven aralığında hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle; ikili gruplarda bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla gruplarda ise tek yönlü varyans analizi ANOVA testi yapılmıştır ANOVA testinde tespit edilen anlamsal farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koyabilmek amacı ile Scheffe testi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin demografik özelliklerinin adalet algılarında anlamlı bir farklılığa sebep olup olmadığına dair veriler incelendiğinde; yalnızca okuldaki öğretmen sayısı değişkenin anlamsal bir farklılığa yol açtığı görülmüştür.

Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel dikey muhalefet algılarının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenler çeşitli gerekçelerle, yatay muhalefet davranışını sergilemektedir. Öğretmenlerin muhalefet etme davranışının; cinsiyet değişkenine göre anlamsal bir farklılığa yol açtığını söylemek mümkündür. Bu durum erkek öğretmenlerin lehinedir. Kıdem değişkeninde de anlamlı bir farklılıktan bahsetmek mümkündür. 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yatay muhalefet eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Nihayetinde, her bir boyuttaki adalet algıları ile dikey muhalefet davranışları arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim örgütleri, öğretmen, örgütsel adalet, örgütsel muhalefet.

## ABSTRACT

## THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' PERCEPTIONS REGARDING ORGANIZATIONAL JUSTICE AND THEIR ORGANIZATIONAL DISSENT BEHAVIORS

**ÖZYURT, Duygu**

**Master's Thesis**

**Educational Sciences Department**

**Advisor: Assoc. Prof. Mehmet Emin USTA**

**June, 2021, 93 pages**

This study aims to examine the perceptions of organizational justice and organizational dissent behaviors of teachers working in public schools in the central districts of Şanlıurfa province according to various demographic variables and to reveal the relationship between the perceptions of justice and dissent behaviors of the teachers participating in the research. The research has been carried out in the survey model. The population of the research is 11405 teachers working in 580 public schools (primary, secondary and high school) in the central districts of Şanlıurfa (Eyyübiye, Haliliye, Karaköprü) in the 2019-2020 academic years. The sample of the research consists of 395 teachers.

In the study, the Organizational Justice Scale, originally developed by Niefoff and Moorman (1993), and provided the validity and reliability analyzes in 2007 by Soner Polat, was used to reveal the organizational justice perceptions of the participants. As a second scale, the Organizational Dissent Scale, developed by Kassing (1998) and adapted into Turkish by Dağlı (2015), was used to determine the participants' perceptions of organizational dissent. The data were analyzed with the SPSS 21.0 program and descriptive statistical information such as arithmetic mean; standard deviation and standard error were calculated at a 95% confidence interval. Due to the normal distribution of the data, independent sample T test in paired groups and one-way analysis of variance ANOVA test in groups of more than two were performed. The Scheffe test was used to reveal the significant difference occurring between groups.

As a result of the research, it has been observed that the organizational justice perceptions of the teachers are high. The interactional justice dimension is the dimension with the highest mean. This shows that the interaction in educational organizations is at a more acceptable level than the transactions and reward-punishment distribution. When the data on whether the demographic characteristics of the teachers cause a significant difference in their perceptions of justice; it was seen that only the number of teachers in the school variable caused a significant difference.

When the data has been examined, it has been observed that teachers' articulated dissent perceptions are low. Teachers exhibit latent dissent behavior for various reasons. It is possible to say that the gender variable causes a significant difference in teachers' dissent behaviors. This is in favor of male teachers. It is also possible to talk about a significant difference in the seniority variable. It has been determined that teachers with professional seniority of 1-5 years tend to latent dissent behavior.

Pearson Correlation test was applied to determine the relationship between organizational justice and organizational dissent. Finally, it is possible to say that there is a positive but weak relationship between perceptions of justice in each dimension and articulated dissent behaviors.

**Keywords:** Educational organizations, teacher, organizational justice, organizational dissent.

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

## İÇİNDEKİLER


TEZ ONAY SAYFASI II

ORİJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ III

ÖZET IV

ABSTRACT VI

İÇİNDEKİLER VIII

TABLOLAR LİSTESİ XII

ŞEKİLLER LİSTESİ XV

EKLER LİSTESİ XVI

GİRİŞ 1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

1.1. PROBLEM DURUMU 3

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI 6

1.2.1. Alt Amaçlar 6

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 7

1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI 8

1.5. ARAŞTIRMADAKİ KAVRAMLAR VE TANIMLARI 9

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 11

**İKİNCİ BÖLÜM**

**KURAMSAL ÇERÇEVE**

2.1. ADALET KAVRAMI 3

2.1.1. Adalet Türleri 3

2.1.1.1. Dağıtıcı Adalet 3
2.1.1.2. Denkleştirici Adalet 4
2.1.1.3. Hakkaniyet 4
2.1.1.4. Sosyal Adalet 4
2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi 5
2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları 6
2.1.3.1. Dağıtım Adaleti 6
2.1.3.2. Süreç Adaleti 7
2.1.3.3. Etkileşim Adaleti 7
2.1.4. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri 8
2.1.4.1. Dağıtım Adaleti Kuramı 9
2.1.4.2. Eşitlik Kuramı 10
2.1.4.3. Göreli Yoksunluk Kuramı 10
2.1.4.4. Adalet Yargı Kuramı 11
2.1.4.5. Adalet Güdüsü Kuramı 11
2.1.4.6. Süreç Adaleti Kuramı 12
2.1.4.7. Dağıtım Tercihi Kuramı 12
2.2. MUHALEFET KAVRAMI 12
2.2.1. Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Önemi 13
2.2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramının Kuramsal Temelleri 14
2.2.2.1 Örtük Kontrol Kuramı 14
2.2.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı 15
2.2.2.3. Ayrılma- Dile Getirme Sadakat Kuramı (ADS Kuramı) 16
2.2.3. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri 17
2.2.3.1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar 17

2.2.3.2. Örgütsel Değişim 18

2.2.3.3. Karar Alma Biçimi ve Kararın İçeriği 18

2.2.3.4. Etkisiz Yönetici 19

2.2.3.5. Yetki, Görev ve Sorumluluklar 19

2.2.3.6. Kaynakların Dağıtımı 21

2.2.3.7. Etik ve Hukuka Aykırı Eylemler 21

2.2.3.8. Performans Değerlendirme 22

2.2.3.9. Örgütün Yol Açtığı Zararlar 22

2.2.4. Örgütsel Muhalefet Davranışları 23

2.2.4.1.Dikey Muhalefet 23

2.2.4.2. Yatay Muhalefet 25

2.2.4.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet 25

2.2.5. Örgütsel Muhalefetin Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi 26

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 29

2.3.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar 29

2.3.2. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Araştırmalar 31

2.3.3. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar 33

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**YÖNTEM**

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 36

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 36

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 38

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu 39

3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği 39

3.3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği 41

3.4. VERİLERİN ANALİZİ 44

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**BULGULAR VE YORUMLAR**

4.1. BİRİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR 46

4.2. İKİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR 48

4.3. ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR 58

4.4. DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR 60

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER 71

KAYNAKÇA 82

EKLER

## TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1:** Greenberg'in Örgütsel Adalet Kuramlarını Sınıflandırması 9

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Frekans Dağılımı 37

**Tablo 3:** Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları 39

**Tablo 4:** Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları 40

**Tablo 5:** Örgütsel Adalet Ölçeğinin Önermeleri, Puan Aralıkları ve Yorum Değerleri 41

**Tablo 6:** Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları 42

**Tablo 7:** Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları 42

**Tablo 8:** Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Önermeleri ve Puan Aralıkları 44

**Tablo 9:** Öğretmenlerin Örgütsel Adalete İlişkin Algı Düzeyleri 46

**Tablo 10:** Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri 47

**Tablo 11:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları 48

**Tablo 12:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 49

**Tablo 13:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları 50

**Tablo 14:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 50

**Tablo 15:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Kadro Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları 52

**Tablo 16:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 52

**Tablo 17:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları 53

**Tablo 18:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 54

**Tablo 19:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 55

**Tablo 20:** Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkeni Post Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları 56

**Tablo 21:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete ilişkin Algı Düzeyleri 58

**Tablo 22:** Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri 59

**Tablo 23:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları 60

**Tablo 24:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 61

**Tablo 25:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları 62

**Tablo 26:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 62

**Tablo 27:** Katılımcıların Kıdem Değişkeni Post Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları 63

**Tablo 28:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Kadro Durumu Değişkenine Göre T Testi Sonuçları 65

**Tablo 29:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Branş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 66

**Tablo 30:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları 67

**Tablo 31:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 67

**Tablo 32:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları 68

**Tablo 33:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Testi Sonuçları 70

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** Adams'ın Eşitlik Denklemi 19

## EKLER LİSTESİ

**Ek-1:** Kişisel Bilgi Formu ek s. 1

**Ek-2:** Örgütsel Adalet Ölçeği ek s. 2

**Ek-3:** Örgütsel Muhalefet Ölçeği ek s. 3

**Ek-4:** İl Milli Eğitim Araştırma İzni ek s. 4

**Ek-5:** Etik Kurul Kararı ek s. 5

**Ek-6:** Ölçek Kullanımına Dair İzinler ek s. 7

## GİRİŞ

Örgütsel adalet, yöneticiler tarafından sergilenen adalet biçimlerinin örgütler içerisinde ne kadar etkili uygulandığını ve dolayısıyla algılanmasının da nasıl gerçekleştiğini anlatan betimleyici bir terimdir. Bu sebeple çalışanların örgütsel adalete ilişkin algı düzeylerinin örgütü nasıl şekillendireceğine dair ipuçlarını vermesi hususunda çok önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Adalet algısı, örgüt çalışanlarının, örgüte ilişkin kararların alınması, esasında bu kararların alınma biçimleri ve çalışanlar ile nasıl paylaşıldığının değerlendirildiği duygusal bir kavramdır. Bu sebeple; çalışanların sahip olduğu adalet algısı, örgütü olumlu ya da olumsuz bir şekilde değiştirebilir. Olumlu ve yüksek adalet algısı, örgütü yapıcı bir şekilde etkilerken; olumsuz ve düşük adalet algısı, hem bireysel hem örgütsel anlamda yıkıcı ve telafisi olmayan sonuçlara yol açabilir. Bu sebeple, örgütü oluşturan bireylerin örgütsel adalete ilişkin algı düzeyleri ve bu düzeylerde anlamsal farklılığa yol açabilecek çeşitli demografik değişkenlerin incelenmesi, örgüt için hayati önem taşımaktadır.

Örgütsel muhalefet kavramı ise, genellikle olumsuz bir sonuç gibi algılanan, ancak; örgütlerin demokratikleşmesi ve olumlu yönde dönüşmesi bakımından oldukça önemli bir kavramdır. Muhalefet, kişilerin olumsuz durumlar ya da davranışlarla karşılaştıkları zamanlarda; duygularını nasıl, hangi kanallarla ve kiminle paylaştıklarını açıklayan bir kavram olarak tartışılabilir. Muhalefet davranışı, temelinde bir nevi görüş ayrığı olarak düşünülse de esasında olumlu bir örgütsel iletişim mekanizması olarak da değerlendirilebilir. Bu sebeple, muhalefet elzem bir örgütsel iletişim davranışı olarak tartışılabilir (Yıldırım, 2020).

Örgüt üyelerinin örgüte ilişkin süreçlerin ve süreçlerdeki iş ve uygulamaların nasıl gerçekleştirildiğine dair görüşlerini dile getirebilmeleri ise; ancak adil ve demokratik bir örgüt yapısı içinde mümkün olabilir. Bu sebeple, örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışını tetiklediğini ve şekillendirdiğini söylemek mümkündür.

Bu bağlamda, örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi konu eden çalışmaların kısıtlılığı da göz önünde bulundurulduğu takdirde, bu çalışmanın, eğitim literatüründe önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın birinci bölümünde sırasıyla; problem durumu, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları açıklanmıştır.

## 1.1. PROBLEM DURUMU

Eğitim örgütlerindeki klasik yönetim anlayışının terk edilmeye çalışıldığı ve örgütlerin temel taşlarını oluşturan bireylerin duygusal ve psikolojik durumlarının örgütleri birçok bakımdan etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda; yöneticiler, mevcut sistemin devamlılığını, başarısını ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla çalışanların örgüt içindeki refah düzeylerine ilişkin çeşitli uygulamalar geliştirirler. Ancak, bireylerin kişisel özellikleri, beklentileri, algı durumları ve bu durumlara karşı gösterdikleri tepkiler birbirlerinden oldukça farklı olabilmektedir. Böyle örgütlerde, tüm bireyleri mutlu edecek ya da onların uyum içinde çalışmalarını sağlayacak kuralların ve uygulamaların ortaya konulması gerekmektedir. Bu noktada, örgüt yönetimini çok zor bir sorumluluk beklemektedir (Kavak ve Kaygın, 2018). Örgüt içerisinde alınan kararlar ve uygulamalar bireyler tarafından farklı algılanabilir, hatta farklı yorumlanabilir. Nitekim bireyler arasındaki bu farklı algı ve yorumlama biçimlerinin örgütün adalet seviyesini ortaya koyduğu söylenebilir. Algılanan adalet seviyesi, örgüt lehine ya da aleyhine geliştirilebilecek davranışların ortaya çıkmasında itici bir güç olarak tartışılabilir. Bu davranışlardan biri muhalefet etme davranışıdır. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde, algılanan adalet düzeyi ile muhalif davranışların ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalara ilgili başlık altında yer verilecektir.

*Adalet (Justice),*haklı ile haksızı ayırt edebilmek ve haklıya hakkını teslim etmek amacıyla gerekli önlemlerin alınması olarak tanımlanabilir. Bu kavramının temelinde süreç ve uygulamaların hukuk kurallarına uygunluğu yatmaktadır. Ayrıca, yönetici ve karar vericilerin, elde edilen kazanımları örgüt üyeleri arasında pay

ederken izledikleri yol da adalet algısını etkilemektedir. Örgütsel adalet ise iş etiği ve örgüt kültürü gibi unsurlardan derinden etkilenmektedir (Budak vd., 2018, s.2).

Beugre'e göre, örgütlerin temel taşları örgüt çalışanlarıdır ve çalışanlara yönelik davranışlar örgüt için hayati önem taşıyan eylemlere sebep olabilmektedir. Ayrıca, günümüz dünyası gereksinimlerine uygun olarak insan sermayesine yapılan yatırımlar, donanımlı çalışan sayısını arttırmıştır. Bu çalışanlar ise sadece iyi bir iş değil aynı zamanda adil ve huzurlu bir ortamda çalışmak istemektedir. Adalet sosyal kökenli bir olgudur ayrıca ahlak ve din kuralları ile de ilişkili olduğu söylenebilir. İnsanın var olduğu her örgütte adalet elzem bir ihtiyaçtır (Beugre, 1998, s.11).

Adalet, sosyal ve bireysel temelli doğrular ve yanlışlar arasındaki çizgiyi belirleyen bir değerdir. Ayrıca hak kavramı üzerinde büyük bir öneme sahiptir. Nitekim iktidarın haklının hakkını koruyup savunucusu olması ve adil bir şekilde bu hakkı teslim etmesi, söz konusu adaletin sağlanması bakımından oldukça önemlidir (Halis ve Akova, 2008, s.457). Adalet algısı ve örgüt üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalar incelendiğinde, örgütsel adalet algısının üç alt boyutta incelendiği görülmektedir: "Dağıtım adaleti", "Süreç adaleti" ve "Etkileşim adaleti".

Dağıtım adaleti, Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanan ve örgüt çıktılarının pay ediliş biçimlerine göre tanımlanan adalet biçimidir. Örgüt çalışanları arasında kıyaslama ve oranlama yapıldığı görülmektedir. Süreç adaleti, çalışanların ödül ve ücret gibi çıktıların dağıtımında tarafsızlığa ve ifade özgürlüğüne önem verdiği adalet biçimidir. Etkileşimsel adalet ise örgüt çıktılarının dağıtımı esnasında kişiler arası ilişkilerin ve uygulamaların insani yönünü esas almaktadır. Ancak adalet kavramının tartışmalı nesnelliği nedeniyle, adalet algısının kişiden kişiye göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Algılanan örgütsel adalet, çalışanların örgüte olan yaklaşımlarını, iş doyumlarını, yönetimle olan ilişkilerini, yönetime karşı bağlılıklarını ve eylemlerini etkileyen önemli bir faktördür (Diekmann vd., 2004, s.245).

*Muhalefet (Dissent)* ilk bakışta her ne kadar siyasi bir kavram gibi algılansa da günümüz örgütlerinde değişim ve dönüşüm gibi olguları olumlu yönde etkileyebilecek bir kavramdır. Kassing'e göre muhalefet, farklı hissetmek ve hissettiklerini çeşitli kanallarla ifade etmektir. Ayrıca, otokratik örgüt yapısı tehlikesinin söz konusu olduğu durumlarda, yönetsel düşünceye dönük uyuşmazlık ve aykırı görüşleri söz veya

davranışlarla ifade etmek olarak tanımlanmıştır (Kassing, 1997, s.326). Gardner ise muhalefeti, farklı hissetmenin yanı sıra bireyin üstleri tarafından desteklenen iş ya da uygulamalarda onlarla fikir ayrılığına düşmesi olarak tanımlamıştır (Garner, 2016, s.414-415). Ancak, muhalif davranışlar sadece yönetsel birimlere yönelik bir davranış olarak düşünülmemelidir. Kendisine adil davranılmadığını hisseden birey hem yönetime hem de örgütü oluşturan diğer bireylere karşı muhalif davranışlarda bulunabilir. Günümüzde neredeyse tüm örgütler, hızla değişen dünyaya ayak uydurmak, yarıştıkları kulvarda rekabet üstünlüğü sağlamak ve dahası bireyleri mutlu edebilmek için daha insani uygulamalara yönelmektedir. Örgüt yöneticileri daha başarılı, üretken ve gelecek vadeden örgütler yaratmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle; yöneticiler değişime açık, paylaşımcı, düşüncelerini net ve yapıcı bir dille ifade edebilen ve en nihayetinde tüm örgüt üyelerinin hak ve değerlerini savunabilecek bireylere ihtiyaç duymaktadır (Dimitris ve Vakola, 2007).

Muhalefet davranışı negatif bir olgu gibi algılansa da aslında örgüt içindeki bireylerin öncelikle yönetim ve daha sonra birbirileriyle olan ilişkileriyle şekillenmektedir. Diğer yandan, birçok yönetici, muhalif söylemleri duymak istememekte ve bu bağlamdaki davranışları göz ardı etmektedir. Oysaki, muhalif davranışlar yöneticilere örgütte neler olup bittiğine dair ipuçları verebilir. Olası krizleri önleyebilir ve örgütün bekası için bir katalizör görevi görebilir. Hatta bu davranışlar doğru yorumlanabilirlerse sadece örgütün huzur ve başarı seviyesini arttırmaz aynı zamanda örgütün demokratikleşmesi yolunda da önemli bir adım atmasına vesile olabilirler (Kassing ve Armstrong, 2002). Örgütsel muhalefete ilişkin çalışmalar yapan araştırmacılar, muhalefete sebep olan birçok etken olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar sırasıyla; bireysel, ilişkisel ve örgütsel temelli etkenlerdir.

Muhalif davranışların, nasıl ve kime karşı sergilendikleri ise ayrıca önemlidir. Kassing tarafından yapılan çalışmalar incelendiğinde, muhalefet kavramının üç alt boyutla ilişkilendirildiği görülmektedir: Dikey muhalefet, Yatay muhalefet ve Yer değiştirmiş muhalefet. Dikey muhalefet boyutunda, bireyler kendilerini olumsuz duygulara iten durumları ve bu durumlardan kaynaklanan huzursuzluklarını doğrudan üstlerine bildirirler. İkinci boyut olarak adlandırılan yatay muhalefette ise bireyler çeşitli sebeplerle doğrudan üstlerine ifade etmekten çekindikleri duygu ve düşüncelerini diğer örgüt çalışanları ile paylaşmaktadır. Dışsal muhalefet boyutunda

ise bireyler, örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz duyguları örgütle hiç ilişkisi olmayan diğer kişiler ya da aileleri ile paylaşmaktadır.

Adalet ve muhalefet kavramlarına ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu iki kavramın birbiri ile yakından ilişkili olduğu, algılanan adaletin muhalefet etme davranışının önemli bir tetikleyicisi olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet söz konusu olduğunda yöneticilerin örgüte dair yönetim biçimlerinin çeşitli muhalif davranışlara yol açtığı iddia edilebilir. Adaletsiz, haksız ve ahlak dışı durumları engelleyemeyen yöneticiler, muhalif davranışları görmezden gelme eğilimleri ile örgüt devamlılıklarını bir şekilde kısaltmaktadır. Böylelikle, muhalif davranışların olumlu potansiyelleri de göz ardı edilmiş olabilir.

Bu çalışmada, örgütlerin devamlılığına ilişkin büyük önem arz eden *adalet* ve *muhalefet* kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve elde edilen bulgular ışığında yeni öneriler sunulması hedeflenmektedir.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin 'örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algılarını' ortaya koymak ve bu iki algının birbiri ile olan ilişkisini açıklamaktır. Öğretmenlerin kendilerine adil davranılmadığını hissettikleri durumlarda çeşitli muhalif davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Yapılan bu çalışma kapsamında öncelikle katılımcı grubunun örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algılarının çalışmada konu edilen bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelecektir. Ayrıca, muhalif davranışların, örgütsel adalet algısı ile ilişkisini belirlenecek, elde edilen bulgular ışığında olası çözüm önerileri tartışılacaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

### 1.2.1. Alt Amaçlar

1. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları;
   a. Cinsiyet,
   b. Yaş,

c. Eğitim durumu,

d. Kıdem,

e. Kadro durumu,

f. Branş,

g. Medeni durumuna göre

h. Okul Türü,

ı. Okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

**3.** Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları ne düzeydedir?

**4.** Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları;

a. Cinsiyet,

b. Yaş,

c. Eğitim durumu,

d. Kıdem,

e. Kadro durumu,

f. Branş,

g. Medeni durumuna göre

h. Okul Türü,

ı. Okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

**5.** Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları örgütsel muhalefet davranışlarının arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Girdisi ve en temel ögesi insan olan örgütlerde; bireyin huzurunu, üretkenliğini, örgüte olan bağlılığını ve örgüte karşı tavırlarını tetikleyen en önemli unsurlardan biri de örgüt içindeki adalet olgusudur. Bireylerin örgüt içinde algıladığı adalet seviyesi bir şekilde davranışlarına yansıyabilir. Tanımından da anlaşılacağı üzere *örgütsel adalet*, bireylerin örgütsel çıktıların paylaşılması aşamasında şahsi değerlendirmeleri ile karar mekanizmalarının değerlendirme biçimleri doğrultusunda algıladıkları olumlu ve olumsuz tüm duyguların bileşimidir (Tyler, 1989). Bireyin algıladığı tüm bu duygular örgüte karşı geliştirdiği davranışlara yansımaktadır. Dolayısıyla bu davranışlar, bireyin örgüt ile olan iletişim biçimlerini belirlemektedir. Örgütlerin de canlı birer organizma olduğu varsayımından yola çıkılırsa, örgüt içi

iletişim biçimlerinin örgütlerin temel yapı taşını oluşturduğu söylenebilir. Çünkü bireylerin kendilerini ifade edemediği durumlarda sağlıklı bir örgüt algısından ve koordinasyondan bahsetmek mümkün değildir (Usta, Kaya ve Özyurt, 2018). Bireylerin örgüt içinde hissettikleri adalet algısı, muhalif davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Muhalefet davranışının, bireyin kendisine yönelik hissettiği adaletsizlik ve değersizlik ile şekillendiği söylenebilir. Örgütsel muhalefet iki önemli durumla ilişkilendirilir. Bunlardan birincisi bireyin örgütle görüş ayrılığına düşmesidir (Redding, 1985). İkincisi ise bu görüş ayrılığını bir şekilde dile getirmesidir (Kassing ve DiCioccio, 2004).

Eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesi ve bu algıların örgütsel muhalefet ile olan ilişkisinin ortaya konulması örgütlerin bekası bakımından önemlidir. Öğretmenlerin muhalif davranışlarının, adalet algıları ile ilişkilerinin saptanması ve anlaşılması, okullardaki iletişim yapılarının çözümlenmesine yardımcı olabilir. Dolayısıyla yapılacak olan bu çalışmanın sonuçları, eğitim örgütlerindeki adalet algısı ile muhalif davranışlar ilişkisini ortaya koyarak örgüt içi iletişim iklimi hakkında bir fikir verebilir.

## 1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın temel varsayımları aşağıdaki gibidir:

(1) Araştırmada kullanılan ölçekler ve görüşme formu, ilgili verileri toplamak için uygundur.

(2) Araştırmaya katılan öğretmenler ölçekleri ve birebir görüşmeleri hiçbir baskı altında kalmadan kendi rızaları ile tamamlamışlardır. Bu bakımdan örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramlarının düzeyleri, elde edilen veriler doğrultusunda belirlenebilir.

(3) Araştırmaya katılan öğretmenler örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algılarına sahiptir.

## 1.5. ARAŞTIRMADAKİ KAVRAMLAR VE TANIMLARI

Araştırma sürecinde kullanılacak belli başlı kavramlara ilişkin tanımlar aşağıda yer verilmiştir.

**Adalet (Justice):** Altınkurt ve Püsküllüoğlu'na göre,(2018) adalet kavramı insanlığın var oluşundan bu yana tartışılan çok eski bir kavramdır. Genellikle eşitlik ve hukuk kavramları ile eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Konfüçyüs adaletle alakalı şu sözleri söylemiştir: "Kendine yapılmasını istemediğin şeyi başkasına yapma; iyiliğe iyilikle, kötülüğe adaletle davran" (Güriz, 2005, s.27). Aristoteles' e göre ise yasalara uymamak onu kendi çıkarlarına göre kullanmak bu şekilde eşitsizlik yaratmak, adaletsizlik; yasalara uygun davranmamak ve eşitsizliği bozmak ise adalettir (Topakkaya, 2008).

**Örgütsel Adalet (Organizational Justice):** Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu süreçte bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlarla nasıl paylaşıldığı önemlidir. Yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması da örgütsel adalet olarak tanımlanır (Gül ve İnce, 2014).

**Dağıtım Adaleti (Distributive Justice):** Homans'a göre, (1961) bireylerin örgüte kattıkları maddi manevi değerlerin karşılığında kendilerine verilen maaş, terfi, ödül ve övgülerin diğer örgüt çalışanları ile kıyaslandığında ne kadar adil olduğunu algılama biçimleridir. Bireyler bu bağlamda, kendilerini diğer örgüt çalışanları ile kıyaslarlar ve böylece emekleri sonucunda elde ettikleri maddi ve manevi kazanımlarının adil olup olmadığı konusunda bir karara varırlar (Crapanzao ve Greenberg, 1997).

**Süreç Adaleti (Procedural Justice):** Bireyler örgüte ait çıktıların dağıtımı aşamasında izlenilen süreci takip ederler. Bu süreçte bağımsızlık ve tarafsızlık önemli değerlerdir. Birey bu hususlarda bir adaletsizlik hissederse olası bir çatışma kaçınılmazdır. Böyle durumlarda, dağıtılan ödüllerden ve örgütten bağımsız bir merciin devreye girmesi adaletin sağlanması hususunda faydalı olabilir (Budak vd., 2018, s.35).

**Etkileşim Adaleti (Interactional Justice):** Etkileşim adaleti, alınan kararların uygulanması ve ödüllerin dağıtılması aşamasında kişiler arası etkileşimi, bu

etkileşimlerin dürüstlük, nezaket ve saygı içerisinde gerçekleşmesini esas alır. Kısacası bu adalet, uygulamaların insani yönünü anlatmaktadır (Charash ve Spector, 2001, s.281).

**Muhalefet (Dissent):** Muhalefet kavramı Türk Dil Kurumu (TDK, 2018) tarafından bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu olarak tanımlanır. Olumlu ve olumsuz çıktıları bünyesinde barındıran muhalefet kavramı en geniş tanımıyla örgüt üyelerinin üstleri ile anlaşmazlık içine düştüğü ve görüş ayrılığı yaşadığı bir durum olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2010).

**Örgütsel Muhalefet (Organizational Dissent):** Örgütsel muhalefet, bireylerin karar mekanizmaları tarafından uygulanan politikalara karşı hissettikleri olumsuz algılarını mevcut duruma karşı dile getirdikleri bir eylem olarak tanımlanabilir. Ayrıca örgütsel muhalefet, yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik olumsuz davranışları, örgütsel değişimin ortaya çıkardığı belirsizlik, anti-demokratik kararlar, adaletsiz kaynak dağıtımı ve etik dışı uygulamalardan kaynaklanan bir durum olarak da tanımlanabilir (Kassing ve Armstrong, 2002).

**Dikey Muhalefet (Articulated Dissent):** Bu muhalefet davranışında, bireyler örgüt içinde karşılaştıkları bazı karar, tutum, uygulama ve ödüllerin dağıtımına ilişkin olumsuz algılarını açık ve net bir şekilde üstleri ile paylaşmayı, belki de onlarla tartışma yoluna giderek onları ikna etmeyi hedeflemektedirler (Alga ve Eroğlu, 2018).

**Yatay Muhalefet (Latent Disssent):** Yatay muhalefet, bireylerin memnun olmadıkları karar ve uygulamalara ilişkin görüşlerini korku, bıkkınlık ve güvensizlik gibi çeşitli sebeplerle üstleri yerine örgütteki diğer çalışanlarla paylaşmaları olarak tanımlanabilir (Goodboy vd., 2008, s.256).

**Yer Değiştirilmiş Muhalefet (Displaced Dissent):** Bu muhalefet davranışında bireyler, örgüte ilişkin muhalif görüşlerini örgüt dışında kalan ve örgütle doğrudan ilişkisi olmayan arkadaşları veya aileleri ile paylaşmaktadır (Ötken ve Cenkçi, 2013).

## 1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2019–2020 eğitim ve öğretim yılında Şanlıurfa ili merkez ilçelerine bağlı Milli Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

# İKİNCİ BÖLÜM

# KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde literatür araştırmasının sonucunda; adalet, muhalefet, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramlarının temelleri, boyutları, türleri ve kuramları hakkında bilgi verilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel muhalefete ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısı ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişki hakkında, yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalardan da bahsedilmiştir.

## 2.1. ADALET KAVRAMI

En anlaşılır tanımı ile adalet, haklı ile haksızı ayırt edebilmek için gerekli koşulların sağlanmasıdır. Bu koşulları sağlamak temek hukuk kurallarına dayalıdır. Örgütlerde adaletin sağlanması adına işe koşulan ödül, ceza ve disiplin uygulamaları, adil bir şekilde uygulandığında; güveni ve huzuru beraberinde getirip iş etiği ile beraber örgüt kültürünü de sağlamlaştırır (Budak vd., 2018, s.1).

### 2.1.1. Adalet Türleri

Adalet türleri dört başlık altında incelenebilir. Bunlar sırasıyla; *Dağıtıcı, Denkleştirici, Hakkaniyet* ve *Sosyal Adalet'*tir.

#### 2.1.1.1. Dağıtıcı Adalet

Bu adalet türünde orantılı bir eşitlik düşüncesi hâkimdir. Şeref, unvan, yetenek, mal varlığı kısacası ekonomik değere sahip olan diğer şeylerin bireylerin kabiliyetleri ve statüleri ile doğru orantılı dağıtılması esas alınır. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere; bu adalet türündeki eşitlik, koşulsuz bir eşitliği ortaya koymamaktadır. Aristoteles'a göre, bu durum adaletsizliği ortaya koyar. Çünkü, bu adalet türünde bireylerin kazanımları; durumlarına ve yeteneklerine göre farklılık göstermektedir. Dağıtıcı adalet liberallerce de çok ilgi görmüş ve onları sosyalizme yöneltmiştir. Ancak, ilkelerinin tam olarak kabul görmemesi ve uygulanmasının zor olması sebebiyle yine liberallerce reddedilmiştir (Yayla, 2012, s.64).

#### 2.1.1.2. Denkleştirici Adalet

Düzeltici adalet olarak da adlandırılan denkleştirici adalet bireylerin ilişkilerini eşitlik ve dürüstlük kavramlarına uygun olarak düzenlemeyi amaçlar. Uygulamalarda, dağıtıcı adaletten farklı olarak bireylerin özel durumları ya da kabiliyetleri göz önünde bulundurulmaz. Eşitlik ilkesi ön plandadır. Bu durum, Aristoteles'in kısasa kısas ilkesinden oldukça uzaktır. Adam öldüren ya da yaralayan birinin Türk Ceza Kanunları gereği cezasını çekmesi beklenir. Kişiye yüklenen cezanın işlediği suça denk gelmesi gerekir (Akt., Balı, 2001, s.87). Bir genç Korona virüsü kısıtlamaları sırasında kendisini polis olarak tanıtarak, sokağa çıkma yasağına uymayan yaşlı bir adamın videosunu çekmiş ve bu videoyu çeşitli sosyal medya kanallarında paylaşmıştır. Bu duruma istinaden yaşlı adamı küçük duruma düşüren gence, yasalar gereği 15 gün sokağa çıkma cezası ve düzenli aralıklarla huzurevi ziyareti şartı konması denkleştirici adaletin en güncel örneklerinden biri olarak tartışılabilir.

#### 2.1.1.3. Hakkaniyet

Hakkaniyet TDK' ya göre hak ve adalete uygunluk, doğruluk ve hakkı gözetmek anlamına gelir (www.tdk.gov.tr). Bu bağlamda Rawls'un "Bir Adalet Kuramı" oldukça önemlidir. Rawls'a göre hakkaniyetin iki temel vurgusu vardır (Akt., Balı, 2001, s.151):

1. Ahlaki yargılar ile adalet ilkeleri birbirini desteklemelidir ve özgürlük haktır. Bu maddede Rawls faydacı adalet anlayışındaki mutluluk düşüncesini eleştirir. Mutluluğu amaçlayan bir anlayış adil olamaz: Hakkaniyet demek iş ve uygulamaların iyilik ve mutluluktan ziyade geçerli ve güvenilir olması demektir.

2. Bireysel farklılıkların gözetilmediği evrensel bir adalet anlayışı geliştirilmelidir. Rawls'a göre klasik liberalizmin aşırı bireysellik anlayışından uzak evrensel bir anlayış oluşturulmalıdır.

#### 2.1.1.4. Sosyal Adalet

Sosyal adalet, tüm değerlerin; tarihsel, kültürel ve sosyolojik farklılıklar gözetilmeden adalete uygun olarak dağıtılmasıdır. Nitekim, 1793 Fransız Anayasası da bu durumu desteklemektedir. Bir toplumda ekonomik bakımdan güçsüz olanların

korunması ve haklarının gözetilmesi, sosyal adaletin bir ilkesidir. Bu sebeple işçi sınıfı, sendikal haklar ve grev hakkı en çok da sosyal adaleti ilgilendirmektedir. Sosyal adalet kavramının kapsamı, sosyal güvenlik sistemlerinin kurulması, işçiler için çalışma koşullarını iyileştiren yasaların çıkartılması, sendika ve grev hakları ile genişletilmiştir. Ayrıca gelir düzeyi düşük sınıfların faydalanması için sunulan ücretsiz sağlık ve eğitim olanakları, konut sorunun çözümüne yönelik uygulamalar ve zengin sınıfının işçi sınıfına oranla yüksek miktarlarda vergilendirilmesi de sosyal adaletin sağlanmasına yönelik uygulamalardır (Budak vd., 2018, s.18).

Diğer yandan Kutub'a (2014) göre sosyal adalet insanın tüm özelliklerini ve nihai prensiplerini içinde barındıran çok kapsamlı bir adalettir. Kutup sosyal adaleti iktisadi adaletten çok farklı olarak ele almış, maddi değerlerden ayrı tutmuştur (Kutub, 2014, s. 19-51). Dolayısıyla İslam, insan hayatında yardımlaşma ve dayanışma gibi insani olguları gerektirir ve bu şekilde sosyal adaleti; kişisel mülkiyet sistemi, miras hakkı ve hukuku, zekat ve yardımlaşma gibi olgularla tesis eder. İslam bunu tesis ederken, insanın sahip olduğu kimliği ve benlik duygularını göz ardı etmez. Zira insan kendi kişisel çıkarlarına ulaşmak ve benliğini tatmin etmek için zulüm ve adaletsizlik yapabilir. Bu sebeple, İslamda sosyal adalet zekat ve yardımlaşma, kimsesizlerin, öksüz ve yetimlerin, kadınların, düşkünlerin haklarının korunması ve gözetilmesini bununla birlikte ticari ilişkilerde dürüstlüğe, iyi niyete ve ölçüye riayet etmeyi esas alır (Kutub, 2014, s.63-100).

### 2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Adalet algısı, örgütü oluşturan bireylerin örgütsel vatandaşlık durumlarını, iş tatminlerini ve yönetimle olan ilişkilerini şekillendirmektedir. Bireylerin örgüt içindeki adalet algılarının azalması, örgütleri olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Çünkü adalet algısı zayıflayan bireylerin iş motivasyonu, üretkenliği, örgüte olan bağlılıkları da azalmaktadır (Diekmann vd., 2004, s.92). Örgütsel alanda yapılan çalışmalar, adaletin örgütsel açıdan değerini ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet; bir örgütteki yöneticilerin, çıktıların dağıtımı sırasında adil davranıp davranmadıkları ve bu davranışların çalışanlarca nasıl algılandığı ile ilişkili bir kavramdır (Greenberg, 1990, s.15). Bu kavram; örgütteki ücretlerin, terfilerin, ödüllerin ya da cezaların nasıl belirlendiği, bu durumlara ilişkin karar ve uygulamaların nasıl olduğunu, bunların

çalışanlarla nasıl paylaşıldığını ve çalışanların tüm bunları nasıl algıladığını anlatmaktadır (İçerli, 2010, s.69). Aynı zamanda çalışanların örgütsel adalet algıları örgüte ilişkin verdikleri tepkiler olarak da tartışılabilir. Örgütsel adalete dair yapılan tüm tanımlar incelendiğinde en önemli noktanın *algı* olduğu açıktır. Örgütsel adalet kavramının önemi, üç nedenle açıklanabilir (Beugre, 1998, s.11):

1. Örgütlerin temel taşı çalışanlardır. Çalışanların kendilerine yönelik davranışları algılama biçimi -yani örgütsel adalet algıları- örgüt içindeki davranışlarını hem olumlu hem olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu davranış biçimleri; örgütsel bağlılık, güven, sinizm ve örgütsel muhalefet gibi örgüte ilişkin durumlar olarak tartışılabilir.

2. Örgütler daha eğitimli ve donanımlı iş gücüne ihtiyaç duymakta ve bu yönde evirilmektedir. Çalışanların niteliğindeki artış, örgüt içindeki adalet ve saygı gibi algıların artması isteği ile doğru orantılıdır.

3. Adalet, hem bireysel hem sosyal temelli bir olgudur. Bu yüzden insanın bulunduğu her türlü sosyal ve örgütsel ortamda örgütsel adaleti sağlamak en öncelikli amaç olmalıdır.

### 2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Bu başlık altında örgütsel adaletin sırasıyla; *dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti* alt boyutları açıklanmıştır.

#### 2.1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti kavramı; genellikle Homans, Blau ve Adams'ın görüşleri ile şekillenmiştir. Çalışanların emekleri karşısında elde ettikleri kazanımlarının miktarına ve biçimlerine ilişkin algıları, dağıtım adaletinin konusudur (Cohen, 1987). Ayrıca, çalışanlar; ödül, terfi, ceza vb. kazanımların dağıtımında bir adaletsizlik olduğunu hissederlerse örgüte karşı olumsuz bir algı geliştirebilirler (Greenberg, 1990, s.17).

Homans (1961) ve Blau'ya (1964) göre, insanlar sosyalleştikleri her ortamda bir takas içerisindedirler ve bu takas sonucunda kazanımlarından memnun olmak ve karşılarındakini memnun etmek isterler. Ancak bu takas sürecinde adaletin olmadığını hisseden bireyler, pragmatist bir yaklaşım olarak da tartışılabilecek bir şekilde, sosyal ilişkilerini sonlandırma yoluna gidebilirler.

Adams (1965), dağıtım adaletini; girdi ve çıktıların eşit bir şekilde dağıtılması olarak tanımlamıştır. Bireyler, kendi emek ve kazanımlarını bu noktada diğer bireylerin emek ve kazanımları ile karşılaştırırlar. Yani bir nevi oranlama yaparlar. Dağıtım adaletini genellikle ekonomik alanlarla ilişkilendiren Adams, bireylerin sürekli bir kazanım değerlendirme süreci yaşadığını ve yaptıkları oranlamalar ile bir adalet algısı geliştirdiklerini ileri sürer. Genel olarak dağıtım adaletinde; kaynakların dağıtımında tarafsızlık, eşitlik ve ihtiyaç gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır ve bireyler bir eşitsizlik algılarlarsa, bu eşitsizliği giderecek yönde davranışlara yönelebilirler (Colquitt, 2001, s.387).

#### 2.1.3.2. Süreç Adaleti

Dağıtım adaletine ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde ödül ve cezaların kime dağıtıldığından ziyade hangi yollar izlenerek ve nasıl dağıtıldığının da önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya konulan süreç adaleti karar vericilerin çıktıları dağıtım sürecinde izledikleri yolun ve ortaya koydukları uygulamaların fırsat eşitliğine ve tarafsızlığa dayalı olması gerekliliğini esas alır.

Levental ve arkadaşlarına (1980) göre; bağımsızlık ve tarafsızlığın önemli olduğu bu boyutta, yapılan iş ve işlemler insandan, zamandan ve önyargılardan bağımsız olmalıdır. Karar verilirken kullanılan bilgilerin güvenirliğinden ve geçerliliğinden emin olunmalı, iş ve işlemler etik standartlara uygun olmalı ve yanlış olduğuna inanılan bir uygulama var ise bunu düzeltebilecek bir mekanizma olmalıdır. Alınan kararlardan etkilenecek grupların alınan bu kararlara ilişkin görüşleri alınmalıdır. Yani ifade özgürlüğü sağlanmalıdır (Blader ve Tyler, 2003). Fırsat eşitliği, tarafsızlık ve ifade özgürlüğünün ön plana çıktığı bu adalet türünde dağıtımın nasıl ve hangi şekilde yapıldığı ve tüm bunları çalışanların nasıl algıladığı oldukça önemlidir.

#### 2.1.3.3. Etkileşim Adaleti

Adaletin yalnızca dağıtım ve süreç gibi boyutlarla sağlanamayacağına inanan Bies ve Morgan'ın (1986) literatüre kazandırdığı bu boyut; yöneticilerin tavırları ve çalışanlarla olan etkileşimlerine dayalıdır. Uygulamaların insani yönünü temsil eden bu boyut, kişilerarası etkileşime dikkat çekmektedir. Karar vericilerin çalışanlara karşı

olan tavırları adalet algısını şekillendirmektedir. Bu noktada dürüstlük, nezaket ve saygı gibi kavramlar oldukça önemlidir (Charash ve Spector, 2001, s.281).

Örgütün temel taşı olan bireyler, karar vericilerin kendilerine karşı tavır ve davranışlarını değerlendirerek bir adalet algısı oluştururlar. Saygısızlık, adaletsizlik ve değersizlik gibi duygulara kapıldıkları takdirde ise adalet algıları azalabilir. Bu durum otoriteye karşı olan güvenin azalmasına sebep olacak ve bireylerin kendilerini farklı hissetmelerine yol açacaktır. Kendini farklı ve değersiz hisseden bireyler muhalif davranışlara yönelebilirler (Cropanzano vd., 2007).

### 2.1.4. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri

Örgütsel adalete ilişkin çalışmalar incelendiğinde, ortaya çıkan kuramların ortak noktasının kazanımlardaki adalet olduğu görülmektedir. Örgütsel adalete ilişkin kuramlar Homans'ın (1961) *Dağıtım Adaleti Kuramı* ile ortaya çıkmış ve sonrasında Adams'ın (1965) *Eşitlik Kuramı* ile şekil almıştır. Ancak, sonrasında ortaya çıkan kuramların neredeyse hepsinin birbirine benzeyen ve birbiriyle örtüşen sonuçlar ortaya koydukları açıktır. Bu durum da kuramların birbirinden net bir şekilde ayrılmalarını ve sınıflandırılmalarını zorlaştırmaktadır (Özen, 2002). Greenberg, 1987 yılında "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" isimli bir makale yayımlamış ve bu makalesinde ilgili kuramları sınıflandırmaya çalışmıştır.

Greenberg'e göre, bu sınıflandırmada birbirinden ayrı iki farklı boyut bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, *reaktif-proaktif* boyuttur. Reaktif adalet kuramlarına göre bireyler adaletsizlik algısına kapıldıklarında bu durumdan bir şekilde kaçmak ve uzaklaşmak isterler. Yani reaktif kuramlar, bireylerin durumlara karşı tepkilerini incelemektedir. Proaktif adalet kuramları ise adalet algısını arttırmak için girişilen eylemleri anlatır. Proaktif kuramların bir nevi bireylerin olumsuz durumlara karşı geliştirdikleri tutumlarını ve sergiledikleri davranışlarını inceledikleri söylenebilir.

Greeenberg'in üzerinde durduğu ikinci boyut ise *süreç-içerik* boyutudur. Süreç yaklaşımını esas alan kuramlar kazanımların dağıtılırken nasıl bir yol izlendiğine odaklanırlar. Kazanımlar dağıtılırken karar vericilerin tarafsız olması ön plandadır. İçerik yaklaşımında ise kazanımlar dağıtıldıktan sonra bireylerce algılanan adalet

önemlidir. Bu algı kişiden kişiye farklılık göstereceğinden göreceli bir adalet algısı olduğu, elbette söylenebilir. Tablo 1'de Greenberg'in bu sınıflandırması gösterilmiştir:

**Tablo 1:** Greenberg'in Örgütsel Adalet Kuramlarını Sınıflandırması

| **Reaktif- Proaktif Boyut** | **İçerik- Süreç Boyutu** | |
|---|---|---|
| | **İçerik** | **Süreç** |
| **Reaktif** | Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)<br>Dağıtım Adaleti Kuramı (Homans, 1961)<br>Göreli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976) | Süreç Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker, 1970) |
| **Proaktif** | Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)<br>Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1982) | Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Kauza ve Fry 1980) |

**Kaynak:** Greenberg, 1987, s.10

Adalet kuramlarının boyutları incelendiğinde, her birinin birbirinden farklı sorulara cevap verdiği gözlemlenmektedir. Bu sorular cevaplarıyla şu şekilde özetlenebilir;

1. Reaktif İçerik: Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki verirler?

2. Proaktif İçerik: Çalışanlar uygulamaların adil olması için neler yapabilirler?

3. Reaktif Süreç: Çalışanlar adil olmayan politikalara ya da uygulamalara nasıl tepki verirler?

4. Proaktif Süreç: Çalışanlar politikaların ya da uygulamaların adalete uygun olması için neler yapabilirler?

#### 2.1.4.1. Dağıtım Adaleti Kuramı

Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı bir diğer adıyla Sosyal Mübadele Kuramı bir nevi değiş tokuş yani takas mantığına dayanmaktadır. Bireyler, ilişki içerisinde oldukları kişilerden kendi çabalarının ve davranışlarının karşılığında eşdeğer bir kazanım arzu etmektedirler. Böyle bir kazanım elde ettiklerinde, adalet algıları memnun edici bir düzeyde olur. Aksi takdirde, suistimal edildiklerini hissedebilirler.

Çalışanın örgüte sunduğu hizmet karşılığında buna denk bir kazanım beklemesi normaldir. Yani girdi ve çıktılar birbirine denk olmalıdır (Çakır, 2006, s.33-34). Bu durum, bir nevi kazan kazan ilişkisini çağrıştırmaktadır. Bireyin örgüte kazandırdıkları doğrultusunda kazanımlarının artması beklenir. Mercimek tarlasında çalışan işçiler eşit ücret alırken; pamuk tarlasında çalışan işçilerin ise topladıkları pamuğun miktarına göre ücret almaları, bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

#### 2.1.4.2. Eşitlik Kuramı

Temellerini aslında Aristoteles'ten alan bu kuram daha sonra Adams'ın çalışmaları ile şekil almıştır. Aristoteles *Nicomachean Ethics* adlı eserinde kazanımların dağıtımının oranlı olması gerektiğini ileri sürmüş ve *oranların eşitliği* ifadesini kullanmıştır. Adams ise eşitlik teorisinde aynı mantıktan yola çıkarak girdiler ve çıktılar olarak adlandırdığı iki değişkenden bahsetmiştir. Adams'a göre, elde edilen kazanımlara ilişkin algıların neden ve nasıl ortaya çıktığı ve bireylerin bu algılara karşı nasıl tepki verdikleri oldukça önemlidir. Adams'ın kuramında bahsettiği iki değişken; girdiler ve çıktılardır. Girdiler; eğitim seviyesi, zekâ, yetenekler, tecrübe ve çalışanın performansıdır. Çıktılar ise; ücret, terfi, ödül, saygınlık ve iş güvencesidir. Bireyler, örgüte kattıkları girdiler ile eşdeğer çıktılar edinmeyi amaçlarlar. Bununla birlikte örgütün diğer çalışanlarının çaba ve kazanımlarını da kendilerininki ile karşılaştırır ve kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucu kendi kazanımların adil olup olmadığına karar verirler. Bir eşitsizlik sonucunda, adalet algıları azalırsa; bu durumu bilişsel ve davranışsal eylemlerle dışa vurma eğiliminde olabilirler. Adams'ın eşitlik denklemi şu şekilde gösterilebilir:

**Şekil 1:** Adams'ın Eşitlik Denklemi

| | | |
|---|---|---|
| Bireyin Örgüte Katkısı | | Bireyin Kazanımı |
| | = | |
| Diğer Bireyin Katkısı | | Diğer Bireyin Kazanımı |

**Kaynak:** Cropanzano vd., 2007, s.37

#### 2.1.4.3. Göreli Yoksunluk Kuramı

1976 yılında Crosby tarafından geliştirilen bu kurama göre, bireyler kazanımların dağıtılması sonucu adaletsizlik hissederlerse, yoksunluk gücenme ve moral bozukluğu gibi hislere kapılabilirler. Bireyin haksızlığa uğradığını düşünmesi

sonucu yaşadığı yoksunluk duygusu, esenliğine de zarar verebilir. Birey bu durumda çeşitli muhalif davranışlarda bulunabilir. Birey, kendini denk gördüğü bir kesimle karşılaştırabileceği gibi, denk olmayan bir kesimle de karşılaştırabilir. Örneğin; prestijli işlerde çalışan kadınların, çalışmayanlara nazaran daha avantajlı olmalarına rağmen kendilerini, göreli olarak daha az avantajlı olduklarını düşündükleri erkek çalışanlarla kıyaslarlar. Bu durum ise bu bireylerde haksızlığa uğrama hissini ortaya çıkarır (Osborne ve Sibley, 2013). Eşitlik kuramı ile göreli yoksunluk kuramı arasındaki farkı açıklamak gerekirse, eşitlik kuramında bireyler kendilerini eşdeğer örgüt üyeleri ile karşılaştırırlar. Diğer yandan, göreli yoksunluk kuramında ise bireyler kendilerini kendilerinden daha üst konumda olan diğer bireylerle karşılaştırırlar.

#### 2.1.4.4. Adalet Yargı Kuramı

Leventhal tarafından geliştirilen bu kurama göre, elde edilen kazanımlar ile bireylerin katkıları arasında doğru bir orantı olması beklenir. Bireylerin örgüte kattıkları ile kazanımları arasında bir denklik olmalıdır. Yani, kazanımların dağıtılması esnasında adil bir sistemin uygulanması beklenir. Diğer yandan, otoriteler kazanımları dağıtırken Marksist bir anlayış benimsemeli ve kazanımları bireylerin ihtiyaçlarına göre tahsis etmelidirler. Eşitlik normunun bu şekilde ihlal edilebileceğinin ve oluşan durumun adil kabul edilebileceğinin altını çizen Leventhal, böylece kendi adıyla anılan Adalet-Yargı Kuramını geliştirmiştir (Akt., Greenberg, 1987, s. 12-13).

#### 2.1.4.5. Adalet Güdüsü Kuramı

Lerner tarafından geliştirilen bu kuram, Levental'in maksimum düzeyde kazanç iddiasını reddetmiştir. Ancak, dağıtım uygulamalarının bazı durumlarda oransal eşitliğin önüne geçebileceğini savunmuştur (Greenberg, 1987, s.13). Lerner, kuramında; rekabet, eşitlik, eşit temelli yaklaşım ve Marksist adalet kavramlarına önem vermiştir. Bireyler, adalet algılarını oluştururken kişiler arası yakınlıklarını göz önünde bulundururlar. Yani kişi, kendisine yakın hissettiği bir bireyin kazanımlarını değerlendirirken onun ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurabilir. Böyle bir yakınlığın olmaması durumunda, bireyler diğer kişilerin kazanımlarını değerlendirirken eşit temelli bir yaklaşımı benimserler (Özen, 2002, s.110).

#### 2.1.4.6. Süreç Adaleti Kuramı

Thibaut ve Walker tarafından yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan süreç adaletinde, alınan kararların adilliği kadar bu kararlar alınırken kullanılan yöntemlerin niteliği de önem kazanmıştır. Yani, bireyler kazanımların dağıtımı sonucunda oluşan durumlar ne olursa olsun; izlenen sürecin adil olduğuna inanırlarsa, adalet algıları zarar görmeyebilir ve alınan kararları adil olarak değerlendirebilirler. Örneğin, Amerikan ve İngiliz mahkemelerinde muhalif bir sistem uygulanmaktadır. Bu sistem hâkimlere jüri kararlarını kontrol edebilme yetkisi verir ancak süreç tartışmacı ve katılımcıların yetkisindedir. Diğer yandan Kıta Avrupası'nda sorgulayıcı bir sistem kullanılmaktadır ve bu sistem hâkimlere süreç de dâhil mutlak bir kontrol yetkisi verir (Irak, 2004).

#### 2.1.4.7. Dağıtım Tercihi Kuramı

Bu kuram, kazanımların dağıtımını yapan aktörlerin, kendilerini en adil dağıtım modeline götürecek dağıtım sürecini seçebilmelerinin gerekliliğine odaklanmıştır. Yani, beklentileri en uygun bir şekilde karşılayabilecek süreçlerin seçimi esastır. Bu bağlamda, süreçlerin adil sonuçlar ortaya koymalarında, şu noktalar esastır (Greenberg, 1987, s.15):

- Karar vericilerin seçilmesi esnasında, bireylere söz hakkı verilmelidir.
- Net bilgiye dayalı ve tutarlı kurallar olmalıdır.
- Süreçte söz hakkı almak isteyen bireyler dikkate alınmalıdır.
- Prosedürler esnek olmalı gerektiğinde değişiklikler uygulanabilmelidir.
- Uygulamalar güvenirliği ve geçerliği yüksek ahlaki ve etik standartlara uygun olmalıdır.

Bu bağlamda, dağıtım süreçlerinin adil oluşu, yukarıda açıklanan noktalara uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

## 2.2. MUHALEFET KAVRAMI

Muhalefet kavramı, genellikle literatürde İngilizce karşılığı olan *dissent* kelimesi ile birlikte kullanılmaktadır. "Dissent" kelimesi Latince kökenli bir kelime olan "dissentire" kelimesinden türetilmiştir. Olumsuz bir ön ek olan "dis": ayrı, farklı ve değişik anlamlarına gelmektedir. "Sentire" ise hissetmek demektir, bu tanımıyla dissent kelimesi *farklı hissetmek* olarak tanımlanabilir (Kassing:1997, 312). TDK'ye

göre muhalefet; bir tutuma, bir duruma ya da bir sisteme karşı olma durumu ve demokrasilerde iktidar olmayan diğer partiler olarak açıklanabilir. Bu doğrultuda hareket eden bireylere ise muhalif adı verilmektedir (www.tdk.gov.tr).

Muhalefet kavramı, genellikle siyasi alanlarda kendine yer edindiği için günlük hayatta bireylerin kullanmaktan çekindiği hatta belki de korktuğu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple güç mesafesinin fazla olduğu otoriter kültürlerde ve hiyerarşik bir düzene sahip toplumlarda, toplumun temelini oluşturan aile kurumları da dâhil, diğer tüm yaşam alanlarında; aykırı olma, itiraz etme ve karşı çıkma gibi muhalif davranışlara sıklıkla rastlamak pek mümkün olmayabilir. Yönetim ilişkilerinin üstten alta doğru şekillendiğini göz önünde bulundurursak; yönetimler alt konumda olan bireylerin alınan kararlara itaat ve biat etmesini beklemektedir. Ataerkil aile yapısının egemen olduğu kültürlerde, "babanın", okullarda "okul müdürlerinin", kamu kuruluşlarında "idari amirlerin", özel kurumlarda ise "patronların", aldıkları kararlara karşı çıkılmasına sıcak bakılmaması ve bu durumun bir nevi başkaldırı olarak algılanması sebebiyle muhalif davranışlar, genellikle bastırılmaktadır (Alga ve Eroğlu, 2018). Oysaki, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve durmaksızın değişen ve dönüşen dünyaya ayak uydurabilmesi için, etrafındaki olaylara karşı duyarlı, öğrenmeyi öğrenmiş, edindiği bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, hissettiklerini ve düşündüklerini açıkça söyleyebilen ve gerekli görürse kendinin ve etrafındaki insanların haklarını savunabilecek bireylere ihtiyaçları vardır (Dimitiris ve Vakola, 2007).

### 2.2.1. Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Önemi

Örgütsel muhalefet kavramı, örgütü oluşturan bireylerin örgüte hâkim olan sisteme ilişkin uyuşmazlıklarını ve farklı görüşlerini çeşitli yollarla ifade etmeleri olarak tanımlanabilir (Kassing, 1997, s.326). Genellikle olumsuz olarak algılanan örgütsel muhalefet, örgütlerin demokratikleşmesi ve otokratik bir yapıya dönüşmemesi için oldukça önemlidir. Muhalif görüş ve davranışların ortaya çıkması, muhtemel olumsuz durumları da engelleyebilir. Bu bağlamda bireylerin muhalif fikirlerini açıkça beyan edebilecekleri, ifade özgürlüğünün olduğu uygun ortamlar oluşturulmalıdır. Muhalif düşünceleri göz ardı etmemek, karar verme süreçlerinde çalışanlarla birlikte hareket etmek ve alınan kararları çalışanlarla birlikte tartışabilmek tüm demokratik sistemlerin temel gayesi olmalıdır (Derber ve Schwartz, 1983).

Diğer yandan, örgütsel muhalefet davranışının olumlu olduğu kadar zaman zaman olumsuz sonuçlara da sebep olduğu görülmektedir. Bireyler, sadece yönetimle değil çalışma arkadaşları ile de görüş ayrılıkları yaşayabilirler. Bu durum çeşitli kutuplaşmalara ve huzursuzluklara sebep olabilir. Bunların en kötüsü ise örgüt içinde yaşanması muhtemel psikolojik taciz davranışıdır. Bireyler, duygusal varlıklarını ait oldukları örgütteki etkileşimleri ve paylaşımları ile şekillendirirler. Bu bakımdan bireyin duygusal anlamda doyuma ulaşması; fikirlerini açıkça ortaya koyabilmesine, yönetim tarafından önemsenmesine ve muhalif görüşlerinin bastırılmamasına ya da yok sayılmamasına bağlıdır. Psikolojik şiddete maruz kalan bireylerin öncelikle bireysel anlamda motivasyonları azalacak ve bu durum örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyecektir (Usta ve Özyurt, 2018).

### 2.2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramının Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefet birey ve örgüt kökenli tetikleyici olaylardan kaynaklanan, bireyi bir nevi ihtilafa düşüren ve ses çıkarmasına sebep olan bir süreçtir. Bu sürecin kavramsallaştırılmasında rol alan üç temel kuramdan bahsetmek mümkündür. Bunlar; Örtük Kontrol Kuramı, Bağımsız Düşünme Kuramı ve Ayrılma Dile Getirme-Sadakat Kuramlarıdır. Bu bölümde sırasıyla bu kuramlar açıklanacaktır.

#### 2.2.2.1 Örtük Kontrol Kuramı

Tompkins ve Cheney (1985) tarafından geliştirilen bu kuram, örgütlerde kullanılan kontrol tekniklerini açıklamaktadır. Bu bağlamda, üç temel kontrol tekniğinden bahsetmek mümkündür. Bunlar; basit kontrol, teknolojik kontrol ve bürokratik kontroldür.

Basit kontrol, örgüt yöneticilerinin sahip oldukları gücü açık ve keyfi bir şekilde kullanmayı tercih ettikleri, en eski ve en bilinen kontrol türüdür. Ancak teknolojinin ilerlemesiyle bu kontrol türü yerini teknolojik kontrole bırakmıştır (Orthmann, 1998). Nitekim; günümüz işyeri çalışanları, kameralarla izlenir ve gözetlenirler. Weber tarafından literatüre kazandırılan bürokratik kontrol ise dikey örgüt yapısı içerisinde üstlerin astlarına uyguladığı kontrol türüdür (Walton, 2005).

Günümüz dikey örgütleri basık örgütlere doğru evrilmektedir. Böyle örgütlerde iletişim şekilleri de değişmiş, klasik izleme yöntemleri yerini yüz yüze görüşmelere, yönetici rehberliğine ve ortak değerler sistemine bırakmıştır. Ayrıca,

böyle örgütlerde dikey hiyerarşik kontrolden ziyade çalışanların birbirini izledikleri ve kontrol ettikleri yatay kontrol tercih edilmektedir. Böyle örgütlerde, çalışanların örgüt misyonuna adanmışlığı söz konusu olmuştur (Kassing, 1997, s.322). Açıklanan bu değişimlerden dolayı klasik yöntemlerle örgütün kontrolünün mümkün olmadığını savunan Tompkins ve Cheney, örtük kontrol kuramını gelişirmiştir. Bu kuramın üç temel özelliği vardır. Bunlar; rehberlik, dönüt ve örgütsel özdeşleşmedir. Yöneticiler, ilk olarak örgütsel süreçleri ve örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirebilecek bazı telkinlerde bulunurlar. Örneğin; yönetici, kurumumuzda öncelikle huzur önemlidir diyorsa, çalışanlar öncelikle huzuru sağlayacak davranışlara yönelme eğiliminde olacaklardır. İkinci özellik olan dönüt ise, yöneticilerin verdikleri telkinleri çalışanlara nasıl uyguladıklarını anlamaya ve değerlendirmeye çalıştıkları süreçtir. Sonuncu özellik olan örgütsel özdeşleşme ise bir nevi *gizli psikolojik bir antlaşma* olarak tartışılabilir (Cheung ve Law, 2008).

Örgütsel özdeşleşmenin sağlanması ile çalışanların yöneticiler tarafından telkin edilen önermelere ne derece direnç gösterdikleri anlaşılabilir. Bu durum, Foucault'nun "İktidarın olduğu her yerde iktidara karşı direnç olacaktır" söylemi ile doğru orantılıdır (Vergin, 2003, s.135). Örgütsel özdeşleşmeyi, örgüt misyonunun örgüt üyelerine, gizli ya da açık çeşitli telkinlerle örgüt üyelerine benimsetilmesi olarak da tanımlayabiliriz. Bu durumda özdeşleşme, gizli bir kontrol türüne dönüşecektir. Nihai amacı, istendik yönde davranan örgüt üyesi yaratmak olan örgütsel özdeşleşmenin bir nevi kontrol mekanizması haline geldiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmeyi Gramsci'nin *hegomonya* kavramına benzetmek mümkündür. Çünkü örgüt üyeleri zorla dayatılan egemenliğin yanında kendi rızalarına dayalı olarak da yöneticilerin egemenliğini kabul ederler (Türk, 2006, s.112).

#### 2.2.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

Temel varsayımı örgüt üyelerinin düşüncelerini ifade etme arzusu olan bu kuram, Golden ve Infante (1987) tarafından geliştirilmiştir. Ekonomik kalkınmanın yalnızca bürokratik kontrol ile sağlanacağını düşünen ve otokratik yönetimi benimseyen yöneticiler, çalışanların örgüte ilişkin fikirlerini ve çeşitli muhalif davranışlarını göz ardı edebilmektedirler. Oysaki çalışanların fikirlerini ve muhalif

görüşlerini ifade edebildikleri örgütlerde, iş doyumu, verimlilik, üretkenlik ve örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenir (Johnson, 2006).

Buradan hareketle Gorden ve Infante (1991) *tartışmaya dayalı yönetim* isimli yeni bir kavram ortaya koymuşlardır. Bu kavram; çalışanları, klasik örgüt rollerinden çıkarıp örgütün vizyon ve misyonunu içtenlikle benimseyen ayrıca örgüte sadakatle bağlı bireylere dönüştürmeyi hedefler. Elbette bu, çalışanların ifade özgürlüklerinin sağlandığı ve muhalif davranışlarının göz ardı edilmediği örgütlerde mümkün olacaktır. Ayrıca, yöneticileriyle açık iletişim sağlayan örgüt üyeleri kendilerini daha güvende hissedeceklerdir. Böyle örgütlerde çalışanların üretkenlikleri artmakta ve kendilerini örgüte adamaktadırlar (Anderson ve Martin, 1995). Kuramın savunduğu başka bir olgu da hoşgörüdür. Muhalif görüş ve davranışların hoşgörü ile karşılandığı, etkili fikir alışverişi ve paylaşımın sağlandığı örgütlerde bağımsız düşünme kuramı, muhalefetin örgüte ilişkin sonuçlarının değerlendirilmesinde bir araç olarak tartışılabilir (Redding, 1985).

#### 2.2.2.3. Ayrılma- Dile Getirme Sadakat Kuramı (ADS Kuramı)

Maddi manevi tatminsizlik yaşayan örgüt üyelerinin maruz kaldıkları durumlara nasıl tepki vereceklerini açıklamaya çalışan bu kuram, 1970 yılında Hirschman tarafından ortaya konmuştur. Örgüt üyeleri, bu doyumsuzlukları üç farklı davranış şeklinde ortaya koyabilirler. Bunlar; örgütten ayrılma, olumsuz durumun sonlanmasını bekleme ve olumsuz durumlarla mücadele etmek olarak sıralanabilir (Gossett ve Kilker, 2006). Hem bir tavır hem de bir davranış biçimi olan örgütsel sadakat, örgüt üyelerinin işten ayrılma davranışlarının azaltılmasında belirleyici bir etken olarak tartışılabilir Örgütsel sadakati, aktif ve pasif olarak tanımlamak mümkündür. Aktif sadakatte; çalışan, yöneticilerin sergilediği davranışları açık bir şekilde destekler. Pasif sadakatte ise birey, yönetici davranışlarına sessiz kalır, göz yumar ve sabır gösterir. Örgütsel sadakat seviyesi yüksek olan bir çalışan ayrılmak yerine örgütte kalmayı tercih edebilir.

Kuramda, önemle üzerinde durulan bir diğer bileşen olan dile getirme davranışı bireysel ya da örgütsel bir şekilde kendini gösterebilir. Örgüt üyeleri yaşadıkları sorunları bireysel olarak yöneticilerle paylaşabilirler ya da toplu bir şekilde sendikal destekler alabilirler. Yine de yapılan bazı ampirik çalışmalar örgütsel sadakat düzeyi

yüksek olan bireylerin dile getirme davranışlarının daha fazla olduğunu göstermektedir (Spencer, 1986).

Diğer yandan Barry, 1974 yılında yaptığı çalışmada; ayrılma, dile getirme ve sadakat davranışlarının birbirini tamamlar nitelikle olduğunu öne sürmüştür. Örneğin, dile getirme davranışı göz ardı edilen, örgütsel sadakat algısı düşük olduğu için de işten ayrılan bireyler, daha sonra örgüt içinde yaşadıkları sorunları ve maruz kaldıkları durumları üst makamlara bildirebilir veya basına sızdırabilirler. Bu durum, ayrıca örgüt üyesinin örgütsel mahremiyet algısının azalması olarak ayrıca tartışılabilir. Ya da benzer sorunlar yaşayan bireyler örgütten ayrılmayabilir fakat maruz kaldıkları durumlara da herhangi bir tepki vermeyebilirler (Withey ve Cooper, 1992).

### 2.2.3. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgüt üyelerince sergilenen muhalif davranışların çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Kassing ve Armstrong'a (2001) göre, bu davranışlar dokuz başlık altında incelenebilir. Bu davranış biçimleri ve bunlara yönelik muhalif davranışlar alt başlıklarda açıklanacaktır.

#### 2.2.3.1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar

Yöneticilerin örgüt üyelerine karşı tavır ve davranışları örgütsel muhalefete yol açabilmektedir. Bunlardan ilki, yöneticilerin çalışanlara uyguladığı zorbalık davranışıdır. Tehdit, sindirme, çalışanların iş motivasyonlarını küçümseme ve diğer çalışanlar arasında çalışanların itibarlarını zedelemek gibi davranışlar zorbalık olarak tanımlanabilir (Fox ve Stallworth, 2009).

Örgüt üyelerini muhalefet etmeye iten bir diğer yönetici davranışı ise Mobbing olarak adlandırılan psikolojik taciz ve yıldırma davranışıdır. Yıldırma davranışı üstlerin astlarına yönelik gösterdiği etik dışı bir kavramdır. Bir tür saldırı davranışı olan mobbing örgüt üyelerinin ruh sağlısını bozan ve onları muhalif davranışlara iten bir etkiye sahiptir (Meseguer vd., 2008). Ayrıca yöneticilerin örgüt üyelerine bencilce davranması, saygısızlık etmesi, iş ve işlemlerde aldatma ve hileye başvurması ve kayırmacılık davranışı despotluk olarak tanımlanan ve çalışan muhalefetine sebep olabilecek diğer olumsuz davranışlardır. Tüm bu davranış biçimleri örgüt üyelerinin muhalif davranışlara yönelmelerine sebep olabilecek yönetici davranışları olarak tartışılabilir (Usta ve Özyurt, 2018).

### 2.2.3.2. Örgütsel Değişim

Örgütler; varlıklarını sürdürebilmek, sürekli değişen sosyal ve teknolojik çevrelere ayak uydurmak amacıyla, çeşitli değişimlere yönelmek zorunda kalırlar. Yöneticiler ise örgüt çalışanlarının bu değişimlerine ayak uydurabilmesi için onları hazırlamaya çalışırlar. Örgütsel değişime tepki olarak, bazı örgüt üyeleri bu değişimlere direnç gösterme eğiliminde olabilirler. Çalışanın bu direnci göstermesinin altında çeşitli sebepler yatmaktadır. Örneğin, çalışan örgütteki değişimin kendisine zarar vereceğinden endişe duyabilir. Statüsünün, maddi kazancının ve rahatının bozulacağına dair endişelere kapılabilir. Aynı maaşla daha fazla çalışacağını düşünebilir ve bu sebeple değişime direnç gösterebilir. Ayrıca hali hazırdaki sisteme olan alışkanlıkları, tembellik duygusu, değişimin gerektirdiği becerilerden ve donanımdan yoksun olmak da direncin sebepleri arasında gösterilebilir (Agocs, 1997). Örneğin; Covid salgını sebebiyle MEB tarafından verilen uzaktan eğitim kararı, birçok öğretmeni huzursuz etmiştir. Çünkü birçok öğretmenin bu dersleri gerçekleştirebilecek teknolojik bilgi ve becerisi yeterli düzeyde değildir. Ayrıca çocukları da uzaktan eğitim gören öğretmen anne ve babaların evlerinde yeterli sayıda tablet telefon ya da bilgisayarın olmaması sorunu bile bu bireylerin değişimi benimsememesine ve değişime karşı direnç göstermesine sebep olmaktadır.

### 2.2.3.3. Karar Alma Biçimi ve Kararın İçeriği

Karar verme süreci, hâlihazırda elde bulunan seçeneklerin incelenmesi ve ardından en uygun olanının seçilmesi sürecidir (Dressler, 1998, s.108). Örgütlerde karar alma süreci, temelde iki değişkene bağlıdır. Bunlardan birincisi, örgüt yöneticisinin niteliğidir. Demokratik bir yönetici, kararların alınması sürecinde örgüt üyelerinin fikirlerini alır ve bunları kararların alınmasında göz önünde bulundururken, otokratik yönetim biçimin benimseyen bir yönetici, kararları çalışanlardan bağımsız bir şekilde almaktadır. Karar alma biçimini etkileyen diğer bir unsur ise örgütün yapısıdır. Dikey örgüt yapılarında kararlar üstlerce alınır ve uygulanır. Örgüt üyeleri, ne kararların alınması sürecinde ne de alınan kararlarda söz sahibi değildir (Marken, 1999). Örgütsel kararların alınma sürecindeki uygulamalar ve kararların içerikleri, zaman zaman çalışanlarda muhalif davranışlara yol açabilir. Karar alma süreci ve kararın içeri örgütsel adaletin bir boyutu olan süreç adaleti ile ilişkilendirilebilir.

Çünkü, karar alma sürecinde aktif ve yetkin olan örgüt üyesinin adalet algısı güçlenebilir ve muhalif davranışlara yönelme eğilimi azalabilir.

#### 2.2.3.4. Etkisiz Yönetici

Örgüt üyeleri zaman zaman örgütün etkili bir şekilde yönetilmediğini düşünebilir ve bu duruma muhalefet edebilirler. Bu noktada, örgütsel etkililiği ve örgütsel etkisizliği ve bunlara sebep olan etkenleri ayrıca tartışmak uygun olacaktır. Örgütsel etkililik, örgütün amaçlarına ulaşması olarak tanımlanabilir. Elbette her örgütün yapısı gereği farklı amaçları vardır. Örneğin, eğitim örgütlerindeki nihai amaç; istendik öğrenci davranışlarını sağlamak ve başarı seviyesini arttırmaktır. Oysaki kâr amacı güden başka bir örgütte belli bir süre içerisindeki kâr marjları ve k kâr -zarar dengeleri, örgütsel etkinliği değerlendirmek açısından belirleyici olmaktadır (Minnis ve Elmuti, 2008).

Örgütün hedeflerine ulaşamama durumu olarak tanımlanabilen örgütsel etkisizliğin önemli sebeplerinden biri de yöneticilerdir. Örgüt çalışanları yöneticinin örgütsel amaca ulaşılması adına, uygulamaları uygun bir şekilde planlamasını, süreçleri yönetmesini ve denetlemesini bekler. Bu sebeple tüm bunları yapabilmesi için yöneticinin yetkin olması gereklidir. Yönetici, yönetimin kavram ve kuramlarını anlayabilmiş, yönetimde insan ilişkileri konusunda donanımlı ve yönetim teknolojisine hâkim olmalıdır (Başaran, 2006, s.204).

Yöneticinin yetkinlik seviyesinin düşük olması, örgüt çalışanlarının motivasyonunu azaltabilir. Motivasyonu azalan örgüt çalışanının, örgüte olan bağlılığını sarsabilir. Bu sebeplerle etkisiz yöneticinin varlığı da bir örgütsel muhalefet sebebi olarak tartışılabilir.

#### 2.2.3.5. Yetki, Görev ve Sorumluluklar

Yöneticilerin yetki, görev ve sorumlulukları yerine getirmedeki eksiklikleri ve başarısızlıkları da örgüt üyeleri tarafından sergilenecek muhalif davranışların sebebi olabilir. Yöneticiye tanınan iş yapma hakkına *yetki*, örgütün amaçlarına ulaşmak adına yöneticinin yaptığı iş ve işlemlere *görev*, bir görevi amacına uygun nitelikte yapma zorunluluğuna ise *sorumluluk* denir (Başaran, 2006, s.283). Bu görev, yetki ve sorumlulukların niteliğini değerlendirmek için yöneticinin yönetimde kullandığı

süreçleri incelenebilir. Bu yönetimsel süreçler; planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme alt süreçleri ile açıklanabilir (Rainey, 1991, s.167)

Planlama sürecinde yöneticinin örgütsel işleri kimin, ne zaman ve nasıl yapacağını tayin etmesi beklenir. Ancak yönetici bu aşamada iş bölümünü adil bir şekilde yapmazsa, mesai dışı saatlerde görevler vermek, çalışanların yeteneklerine uygun olmayan görevler vermek gibi, örgüt üyelerinin muhalif davranışları ile karşılaşması muhtemeldir. Yöneticinin başka bir görevi de örgütlemedir. Yönetici bu süreçte örgüt üyelerinin beklentilerini göz ardı ederse muhalif davranışlarla karşılaşabilir (Özdemir, 2010).

Diğer bir alt süreç olan eşgüdümlemede, yöneticinin örgütün amaçları doğrultusunda, örgüt üyelerince yapılan katkıları bir araya getirmesi beklenir. Yönetici bu süreçte başarısız olursa örgütte bir güç yitimi söz konusu olabilir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan bireyler bu başarısızlığı kabul etmekte zorlanabilir ve muhalif davranışlara yönelebilirler. Kaldı ki örgütsel özdeşleşme ve bağlılık ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalardan elde edilen bulgular da bu durumu destekler niteliktedir (Kassing, 2010).

İletişim süreci; örgüt çalışanlarının bilinçli ya da bilinçsiz, yazılı ya da sözlü bir şekilde karşılıklı olarak duygu ve düşüncelerini paylaştıkları devinimsel bir süreçtir. Örgütlerde iletişim dikey ya da yatay olarak gerçekleşebilir. Yönetici ve örgüt üyeleri arasında gerçekleşen iletişim dikey iletişim olarak tanımlanabilir. İletişim sürecinde örgüt üyeleri ile sağlıklı bir ilişki kuramayan bir yönetici gerekli bilgileri yerinde, zamanında ve uygun olarak paylaşamayabilir. Şu halde, yönetici ve örgüt üyeleri arasında iletişimsel bir kopukluk meydana gelecek ve iletişimin kalitesi azalacaktır. Bu durum örgüt üyelerine zarar verebilir ve onları muhalif davranışlara yöneltebilir.

Yönetim süreçlerinin sonuncusu olan denetim süreci, yapılan iş ve uygulamaların, belirlenen hedeflere uygunluğunu kontrol eden rehberlik, izleme ve düzeltme süreci olarak tanımlanabilir (Başaran, 2000, s.137). Denetim, amaçların başarılma oranını belirlemektir. Ne var ki bu süreç örgüt çalışanları tarafından stresli, yorucu ve baskıcı bir süreç olarak görülebilir. Bunun temel sebebi, yöneticinin bürokratik bir yaklaşımla bu süreci yönetme isteği olabilir. Bu durum, örgüt çalışanları arasında strese sebep olmakta ve onları muhalif davranışlara yöneltebilmektedir.

Usta ve Özyurt ise 2021 yılında denetim konusunda yürüttükleri bir çalışmada, denetimin en yapıcı taraflarının düzen, bireysel gelişime katkı, hata tekrarının azalması olduğunu; olumsuz tarafının ise huzursuzluk, denetçinin etik dışı tutumları ve güvenin azalması olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, adil bir denetim ve değerlendirme sisteminin olmadığı, teftiş sisteminin akabinde meydana gelen boşluğu okul yöneticilerinin dolduramadığı ve rehberlik odaklı yeni bir denetim sistemine ihtiyaç olduğu araştırmacıların ortaya koyduğu bulgular arasındadır (Usta ve Özyurt, 2021). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin denetim sürecinde hayati bir görev üstlendiklerini ve zaman zaman etik dışı tavırları ile muhalif davranışlara sebep olduklarını söylemek doğru olabilir.

#### 2.2.3.6. Kaynakların Dağıtımı

Örgütlerin sahip olduğu insan gücü, makineler ve sermaye örgütün sahip olduğu temel kaynaklardır. Bu kaynaklar, örgütsel amaçlara ulaşmak ve üretimi sağlamak için kullanılmaktadır. Bu kaynakların dağıtım sürecinde yöneticinin tutumu oldukça önemlidir. Yöneticinin kaynakların dağıtımı aşamasında adil davranmayıp yanlı ve kayırmacı bir tutum içine girmesi örgüt çalışanlarınca muhalif davranışlara sebep olabilir (Tremblay vd., 2000). Bu süreçte örgüt üyelerince algılanan adaletsizlik, önceki bölümde açıklanan dağıtım adaleti boyutu ile yakından ilişkilidir. O halde dağıtım adaletinin sağlanmadığı örgütlerde, kaynakların dağıtımı esnasında izlenilen yancı ve etik olmayan yöntemler örgütsel muhalefet davranışına yol açabilir (Yürür, 2008).

#### 2.2.3.7. Etik ve Hukuka Aykırı Eylemler

Yöneticilerin zaman zaman etik olmayan davranışlara eğilimleri olduğu yaygın bir inançtır. Yöneticilerin haksız kazanç sağlama, zimmetçilik, ihaleye fesat karıştırma, yönetsel gücü istismar etme, görevi kötüye kullanma, dalkavukluk, ayrımcılık ve adam kayırma gibi davranışları etik dışı davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Aydın, 2002, s.60). Ayrıca yöneticilerin dedikodu yapması, çalışanlara hakaret etmesi ve bazı çalışanlara karşı yandaş bir tavır benimsemesi de etik dışı davranışlardır. Diğer yandan, yöneticinin rüşvet alarak kendi çıkarlarına uygun olan fakat örgüt çıkarları ile ters düşen iş ve uygulamalara yönelmesi de etik ve ahlak dışı

bir davranıştır. Bu tür davranışları gözlemleyen örgüt çalışanları, muhalif davranışlara yönelebilirler (Palmier, 1983, s.211).

### 2.2.3.8. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme süreci de başlı başına bir muhalefet nedeni olabilmektedir. Özünde performans değerlendirmenin amacı, arzu edilen seviyede performans gösteren örgüt üyelerinin ücretlerini arttırarak, terfi ettirerek ödüllendirilmeleri, diğer yandan; istenen performansı sergileyemeyen örgüt üyelerinin eksiklerinin belirlenmesi ve tamamlayıcı eğitimlerle desteklenmesidir (Bayram, 2006). Öyle ki, örgütte sergilediği performans ile sağladığı katkılarının adil bir şekilde değerlendirildiğini ve bir şekilde ödüllendirildiği gören örgüt üyesinin iş doyumu ve örgüte olan bağlılığı artacaktır. Daha önce açıklanan Adams'ın eşitlik kuramında da görüldüğü üzere; örgüt çalışanı, örgüte sağladığı katkılar ile elde ettiği kazanımları oranlar ve diğer örgüt üyelerinin katkı ve kazanımları ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu, bir adaletsizlik algılar ise muhalif davranışlar gösterebilir. Bu muhalif davranışlar, algılanan adaletsizlik ile oluşan kızgınlık ve gücenme davranışı ile şekillenebilir.

### 2.2.3.9. Örgütün Yol Açtığı Zararlar

Örgütsel uygulamalar hem örgüt çalışanlarına hem de örgütün hizmet ettiği kesimlere bazen zarar verebilmektedir. Bu zararlar; bilinçli, bilinçsiz, doğrudan veya dolaylı olabilir. Örneğin; yöneticilerin iş kazalarına yönelik gerekli önlemleri almaması, çalışma ortamlarının insani şartları taşımaması ya da işyerinde tüketilen gıda denetiminin yapılmaması, örgütlerin çalışanlarına yönelik verdiği zararlara örnek olarak gösterilebilir (Lynch vd., 1997).

Örgüt üyeleri, kendileri dışında örgütün sunduğu hizmetlerden yararlananların da zarar görmesi durumunda muhalif davranışlar sergileyebilirler. Örneğin; çürük ve ucuz malzeme ile binalar yapmaya çalışan müteahhitlerle çalışan işçiler, bu durumu muhalefet edebilirler. Ya da çeşitli sebeplerle öğrencilerden para toplamaya çalışan okul müdürlerinin, bu davranışını etik dışı bulan öğretmenler, bu duruma karşı çıkabilirler. Sebebi ne olursa olsun, iş ve eylemleri örgüt çalışanına maddi ve manevi zarar veren örgütler, muhalif davranışlarla karşı karşıya kalacaklardır. Bu muhalif davranışlar, bireysel olabileceği gibi kollektif de olabilir. Örgüt çalışanları, meydana

gelen zararın tanzim edilmesi için bağlı bulundukları sendika ya da vakıflar aracılığı ile örgütlere muhalefet edebilirler (Özer, 2008).

### 2.2.4. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Örgütsel muhalefet, Kassing (1997) tarafından; örgüt üyelerinin örgüt içindeki durumlara karşı memnuniyetsizliklerini ve görüş ayrılıklarını dile getirmesi olarak tanımlanmıştır. Örgüt üyesi öncelikle bir sorun olduğunu algılar ve bu sorunun kendisi için önemine göre reaksiyon gösterme eğilimine girer. Yani sorun olarak algılanan olayın örgüt üyesi için müdahale edilmeye değer olması gerekir. Garner (2016) ise muhalefet davranışını, karar alma sürecinin aktif bir parçası olarak tanımlamıştır. Bu durumda örgüt üyelerince sergilenen muhalif davranışlar, adaleti sarsacak uygulamaların düzeltilmesi bakımından oldukça önemlidir. Muhalif davranışlar bir çeşit "karşı çıkma davranışı" olarak düşünülmemeli, bunun yerine "anlamlı" ve "gerekçeli" öneriler olarak değerlendirilmelidir (Garner, 2016, s.414).

Kassing, (1998) örgütsel muhalefet davranışlarının nasıl gerçekleştiğine ilişkin çalışmasında, muhalefeti üç boyutta incelemiştir. Bunlar sırasıyla; *dikey muhalefet, yatay muhalefet* ve *yer değiştirmiş muhalefettir*. Ancak Kassing 2000 yılında yaptığı çalışmada, sadece dikey ve yatay muhalefet boyutlarından oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Çünkü, yer değiştirmiş muhalefet boyutu yapılan çalışmalarda ortaya konan ilişkisel hipotezleri test etmekte başarısız olmuştur (Kassing, 2000).

#### 2.2.4.1.Dikey Muhalefet

Yukarı yönlü ve açık muhalefet olarak da adlandırılan dikey muhalefet, örgüt üyesinin muhalif görüşlerini örgüt içerisinde etkili olduğuna inandığı yöneticilere ya da denetim organlarına iletmesidir (Kassing, 1998). İş memnuniyeti ve örgütsel sadakati yüksek örgüt üyelerinin dikey muhalefete daha fazla eğilimli olduğu söylenebilir. Çünkü bu kişiler muhalefeti tetikleyen olayların ortadan kaldırılması için etkili olabilecekleri kanısındadırlar. Kassing örgüt üyelerinin çeşitli yollarla örgütsel muhalefet sergileyebileceğini ortaya koymuştur. Bu davranışlar şu şekilde açıklanabilir:

- Örgüt çalışanları; olaylara ilişkin deliller, net bilgiler ve sahip oldukları deneyimlerden yola çıkarak yöneticilerini eleştirir ve muhalefette bulunurlar.

- Memnuniyetsizliğe sebep olan duruma ilişkin ıslarla üstleriyle iletişim kurmaya çalışırlar.
- Sorun teşkil eden durumla ilgili çözüm önerileri ortaya koyarlar.
- Sundukları çözüm önerilerinin göremezlikten gelinmesi durumunda; yöneticileri, sorumlu oldukları bir üst makama şikâyet ederler.
- Yöneticilerini, istifa edecekleri bilgisi ile tehdit ederler.

Yapılan çalışmalarda, gerçeklere dayalı veriler sunarak yöneticileri muhalefet etme davranışını genellikle daha yetenekli ve donanımlı örgüt üyeleri tarafından tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Yöneticiyi zor duruma düşürme ya da yöneticiye tuzak kurma davranışı ise daha az yetenekli ve donanımlı örgüt üyeleri tarafından tercih edilmektedir (Kassing ve McDowell, 2008). Yapılan başka bir çalışmada, yukarıda bahsi geçen dikey muhalefet stratejilerinin en etkisiz olanının istifa tehdidi olduğu görülmektedir (Redmond, 2014). Dikey muhalefet davranışını tercih eden örgüt üyelerinin bazı ortak özellikleri olduğu söylenebilir (Kassing ve Armstrong, 2002). Bunlar örgüt üyelerinin;

- Görüş ve düşüncelerini paylaşmaya ve tartışmaya açık olmaları.
- Yönetim ile iyi ilişkilere sahip olmaları.
- Örgütsel süreçler üzerinde etki güçleri olduğuna inanmaları.
- Örgütsel yapı içerisinde iyi bir pozisyonda olmaları.
- Mesleki doyumlarının ve örgüt bağlılıklarının yüksek olması.
- Öz denetim yeterliliğine sahip olmaları.
- Farklı iş seçeneklerine sahip olmaları ve kolaylıkla iş bulabileceklerine inanmaları.
- İşten çıkarılma kaygısı taşımamaları.

Yukarıda bahsedilen özelliklerden birine ya da birkaçına sahip olan örgüt üyelerinin dikey muhalefet eğilimlilerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu bağlamda dikey muhalefetin yapıcı ve olumlu sonuçlarından daha fazla istifade edebilmek amacıyla, bu davranışların yöneticiler tarafından cezalandırılmaması ya da göz ardı edilememesi gerekmektedir. Dahası dikey muhalefeti kolaylaştıracak bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturmak, bu muhalefet davranışının örgütü geliştirecek bir faktöre dönüşmesine olanak sağlayabilir. Dikey muhalefeti desteklemek adına yönetici ve örgüt üyesi ilişkilerinin iyileştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı arttırmak ve

örgüt üyelerinin yasal korunmasını sağlayarak olumlu bir iklim oluşturmak, dikey muhalefeti geliştirebilir (Westin, 1986, s.339).

#### 2.2.4.2. Yatay Muhalefet

Örgüt üyesi, dikey muhalefette öncelikle örgütün göreceği zararları düşünürken, yatay muhalefet örgütte üyesi için kişisel çıkarları daha önemlidir. Bu bağlamda, yatay muhalefet davranışının daha çok kişisel sebeplerle sergilendiği söylenebilir. Örgüt üyeleri, bazı durumlarda olaylara ilişkin muhalif görüşlerini doğrudan yöneticilere iletemezler. Bu durumun arka planında ise zarar görme, dışlanma hatta, işten çıkarılma korkusu vardır. Kassing, muhalefetin boyutlarına ilişkin yaptığı çalışmalarda yatay muhalefeti *antogonistik yani* düşmanca bir davranış biçimi olarak da tanımlamıştır. Çeşitli kaynaklarda *gizli muhalefet* olarak da adlandırılan yatay muhalefet, örgüt çalışanlarının muhalif görüşlerini yöneticiler yerine genellikle ilişkilerinin iyi olduğu diğer örgüt üyeleri ile paylaşması olarak açıklanabilir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Yatay muhalefette; örgüt üyelerinin gözden çıkarılma, günah keçisi ilan edilme ve zarar görme olasılıkları daha düşüktür. Fakat yatay muhalefetin örgütün değişimi üzerindeki etkisi, dikey muhalefete nazaran daha azdır (Buckner, 2012, s.11). Örgütte meydana gelen olaylara ya da diğer örgüt üyelerine ilişkin olumsuz duyguların ortaya çıkması ve bunları muhalif davranışları gösterme isteği, olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgüt üyesi, kendisine yakın gördüğü diğer üyelerle görüşlerini paylaşır. Bu durum, psikolojik bir rahatlama sağlayabileceği gibi takım ruhunu geliştirerek güvenli bir örgüt iklimi de oluşturabilir (Schulte vd., 2002). Diğer yandan yatay muhalefet, örgüt içerisinde kutuplaşmalara sebep olabilmektedir. Örgüt üyeleri, sergiledikleri muhalif davranışların örgüt üzerindeki etkilerini göz ardı edebilirler. Yatay muhalefetin öncelikli amacının kişisel çıkarlar olduğu düşünülürse, yatay muhalefetin örgütsel bağlılığı ve özdeşleşmeyi olumsuz bir şekilde etkilediği söylenebilir (Kassing, 1997).

#### 2.2.4.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Örgüt üyeleri, uygun bulmadıkları örgütsel iş ve uygulamalar karşısında farklı görüşlerini, ne yöneticilerle ne de diğer örgüt üyeleri ile paylaşamayabilir. Çünkü örgüt üyesi yaptığı muhalefetin yanlış anlaşılacağından, kendisinin rakip olarak

görüleceğinden ya da dışlanacağından korkmaktadır. Bu sebeple örgüt üyesi, muhalif görüşlerini ailesi ve iş dışındaki arkadaşları ile paylaşırlar. Bu durum yer değiştirmiş muhalefet olarak adlandırılır (Kassing ve Avtgis, 1999). Bu muhalefet davranışı, genellikle rekabet iklimin hâkim olduğu örgütlerde meydana gelebilir. Örgüt içi misilleme korkusu taşıyan örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini örgütle ilgisi olmayan ve örgütsel olaylarla etkisi olmayan diğer kişilerle paylaşarak bir nevi kendilerini gizlemiş olurlar. Muhalif fikirlerini örgüt içinde dile getiremeyen birçok örgüt üyesi; çeşitli gösteri, yürüyüş ve mitinglere katılarak kendisini ifade etmeye çalışır. Buradaki amaç kalabalıklar içinde kaybolma arzusudur. Örgüt üyesi böylelikle muhalif fikirlerinden dolayı afişe olmayacaktır. Ancak bu yolla, bir şekilde görüşlerini dile getirecektir. Bir üniversitenin farklı birimlerinde benzer statülerle çalışanların muhalif fikirlerini paylaşmaları bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Zira bu noktada paylaşılan muhalif görüşlerin örgütsel değişim için bir etkisi olmayacaktır (Kassing, 1997). Örneğin, Covid salgını nedeniyle bakanlık tarafından uzaktan eğitime geçme kararı alınmıştır. Ancak, birçok öğrencinin evinde tablet ya da bilgisayar bulunmaması nedeniyle imkânı olmayan öğrencilere tablet yardımının yapılacağı duyurulmuştur. Bu bağlamda, okul müdürü, tablet dağıtımında adaletsiz davranabilir. Maddi durumuna bakmaksızın kişisel ilişkilerinin iyi olduğu ailelere öncelikli davranabilir. Bu durumdan rahatsız olan öğretmenlerin muhalif görüşlerini doğrudan okul müdürü ile paylaşması dikey muhalefet, yönetime tepkisiz kalarak kendi aralarında tartışması yatay muhalefet ya da bu durumu aileleri ya da okul dışındaki diğer arkadaşlarına aktarması yer değiştirmiş muhalefet davranışı olarak açıklanabilir. Bu durumda, yer değiştirmiş muhalefet, bir nevi ihmal davranışı olarak da görülebilir. Örgüte dair umudu kalmamış, örgüte sırtını tamamen dönmüş bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de azaldığı söylenebilir (Kassing, 1997).

### 2.2.5. Örgütsel Muhalefetin Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi

Bu çalışmada da tartışılan öğretmen muhalefetini *pedogojik* ve *politik* olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz. Pedagojik yaklaşım, okulda ve sınıf içinde gerçekleşen durum ve yaşantıların demokratik şartlarda olmasını ve muhalefetin özendirici etkinliklerle desteklenmesini savunmaktadır. Politik yaklaşım ise öğretmenlerin bireysel ya da toplu olarak gerçekleştirdikleri muhalefet davranışlarının sebeplerini ve sonuçlarını anlatmaktadır (Özdemir, 2010).

Zaman zaman direniş, başkaldırı hatta saldırı gibi algılanabilen muhalefet birçok örgütte hoş karşılanmamakta ve göz ardı edilmektedir. Ancak, bu durumun bir sebebinin de mevcut eğitim sistemleri olduğunu söylemek mümkündür. Halbuki ifade özgürlüğünü destekleyerek demokratik bir toplum yaratmak, öncelikle ailede başlamakta ve okullarda eğitim-öğretim yoluyla devam etmektedir. Henüz öğrencilik yıllarında fikirlerini açıkça ifade etmeyi öğrenebilen, bunları öğretmenleri ya da arkadaşları ile paylaşmaktan korkmayan bireylerin yetişmesi, oldukça önemli bir husustur. Öğrencilere farklı hissettiklerinde ya da farklı fikirlere sahip olduklarında, bu fikirlerini ifade etmelerine olanak tanınmalıdır. Öğrencilere monolog şeklindeki iletişimden ziyade diyaloğa dayalı iletişim becerilerinin kazandırılması esastır (Gordon, 2008). En basit örnek olarak bir yazılı sonucunda aldığı puana itiraz eden bir öğrenciye öğretmeni tarafından, *"Kâğıdına bakarım ama benim tarafımdan yapılan bir yanlışlık yoksa puanını daha da düşürürüm ve geçemezsin dersimden"* şeklinde bir cümle ile cevap verilmesi, öğrenciyi korku ile edilgen hale getirecek ve muhalif düşünme becerisinden uzaklaştıracaktır.

McMurray'a (2007) göre, öğretmenlerin öğrencilere muhalif düşünme becerilerini aşılamasının önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bazı öğretmenler, bu hususta okul idaresinin tepkisinden çekinmektedir. Zira, muhalif düşüncelerin tartışıldığı sınıflarda sesler belki de yükselecek ve belli oranda gürültü yaşanabilecektir. Mulcahy ve Irwin'e göre (2008) okullar bürokratik örgütlerdir. Öğretmenlerin ise hiyerarşik yapıda uyması gereken kurallar vardır. Yazarlar, bu kuralların öğretmeni sessizleştirdiğini ve muhalif görüşleri dinlemekten kaçındığını ortaya koymuşlardır. Pedagojik bağlamda muhalefet etmekten çekinen ve çeşitli sebeplerle bu davranışlardan kaçınan öğretmenlerin, muhalif görüşlerini bildirmekten korkmayan, iletişim becerileri yüksek ve demokrasiyi benimsemiş bireyler yetiştirmesini beklemek, uzak bir ihtimaldir. Bu durum ise eğitim sisteminin demokratikleşmesinin önündeki en büyük engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Politik açıdan ele alındığında ise öğretmenleri muhalif davranışlara iten birçok sebebin varlığından bahsetmek mümkündür. Örneğin; eğitim ortamlarının eğitim için gerekli niteliklere sahip olmaması, okul idaresinin aşırı bürokratik yaklaşımı, ücret

politikaları, öğretmen atama ve yer değiştirme esaslarındaki usulsüz ve yanlı davranışlar bu sebeplere örnek olarak gösterilebilir (Özdemir, 2010).

Başka çalışmalar incelendiğinde ise öğretmenlerin yaşadıkları ülkelere göre farklı sebeplerle muhalefet davranışına yöneldikleri söylenebilir. Öğretmenler, Latin Amerika'da 1975 yıllarında meydana gelen eğitim reformlarına direnç göstermişler ve bu konuda muhalif davranışlar sergilemişlerdir (Murillo ve Ronconi, 2004). Güney Afrika gibi ülkelerde ise öğretmenlerin aşırı merkeziyetçi ve bürokratik eğitim sistemlerini ayrıca düşük ücret politikalarını muhalefet ettikleri görülmüştür. Bu ülkelerdeki öğretmenler, aldıkları düşük ücretlerden dolayı açlık sınırına yakın yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Chisholm, 1999).

Türkiye'ye bakıldığında benzer durumların yaşandığını söylemek mümkündür. Hali hazırda, aşırı bürokratik sistemde ifade özgürlüğünü ve kimliğini neredeyse kaybeden öğretmenlerin muhalefet sorununun yanında, Covid salgını ile okulların uzaktan eğitime geçmesi ile yaşadıkları maddi çöküş de öğretmenlerin muhalif davranışlara yönelmesine sebep olabilir. Çünkü Türkiye'de yaşayan öğretmenlerin yarısından fazlası, net maaşlarından ziyade aldıkları ek derslerle geçinmeye çalışmaktadırlar. Bunun yanında, bazı toplumsal kesimlerce öğretmenlerin maaşlarının çok yüksek gösterilmesi, salgın sürecinde eksiksiz ek ders aldıkları varsayımıyla *"Öğretmenler oturdukları yerden para kazanıyorlar"* şeklindeki iddiaları, Türkiye'deki öğretmenleri psikolojik bir buhrana ve çeşitli muhalif davranışlara sürükleyebilir.

Eğitim literatürü incelendiğinde, öğretmenlerin adalet algısından yola çıkarak muhalif davranışlarının konu edildiği çalışmalar sınırlıdır. Oysaki, toplumun temel taşı olarak adlandırılabilecek diğer bir örgüt de eğitim örgütüdür. Bu bağlamda, öğretmenlerin adaletsizlik algısı ile şekillenen muhalif davranışlarının sebeplerini ve sonuçlarını incelemek oldukça önemlidir. Ayrıca sadece MEB'e bağlı kurumlarda çalışan öğretmenlerin değil özel eğitim ve öğretim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin de muhalif davranışlarının sebepleri ve meydana gelen muhalif davranışlarının örgüte yansıyan sonuçlarını incelemek elzemdir.

## 2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yapılan çalışma kapsamında ele alınan örgütsel adalet, örgütsel muhalefet ve aralarındaki ilişkiye dair yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalardan bahsedilmiştir.

### 2.3.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar

Karacaoğlu ve Cingöz (2009) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel adaletin bir boyutu olan etkileşim adaleti ile örgüt üyelerinin sessiz kalma tercihi ve açık liderlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Sessiz kalma davranışı ile açık liderlik davranışı ve etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat zayıf bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin adalet algıları arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça örgüt üyelerinin sessiz kalma davranışlarında da azalma olduğu gözlemlenmiştir.

Gürpınar (2006) çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları, lider-üye değişimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla 65 çalışan üzerinde bir çalışma yapmıştır. Gürpınar'a göre, örgüt üyelerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Üstelik bu çalışmada lider-üye ilişkisindeki değişimin %57'sinin örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan dağıtım adaleti ile açıklandığı ortaya konmuştur.

Ertürk (2003), örgüt çalışanlarının sahip olduğu örgütsel iletişim ve örgütsel adalet algısının örgütsel kimlik davranışını ne derece etkilediği ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Yazara göre bireysel başarı iletişimi, dağıtım ve etkileşim adaleti algısı ise örgütsel kimlik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yazar, görev iletişimi algısı ve süreç adaleti algısının örgütsel kimlik algısı üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Ünlü, Hademoğlu ve Yaman (2015) tarafından yapılan bir başka çalışmada, örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. 350 öğretmen üzerinde anket yöntemi ile toplanan veriler ışığında; öğretmenlerin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarıyla savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif ilişki bulunmuştur. Diğer yandan, korumacı ve kabullenici sessizlik düzeyleri ile ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yazarlara

göre, okul yöneticilerinin örgüt üyelerine karşı daha adil olmaları ve demokratik bir yönetim tarzını izlemeleri örgütsel sessizliği önleyebilir.

Başar'ın (2011) örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak için yaptığı çalışmaya göre; örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olabilir; iş tatmini ise hem örgütsel adalet hem de örgütsel özdeşleşme algı düzeylerinden pozitif yönlü etkilenmektedir. Özellikle, süreç adaleti algısı yüksek olan örgüt çalışanlarının örgütsel özdeşleşme algılarının da yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte yazar katılımcılara ait demografik özelliklerin değişkenler ve boyutlar üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığını ortaya koymuştur.

Erbir (2020) üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeylerinin demografik özellikler ve çalışma statüsüne göre farklılaşma durumunu ele aldığı çalışmasında, cinsiyet değişkeninin örgütsel adalet algısında anlamlı bir farklılığa yol açtığını ortaya koymuştur. Yazara göre, devlet üniversitesinde çalışan erkeklerin kadın çalışanlara nazaran daha yüksek bir adalet algısı vardır.

Örgütsel adaletle ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde; özellikle örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların bazılarından yola çıkarak örgüt üyelerinin adalet algıları arttıkça, örgüte olan güvenlerinin de aynı doğrultuda arttığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda Jiang ve arkadaşları (2017), farklı kültürleri ele alan bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre dağıtım adaletinin örgüte duyulan güveni en çok doğu ülkelerinde etkilediği söylenebilir. Bu ülkelerde örgüt üyelerinin kazanımların dağıtılması sürecine çok önem verdiğini söylemek mümkündür.

Liderlik türleri arttıkça, bu türlerin örgütsel adalet ve boyutları ile ilişkisini anlatan birçok çalışma yapılmıştır. Lider davranışları, örgüte hâkim olan iklimi şekillendirmektedir. Bu bağlamda, liderlere *iklim mühendisleri* demek yanlış olmayacaktır. Chao ve arkadaşları (2011) yaptıkları bir çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel adaletin boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların örgütsel adalet algılarını arttırmaktadır. Yapılan çalışmalardan elde edilen

bulgular, liderlik türleri arasında yalnızca serbest liderlik davranışının örgüt üyelerinin adalet algısını negatif yönlü etkilediğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki hakkında birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalara göre, adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani örgüt üyeleri, kendilerine üstlerince adil davranıldığını algılarlarsa örgüte karşı daha fedakar olabilirler (Tansky,1993);(Blakely vd., 2005).

Örgütsel adalet ve boyutlarının iş performansı üzerinde de etkileri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Öyle ki Wang ve arkadaşlarının (2010) yaptıkları bir çalışmada, örgüt üyelerinin örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin algılarının olumlu bir şekilde artmasıyla, performanslarının da arttığını ve iş kalitesinin de aynı doğrultuda yükseldiği ortaya konmuştur.

Maslach ve arkadaşlarına (2001) göre adalet algısının düşük olması, tükenmişlik sendromunu tetikleyebilir. Her şeyden önce, yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması bir adalet göstergesidir. Örgüt üyelerinin adalet algısının azalması, strese ve duygusal bir çöküşe sebep olabilir. Adaletsizce uygulanan iş ve prosedürler öncelikle sinizmi de ortaya çıkarabilir ve sonrasında çalışanları tükenmişlik hissine sürükleyebilir (Maslach vd., 2001).

Sabotaj; örgüt üyeleri tarafından, örgüte zarar verme amacıyla bilinçli bir şekilde sergilenen davranış olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet algısının sabotaj üzerindeki etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar vardır. Sabotaj davranışının birçok sebebi olabilir ancak adalet algısının zayıflaması bu sebepler arasında en dikkat çekeni olmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, sabotajı tetikleyen en önemli unsurun dağıtım adaletinde meydana gelen etik dışı uygulamalar olduğu görülmektedir. Adams (1965), örgüt üyelerinin adaletsizlik algısına kapıldıklarında iş doyumlarının azaldığını ve sabotaj davranışı gösterme eğiliminde olduklarını savunmuştur. Bu bağlamda; sabotaj, meydana gelen eşitsizliğe karşı bir misilleme ya da başkaldırı aracı olarak değerlendirilebilir.

### 2.3.2. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Araştırmalar

Özdemir (2013) eğitim kurumlarındaki yöneticilerin etik ve hukuk dışı davranışlarının örgüt üyelerini muhalif davranışlara ittiğini ortaya koymuştur.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, cinsiyet değişkeninin dikey ve yatay muhalefet davranışında bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bir sendikaya üye öğretmenlerin, olmayan öğretmenlere nazaran daha fazla muhalif davranışlar sergilediği saptanan bulgular arasındadır.

Dağlı ve Ağalday (2015) öğretmenlerin muhalefet etme sebeplerini araştıran bir çalışma yapmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, yönetici davranışları muhalif söylem ve eylemlere neden olabilmektedir. Öğretmenlere ilişkin kararlar alınırken; fikirlerinin alınmaması ve sürece dâhil edilmemeleri, muhalefet davranışlarının temel sebeplerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen Sadykova ve Tutar, (2014) kişisel fikir ve değerlere saygı ile demokratik yaklaşımın dikey muhalefet davranışını azalttığını ortaya koymuşlardır. İfade özgürlüğünün desteklendiği, yaratıcılığın önünün açıldığı, eleştiriyi göz ardı etmeyen yönetim anlayışının dikey muhalefeti negatif yönde açıklaması, böyle örgütlerde açık muhalefete olan ihtiyacın azaldığını göstermektedir. Yazarlar, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu savunmaktadırlar.

Alga ve Eroğlu (2018) örgütsel muhalefet algısının çeşitli demografik değişkenlerle olan ilişkisini konu eden bir çalışma yapmışlardır. Çalışmaya göre kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla muhalif davranışlar sergilemektedir. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça, muhalefet davranışlarında da artış gözlemlenmiştir. Özellikle; yüksek lisans mezunu çalışanların, dikey muhalefete daha eğilimli olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde; çalışanların kıdem dereceleri arttıkça muhalefet davranışlarında da artış olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle 16 ve 20 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar, diğer çalışanlara nazaran daha sık bir şekilde muhalefet etmektedir.

Yıldırım ve Tokgöz (2020) "Kayırmacılık ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki" konulu çalışmasında kayırmacılık kavramını; çalışanların sahip oldukları nitelikleri göz ardı ederek akrabalık ya da çıkar ilişkileri bağlamında işe alınması ya da bir mevkie atanması olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre, kayırmacılık davranışının görüldüğü örgütlerde çalışanların dikey ve yatay muhalefet davranışlarının arttığı gözlemlenmektedir. Kayırmacılık, çalışanların örgütsel güven

ve sadakat algılarını negatif yönlü etkilemekte, örgütsel adalet algılarını azaltmakta ve nihayetinde muhalif davranışlara yol açmaktadır.

Kassing (2005) farklı örgütlerde çalışan bireylerin sahip oldukları yetenekler ile dikey muhalefet davranışlarını incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma, 245 katılımcısı olan nicel bir çalışmadır. Kassing' göre, dikey muhalefet davranışları; var olan problemi üst yönetime bildirme, probleme çözüm üretme, itirazları tekrarlarla dile getirme, yönetime zarar vermeye çalışma ve istifa tehditleri olarak sıralanabilir. Çalışmanın sonuçlarına göre; daha donanımlı ve yetenekli çalışanlar, dikey muhalefet davranışlarından; üst yönetime söyleme ve çözüm sunma, stratejilerine yönelirken, daha az donanımlı çalışanlar; itirazlarını tekrarlama, yönetime zarar vermeye çalışma ya da istifa tehdidi stratejilerine yönelmiştir (Kassing, 2005, s.227-234).

Payne (2014) yönetici-çalışan arasındaki güven ilişkisinin örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğine dair bir çalışma yapmıştır. Eğitim, sağlık ve hizmet sektörlerinden 179 çalışanın katıldığı ve anket tekniği ile yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, yöneticilerine güvenen örgüt üyelerinin dikey muhalefet davranışını tercih ettikleri; daha az güvenen örgüt üyelerinin ise yatay ve yer değiştirmiş muhalefet davranışlarını tercih ettikleri gözlemlenmiştir (Payne, 2014, s.131).

### 2.3.3. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar

Kavak ve Kaygın (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisi tartışılmıştır. Çalışma, eğitim sektöründen 327 akademik personelin katılımı ile yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısı örgütsel muhalefet davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir. Elde edilen bulgular, muhalefet davranışlarının üzerinde cinsiyet değişkeninin etkili olduğu ortaya koymuştur. Buna göre, erkek çalışanların bayan çalışanlara göre daha fazla dikey muhalefet davranışı sergiledikleri görülmektedir (Kavak ve Kaygın, 2018).

Yürür ve Özşahin (2019) Bursa otomotiv sektöründe çalışan 105 kişi ile anket yöntemi kullanarak bir çalışma yapmıştır. Yazarlar, algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefeti arttırıp azaltması bağlamında incelemeler yapmışlardır. Elde

edilen sonuçlara göre, dağıtım ve süreç adaleti ile dikey muhalefet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki varken; etkileşim adaleti ile bu muhalefet davranışı arasında anlamlı olmayan pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan, dağıtım adaleti ile yatay muhalefet davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülürken, süreç ve etkileşim adaletlerinin yatay muhalefet davranışı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür (Yürür ve Özşahin, 2019).

Demiryürek (2019) örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi konu eden ve Kırşehir ilinde özel sektörde çalışan 429 katılımcı ile yaptığı yüksek lisans tezi çalışmasında, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet davranışlarını anlamlı ve negatif yönlü etkilediğini ortaya koymuştur. Dağıtım adaletinin yatay ve dikey muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır. Süreç ve etkileşim adaletini dikey muhalefet davranışını anlamlı ve pozitif yönlü etkilemiştir. Diğer yandan, adaletin boyutlarının hiçbirisinin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Demiryürek, 2019).

Yıldırım (2020) "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışına Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmasında Isparta ilinde Anadolu Liselerinde görev yapan 347 öğretmenin anket yoluyla görüşleri alınmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısı örgütsel muhalefet davranışlarını anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir. Çalışmada katılımcıların dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algıları ile yatay ve dikey muhalefet davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ancak, öğretmenlerin en çok yatay muhalefet davranışını gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2020).

Kassing ve McDowell (2008) algılanan adaletin çalışan muhalefeti üzerindeki etkisini konu eden yönetici ve çalışanlardan oluşan 141 katılımcı ile yürütülen çalışmaya göre; yönetici pozisyonundaki örgüt çalışanlarının adalet algıları, dikey muhalefet davranışını pozitif yönde, yer değiştirmiş muhalefet davranışını ise negatif yönde etkilemektedir. Diğer yandan, yönetici olmayan çalışanların adalet algıları ile yatay ve yer değiştirmiş muhalefet davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Kassing ve McDowell, 2008).

Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) “Organizational dissent as a function of organizational justice” isimli çalışmalarında, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Yazarların elde ettikleri bilgilere göre, örgüt üyelerinin süreç adaleti algıları yatay muhalefet davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir. Diğer yandan, örgüt çalışanlarının dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının, yatay muhalefet davranışlarını olumsuz bir şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Örgüt çalışanlarının adalet algısının dikey ve yer değiştirmiş muhalefet davranışlarına olan etkisine dair bir sonuca ulaşılamamıştır (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye dair hem yurt içinde he yurt dışında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu yüksek lisans tez çalışmasının, literatürde bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; kullanılan model, evren ve örnekleme ait bilgiler, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

## 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere görüşleri alınmış, elde edilen veriler üzerinden çeşitli analizler yapılmıştır.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet davranışlarının arasındaki ilişkiyi incelemek üzere betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama araştırmaları; bireylerin ya da grupların bir olay karşısındaki duygu, düşünce ve tutumlarını anlatan araştırmalardır (Karakaya, 2012, s.59). Ayrıca çalışmada, "Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet davranışları ile ilişkisi var mıdır?" sorusunun cevabını açıklayabilmek amacıyla, korelasyonel araştırma modeli de kullanılmıştır. Korelasyonel araştırmalar; araştırmacının herhangi bir müdahalesi ve yönlendirmesi olmaksızın, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri saptamak ve bu ilişkilerin sebep ve sonuçları ile ilgili bilgileri ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalardır. Bu araştırmalar, elde edilen ilişki türlerinin ne dereceye kadar var olduğunu tespit etmeye çalışır (Büyüköztürk vd., 2017, s.16).

## 3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, 2019–2020 Eğitim–Öğretim yılı Şanlıurfa ili merkez ilçelerine bağlı Milli Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemin seçiminde tesadüfî örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Bu üç ilçede çalışan öğretmenlerin sayısı 11.101'dir. Balcı'ya (2006) göre evren içinden seçilebilecek örneklem sayısı %5 hata payı, toplam %95 güven seviyesi ile en az 371 kişidir. Ancak 371 kişilik örneklem grubu, araştırmacı tarafından asgari olması

gereken rakam olarak belirlenmiştir (Balcı: 2006, 91-95). Ayrıca uygulamada, geri dönüşümde dönmeyen, doldurulmayan veya yanlış doldurulan anketler olduğu için bu rakamları %15 kadar arttırmanın iyi olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle 395 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Araştıramaya katılan öğretmenlerden elde edilen; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, kadro durumu, branş, medeni durum, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısına ilişkin demografik bilgiler Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Frekans Dağılımı

| Değişken | Gruplar | N | % |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | **Kadın** | 196 | 49,6 |
| | **Erkek** | 199 | 50,4 |
| **Yaş** | **20 – 30 yaş** | 177 | 44,8 |
| | **31 – 40 yaş** | 148 | 37,5 |
| | **41 – 50 yaş** | 55 | 13,9 |
| | **51 yaş ve üzeri** | 15 | 3,8 |
| **Eğitim Durumu** | **Lisans** | 354 | 89,6 |
| | **Lisansüstü** | 41 | 10,4 |
| **Kıdem** | **1 -5 yıl** | 183 | 46,3 |
| | **6 -10 yıl** | 83 | 21,0 |
| | **11 -15 yıl** | 56 | 14,2 |
| | **16 yıl ve üzeri** | 73 | 18,5 |
| **Kadro Durumu** | **Sözleşmeli** | 114 | 28,9 |
| | **Kadrolu** | 281 | 71,1 |
| **Branş** | **Sözel** | 246 | 62,3 |
| | **Sayısal** | 89 | 22,5 |
| | **Yabancı dil** | 60 | 15,2 |
| **Medeni Durum** | **Evli** | 243 | 61,5 |
| | **Bekar** | 152 | 38,5 |
| **Okul Türü** | **İlkokul** | 95 | 24,1 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Ortaokul** | 166 | 42,0 |
| | **Lise** | 134 | 33,9 |
| **Okuldaki Öğretmen Sayısı** | **1- 10** | 24 | 6,1 |
| | **11 -20** | 71 | 18,0 |
| | **21 -30** | 62 | 15,7 |
| | **31 -40** | 124 | 31,4 |
| | **41 ve üzeri** | 114 | 28,9 |
| **Toplam** | | 395 | 100,0 |

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların 196'sının (49,6) kadın 199'unun (50,4) erkek öğretmenler olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek katılımcıların sayılarının birbirine çok yakın olduğu söylenebilir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin sayıca fazlalığı dikkat çekmektedir. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin sayısının yalnızca 41 (%10,4) olması öğretmenlerimizin lisansüstü eğitim konusunda daha fazla bilince sahip olması gerektiğini göstermektedir. Kıdem değişkenine bakıldığında, 1 - 5 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlerin sayıca (n=183) en fazla olması dikkat çekicidir. Kadrolu öğretmenlerin sayısının sözleşmeli öğretmenlerin iki katından fazla olmasının dikey muhalefet etme davranışında bir farklılık yaratacağı öngörülmektedir. Branş değişkeni incelendiğinde, katılımcıların 246'sı (%62,3) sözel branşlardan, 89'u (%22,5) sayısal branşlardan ve 60'ı (%15,2) yabancı dil branşlarındandır. Evli katılımcıların sayısı (243, %61,5), bekâr öğretmenlerin sayısından (152, %38,5) fazladır. İlkokulda görev yapan öğretmenler örneklemin %24,1'ini, ortaokulda çalışan öğretmenler %42'sini ve lisede çalışan öğretmenler örneklemin %33,9'unu oluşturmaktadır. Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni incelendiğinde, en fazla katılımcının 31-40 öğretmen sayılı (n=124, %31,4) okullardan olduğu görülmektedir.

## 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada, nicel verileri elde etmek amacıyla Kişisel bilgi formu, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır.

### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında katılımcıların bazı demografik özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenleri hakkında bilgi toplamak amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, kıdemi, kadro durumu, branşı, medeni durumu, çalıştığı okul türü ve okuldaki öğretmen sayısına ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Katılımcılara uygulanan bu form EK 1'de gösterilmiştir.

### 3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niefoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Soner Polat'ın (2007) deneme uygulaması ile geçerlilik ve güvenirlik analizlerini yaptıktan sonra doktora tezinde kullandığı örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Yazar, ölçeği kullanmadan önce uzman görüşlerini almış pilot uygulamalar yaparak ölçeğin güvenirliğini ve geçerliliğini sağlamaya çalışmıştır. Yapılan deneme uygulaması sonucunda, ölçeğin güvenirlik katsayısının 0.85 olduğu görülmüştür. Yazarın yaptığı faktör analizi neticesinde, her bir maddenin faktör yükü 0.45'in altında çıkmadığı gerekçesiyle deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçekte de kullanılmıştır. Ölçeğe ve ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach's Alfa güvenirlik katsayıları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

| Boyutlar | Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları |
|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | .89 |
| **Süreç Adaleti** | .95 |
| **Etkileşim Adaleti** | .90 |
| **Adalet Toplam** | .96 |

Tablo 3 incelendiğinde, ölçeğin tüm maddelerinin güvenirlik Cronbach's Alpha katsayısının 0.96 olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları ise şu şekilde hesaplanmıştır; dağıtım adaleti 0.89, süreç adaleti 0.95 ve etkileşim adaleti 0.90. Uygulama çalışmalarının ardından, ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla ölçeğin faktör analizi yapılmış ve ölçeğin aslı ile

tutarlı olduğu görülmüştür (Polat, 2007). Faktör analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

| | **MADDELER** | **DA** | **SA** | **EA** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Okul yöneticilerimizin ders planlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum | .761 | | |
| 2 | Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır | .750 | | |
| 3 | Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum | .724 | | |
| 5 | Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum | .631 | | |
| 6 | Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verirler | .616 | | |
| 4 | Okullarda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum | .552 | | |
| 18 | Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı bir biçimde açıklar | | .795 | |
| 16 | Okul yöneticilerimiz işlerimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimiz ile ayrı ayrı tartışır | | .767 | |
| 19 | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar | | .764 | |
| 17 | Okul yöneticilerimiz verdiği kararla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayrım yapmaksızın, eksiksiz sunar | | .736 | |
| 8 | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar | | .726 | |
| 9 | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse bu kararların gerekçelerini açıklar | | .717 | |
| 11 | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayrım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir | | .696 | |
| 7 | Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayrım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır | | .606 | |
| 10 | Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini öğretmene yansız ve tutarlı bir şekilde uygular | | .491 | |
| 12 | Okul yöneticilerimiz tüm öğretmenlere nazik davranır | | | .825 |
| 13 | Okul yöneticilerimizi okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır | | | .806 |
| 15 | Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımız göz önünde bulundurur | | | .704 |
| 14 | Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır | | | .667 |

Tablo 4'te gösterildiği gibi; faktör analizinde ölçekte yer alan maddeler, asıl ölçekte olduğu gibi, üç boyutlu olarak sınıflandırılmıştır. Her bir maddenin faktör yük

değeri 0.45'in üstünde olduğu için tüm maddeler değerlendirmede kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, üç boyuttan oluşan örgütsel adalet ölçeğinin 6 maddesinin dağıtım adaletini, 9 maddesinin süreç adaletini ve 4 maddesinin ise etkileşim adaletini ölçtüğü görülmektedir

Kullanılan ölçeğin 5'li Likert tipinde olmasından dolayı, (5-1=4; 4/5=0,80) şeklinde hesap yapılarak aralıklar belirlenmiştir. Bu aralıklara ait önermeler, ortalama değerler ve yorum değerleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Örgütsel Adalet Ölçeğinin Önermeleri, Puan Aralıkları ve Yorum Değerleri

| Önerme | Önerme Puanı | Puan Aralığı | Yorum Değeri |
|---|---|---|---|
| **Hiç katılmıyorum** | 1 | 1.00-1.79 | Çok Düşük |
| **Çok az katılıyorum** | 2 | 1.80-2.59 | Düşük |
| **Orta düzeyde katılıyorum** | 3 | 2.60-3.39 | Orta |
| **Büyük oranda katılıyorum** | 4 | 3.40-4.21 | Yüksek |
| **Tamamen katılıyorum** | 5 | 4.22-5.00 | Çok Yüksek |

Tablo 5 incelendiğinde, 1,00-1,79 aralığında olan ortalama değerleri *çok düşük*; 1,80-2,59 aralığında olan ortalama değerleri *düşük*; 2,60-3,39 aralığındaki ortalama değerleri *orta*; 3,40-4,21 aralığında olan ortalama değerleri *yüksek*; 4,22-5,00 aralığında olan ortalama değerleri *çok yüksek* şeklinde değerlendirilmiştir (Ünver ve Gamgam, 2008). Ölçeğin kullanımına ilişkin gerekli izinler, yazara mail yolu ile ulaşılarak alınmıştır. Örgütsel adalet ölçeği EK 2'de sunulmuştur.

### 3.3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını belirlemek amacıyla Kassing'in (1998) öncelikle 24 madde ve üç alt boyutlu olarak geliştirdiği, 2000 yılında 18 madde ve iki alt boyut şeklinde revize ettiği sonrasında Dağlı (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Dağlı tarafından 15 maddeden oluşacak şekilde yeniden düzenlenmiş ve gerekli geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek dil geçerliliğini sağlamak amacıyla öncelikle Türkçe'ye çevrilmiştir. Dil, içerik, ölçme ve değerlendirme alanlarında sekiz uzman görüşünden faydalanılmıştır. Ayrıca tekrar çeviri yöntemi ile anlamsal kaymaları

önlemek amacıyla beş bağımsız çevirmenden görüş alınmıştır. Dilsel eşdeğerlik çalışması kapsamında iki hafta arayla Diyarbakır ilinde görev yapan 21 İngilizce öğretmenine hem İngilizce hem Türkçe olarak uygulanarak puanların tutarlılığı kontrol edilmiştir. Öğretmenlerin her iki uygulamadan aldıkları puanları test etmek amacıyla Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısına bakılmıştır. Bulunan korelasyon katsayısı r=.976 (p=.0.000) dır. Buna göre, İngilizce ve Türkçe ölçekler arasındaki ilişki yüksek düzeyde pozitif ve anlamlıdır. Bu değerler dilsel eşdeğerliliği sağlamaktadır.

Ölçeğin güvenirliği Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı test-tekrar test yöntemi ile belirlenmiştir. Ölçeğin dikey muhalefet boyutu 8 maddeden (1, 3, 4, 8, 10, 12, 13 ve 14.maddeler), yatay muhalefet boyutu ise 7 maddeden (2, 5, 6, 7, 9, 11 ve 15. maddeler) oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirliğine ilişkin değerler Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

| | **Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları** |
|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | .79 |
| **Yatay Muhalefet** | .82 |
| **Ölçek Toplam** | .84 |

Tablo 6' daki değerler incelendiğinde, ölçek ve alt boyutlar yüksek derecede iç tutarlığa sahiptir. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu KMO değeri 0.865 olarak belirlenmiştir. Bu değer asıl ölçek ile uyum göstermektedir. Ölçeğe ait faktör analizi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir (Dağlı, 2015):

**Tablo 7:** Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

| **MADDELER** | | **DM** | **YM** |
|---|---|---|---|
| 1 | Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim | .74 | |
| 3 | Okul yönetimimi sorgulamam | . 66 | |
| 4 | Okul politikalarını sormaktan çekinirim | .44 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8 | Okulda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu müdüre söylemem | .73 | |
| 10 | Okulda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu müdür ya da müdür yardımcısı ile konuşurum | .44 | |
| 12 | Okuldaki yetersizlikleri gidermek için müdür ya da müdür yardımcısına önerilerde bulunurum | .68 | |
| 13 | Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine bildirmem | .52 | |
| 14 | Öğretmenlere adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm | .67 | |
| 2 | Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm | | .40 |
| 5 | Diğer öğretmenler okuldaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım | | .63 |
| 6 | Bu okula ilişkin eleştirilerimi diğer öğretmenlerle açıkça paylaşırım | | .65 |
| 7 | Okul politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm | | .78 |
| 9 | Diğer öğretmenlerle bu okuldaki işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşırım | | .72 |
| 11 | Okulumu diğer öğretmenlerin yanında eleştirmem | | .57 |
| 15 | İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum | | .48 |

Tablo 7 incelendiğinde, dikey muhalefet boyutu sekiz maddeden (1, 3, 4, 8, 10, 12, 13, 14), yatay muhalefet boyutu ise yedi maddeden (2, 5, 6, 7, 9, 11, 15) oluşmaktadır. Ayrıca ölçekte yer alan 1, 3, 4, 8, 11 ve 13 numaraları maddeler ters madde olarak değerlendirip puanlamaları da tersten yapılmıştır. Dağlı (2015) tarafından yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda okullarda örgütsel muhalefet düzeyini belirlemek amacıyla kullanılabilecek iki boyutlu ve toplam 15 maddeden oluşan güvenilir bir ölçek ortaya konulmuştur. Ölçeğin kullanımına ilişkin gerekli izinler, yazara mail yolu ile ulaşılarak alınmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeği EK 2'de sunulmuştur. Kullanılan ölçek 5'li Likert tipindedir. Likert tipinin önermeleri ve kullanılan puan aralıkları Tablo 8' da gösterilmiştir:

**Tablo 8:** Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Önermeleri ve Puan Aralıkları

| Önerme | Önerme Puanı | Puan Aralığı | Yorum Değeri |
|---|---|---|---|
| **Hiç katılmıyorum** | 1 | 1.00-1.79 | Çok Düşük |
| **Çok az katılıyorum** | 2 | 1.80-2.59 | Düşük |
| **Orta düzeyde katılıyorum** | 3 | 2.60-3.39 | Orta |
| **Büyük oranda katılıyorum** | 4 | 3.40-4.21 | Yüksek |
| **Tamamen katılıyorum** | 5 | 4.22-5.00 | Çok Yüksek |

Tablo 8 incelendiğinde, 1,00-1,79 aralığında olan ortalama değerleri *çok düşük*; 1,80-2,59 aralığında olan ortalama değerleri *düşük*; 2,60-3,39 aralığındaki ortalama değerleri *orta*; 3,40-4,21 aralığında olan ortalama değerleri *yüksek*; 4,22-5,00 aralığında olan ortalama değerleri *çok yüksek* şeklinde değerlendirilmiştir. Örgütsel Adalet ölçeği EK 3'te sunulmuştur.

## 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel muhalefet düzeylerini belirleyebilmek ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. SPSS 21.0 programı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet düzeylerinin belirlenebilmesi amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata gibi betimsel istatistik bilgileri % 95 güven aralığında hesaplanmıştır.

Analiz yapılması amaçlanan grupların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla gerekli analizler yapılmadan önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle örgütsel adalet ölçeğinden elde edilen verilerin Kolmogorov-Smirnov testinin anlamlılık seviyesinin $p<0,05$ olduğu gözlemlenmiştir. Ancak verilerin çarpıklık (skewness) değeri 0,615, standart hatası ise 0,123'tür. Basıklık (kurtosis) değeri 0,87, standart hatası ise 0,245'tir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1,96 sınırları arasında olması normal bir dağılım olduğunu göstermektedir. Histogram grafiği incelendiğinde ise sağa ya da sola çarpık bir yapının olmadığı görülmektedir. Q-Q Plot grafiğine bakıldığında uç

noktalarda bir sapma görülmemiştir. Bu sebeple, bu ölçekten elde edilen verilerin normal dağıldığını söylemek mümkündür.

Örgütsel muhalefet ölçeğinden elde edilen verilerin Kolmogorov-Smirnov testinin anlamlılık seviyesinin $p<0,05$ olduğu gözlemlenmiştir. Ancak verilerin çarpıklık (skewness) değeri 0,195, standart hatası ise 0,123'tür. Basıklık (kurtosis) değeri -0,578, standart hatası ise 0,245'tir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1,96 sınırları arasında olması normal bir dağılım olduğunu göstermektedir. Histogram grafiği incelendiğinde ise sağa ya da sola çarpık bir yapının olmadığı görülmektedir. Q-Q Plot grafiğine bakıldığında uç noktalarda bir sapma görülmemiştir. Bu sebeple bu ölçekten elde edilen verilerin normal dağıldığını söylemek mümkündür.

İncelenen verilerin normallik varsayımını sağlamasından dolayı; araştırma kapsamındaki değişkenlerden iki grubun olduğu durumlarda Bağımsız Gruplar t Testi, ikiden fazla grup arasındaki anlamlı farklılık incelemeleri yaparken ise Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testinde elde edilen anlamlı farklılığın kaynağını tespit edebilmek için Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde toplanan veriler tablolar ile gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara ait değerlendirmeler sunulmuştur.

## 4.1. BİRİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR

Araştırmanın ilk sorusu olan "Öğretmenlerin Örgütsel Adalete ilişkin algıları ne düzeydedir?" sorusunun cevabını belirleyebilmek için ölçekte yer alan maddelere ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Öğretmenlerin Örgütsel Adalete İlişkin Algı Düzeyleri

| **Ölçek Maddeleri ve Ölçek toplamı** | **n** | **x̄** | **SS** |
|---|---|---|---|
| 1. Okul yöneticilerimizin ders planlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum | 395 | 3,73 | 1,166 |
| 2.Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır | 395 | 3,92 | 1,097 |
| 3. Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum | 395 | 3,54 | 1,153 |
| 4. Okullarda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum | 395 | 3,42 | 1,169 |
| 5. Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum | 395 | 3,39 | 1,177 |
| 6. Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verirler | 395 | 3,49 | 1,165 |
| 7. Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayrım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır | 395 | 3,52 | 1,197 |
| 8. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar | 395 | 3,35 | 1,164 |
| 9. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse bu kararların gerekçelerini açıklar | 394 | 3,52 | 1,17 |
| 10. Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini öğretmene yansız ve tutarlı bir şekilde uygular | 395 | 3,63 | 1,163 |
| 11. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayrım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir | 395 | 3,38 | 1,219 |
| 12. Okul yöneticilerimiz tüm öğretmenlere nazik davranır | 395 | 3,78 | 1,142 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 13. Okul yöneticilerimizi okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır | 395 | 3,89 | 1,076 |
| 14. Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır | 395 | 3,78 | 1,079 |
| 15. Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımız göz önünde bulundurur | 395 | 3,85 | 1,028 |
| 16. Okul yöneticilerimiz işlerimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimiz ile ayrı ayrı tartışır | 395 | 3,33 | 1,141 |
| 17. Okul yöneticilerimiz verdiği kararla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayrım yapmaksızın, eksiksiz sunar | 395 | 3,65 | 1,082 |
| 18. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı bir biçimde açıklar | 395 | 3,40 | 1,197 |
| 19. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar | 395 | 3,60 | 1,122 |
| **Örgütsel Adalet Genel Ortalama** | 3,58 | 0,921 | |

Tablo 9 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinin genel ortalaması ($\bar{X}$=3,58; SS=0,921) şeklindedir. Ölçeğin ortalama değerinin yüksek olduğu söylenebilir. Ölçeğin her bir maddesine bakıldığında, en düşük ortalamanın gözlendiği madde "Okul yöneticilerimiz işlerimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimiz ile ayrı ayrı tartışır." maddesi olan 16. maddedir ($\bar{X}$=3,33; SS=1,141). Ölçeğin 2. maddesi olan "Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır." ise en yüksek ortalamaya sahip olan maddedir ($\bar{X}$=3,92; SS=1,097).

Örgütsel Adalet ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 10'da gösterilmiştir

**Tablo 10:** Öğretmenlerin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

| **Boyutlar** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** |
|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | 395 | 3,58 | 0,968 |
| **Süreç Adaleti** | 395 | 3,48 | 0,992 |
| **Etkileşim Adaleti** | 395 | 3,82 | 0,982 |

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin adalet algılarının her alt boyutta yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yine de etkileşim adaleti boyutunun ($\bar{X}$=3,82; SS=0,982) ortalaması diğer iki boyuta nazaran daha yüksektir. Bu durumdan yola

çıkarak okullardaki etkileşimin, yapılan işlemler ve ödül ceza dağıtımına göre daha iyi olduğu söylenebilir.

## 4.2. İKİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR

Araştırmanın ikinci sorusuna ilişkin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının demografik değişkenlere göre cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, kadro durumu, branş, medeni durum, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla gerekli analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sırasıyla aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 11:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Cinsiyet** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | ***sd*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | **Kadın** | 196 | 3,5893 | ,97933 | ,134 | 393 | ,893 |
| | **Erkek** | 199 | 3,5762 | ,95987 | | | |
| **Süreç Adaleti** | **Kadın** | 196 | 3,5351 | 1,01191 | ,932 | 393 | ,352 |
| | **Erkek** | 199 | 3,442 | ,9732 | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | **Kadın** | 196 | 3,8533 | ,96302 | ,574 | 393 | ,566 |
| | **Erkek** | 199 | 3,7965 | 1,0038 | | | |
| **Adalet Toplam** | **Kadın** | 196 | 3,6192 | ,93433 | ,649 | 393 | ,517 |
| | **Erkek** | 199 | 3,559 | ,91095 | | | |

*$p$<0,05

Tablo 11'de, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlardaki algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde, ölçek toplamında [t(393) = ,649; p > 0,05], "Dağıtım Adaleti" boyutunda [t(393) = ,134; p > 0,05], "Süreç Adaleti" boyutunda [t(393) = ,932; p > 0,05] ve "Etkileşim Adaleti" boyutunda [t(393) = ,574; p > 0,05] anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir.

**Tablo 12:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| Boyutlar | Yaş | *n* | $\bar{X}$ | SS | sd | f | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | 20 -30 yaş | 177 | 3,5405 | 0,96453 | 3 | 2,297 | ,077 |
| | 31 -40 yaş | 148 | 3,545 | 0,99329 | | | |
| | 41 -50 yaş | 55 | 3,8848 | 0,77504 | | | |
| | 51 ve üzeri | 15 | 3,3444 | 1,24955 | | | |
| **Süreç Adaleti** | 20 -30 yaş | 177 | 3,4394 | 1,00405 | 3 | 1,849 | ,138 |
| | 31 -40 yaş | 148 | 3,4565 | 1,00064 | | | |
| | 41 -50 yaş | 55 | 3,7737 | 0,91798 | | | |
| | 51 ve üzeri | 15 | 3,3306 | 0,94521 | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | 20 -30 yaş | 177 | 3,7599 | 0,99977 | 3 | 1,923 | |
| | 31 -40 yaş | 148 | 3,8463 | 1,007 | | | ,125 |
| | 41 -50 yaş | 55 | 4,0636 | 0,79089 | | | |
| | 51 ve üzeri | 15 | 3,5 | 1,0815 | | | |
| **Adalet Toplam** | 20 -30 yaş | 177 | 3,5388 | 0,9262 | 3 | 2,206 | ,087 |
| | 31 -40 yaş | 148 | 3,5665 | 0,94151 | | | |
| | 41 -50 yaş | 55 | 3,8699 | 0,80363 | | | |
| | 51 ve üzeri | 15 | 3,3706 | 0,96951 | | | |

*$p$<0,05

Tablo 12'de, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlardaki algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde; "Dağıtım Adaleti" alt boyutunda [F(3-395) = 2,297; p> 0,05], "Süreç Adaleti" alt boyutunda [F(3-395) = 1,849; p> 0,05], "Etkileşim Adaleti" alt boyutunda [F(3-395) = 1,923; p>

0,05] ve ölçeğin genel toplamında [F(3-395) = 2,206; p> 0,05] grupların ortalama puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 13:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Eğitim Durumu** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | ***sd*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | Lisansüstü | 354 | 3,6036 | 0,97082 | 1,26 | 393 | ,208 |
| | Lisans | 41 | 3,4024 | 0,9391 | | | |
| **Süreç Adaleti** | Lisansüstü | 354 | 3,5099 | 0,99504 | 1,27 | 393 | ,202 |
| | Lisans | 41 | 3,3008 | 0,96104 | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | Lisansüstü | 354 | 3,8552 | 0,97147 | 1,82 | 393 | ,070 |
| | Lisans | 41 | 3,561 | 1,05294 | | | |
| **Adalet Toplam** | Lisansüstü | 354 | 3,6122 | 0,92179 | 1,47 | 393 | ,140 |
| | Lisans | 41 | 3,3877 | 0,90969 | | | |

*$p$<0,05

Tablo 13'te, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlardaki algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde, ölçek toplamında [t(393) = 1,47; p > 0,05], "Dağıtım Adaleti" boyutunda [t(393) = 1,26; p > 0,05], "Süreç Adaleti" boyutunda [t(393) = 1,27; p > 0,05] ve "Etkileşim Adaleti" boyutunda [t(393) = 1,82; p > 0,05] anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir.

**Tablo 14:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Kıdem** | ***n*** | $\bar{X}$ | **SS** | **sd** | **f** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | 1 -5 yıl | 183 | 3,5528 | 0,96944 | 3 | 0,367 | ,777 |
| | 6 -10 yıl | 83 | 3,5683 | 0,95956 | | | |
| | 11 -15 yıl | 56 | 3,5625 | 1,07664 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 16 yıl üzeri | 73 | 3,6895 | 0,89852 | | | |
| **Süreç Adaleti** | 1 -5 yıl | 183 | 3,5827 | 0,96836 | 3 | 0,209 | ,890 |
| | 6-10 yıl | 83 | 3,4906 | 0,96121 | | | |
| | 11 -15 yıl | 56 | 3,4399 | 1,05357 | | | |
| | 16 yıl üzeri | 73 | 3,4583 | 1,0315 | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | 1 -5 yıl | 183 | 3,5601 | 0,98417 | 3 | 0,464 | ,707 |
| | 6 -10 yıl | 83 | 3,4882 | 0,99243 | | | |
| | 11 -15 yıl | 56 | 3,8087 | 0,96093 | | | |
| | 16 yıl üzeri | 73 | 3,7651 | 1,01614 | | | |
| **Adalet Toplam** | 1 -5 yıl | 183 | 3,8125 | 1,12235 | 3 | 0,317 | ,813 |
| | 6 -10 yıl | 83 | 3,9418 | 0,89221 | | | |
| | 11 -15 yıl | 56 | 3,8247 | 0,98294 | | | |
| | 16 yıl üzeri | 73 | 3,5772 | 0,89849 | | | |

*$p$<0,05

Tablo 14'te, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlardaki algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde; "Dağıtım Adaleti" alt boyutunda [F(3-395) = 0,367; p> 0,05], "Süreç Adaleti" alt boyutunda [F(3-395) = 0,209; p> 0,05], "Etkileşim Adaleti" alt boyutunda [F(3-395) = 0,464; p> 0,05] ve ölçeğin genel toplamında [F(3-395) = 0,317; p> 0,05] grupların ortalama puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 15:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Kadro Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

| Boyutlar | Medeni Durum | n | $\bar{X}$ | SS | t | *sd* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | Sözleşmeli | 114 | 3,6096 | 1,00682 | ,352 | 393 | ,366 |
| | Kadrolu | 281 | 3,5718 | ,95394 | | | |
| **Süreç Adaleti** | Sözleşmeli | 114 | 3,5526 | ,97084 | -,821 | 393 | ,907 |
| | Kadrolu | 281 | 3,4621 | 1,00158 | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | Sözleşmeli | 114 | 3,8816 | ,92364 | ,732 | 393 | ,399 |
| | Kadrolu | 281 | 3,8016 | 1,00668 | | | |
| **Adalet Toplam** | Sözleşmeli | 114 | 3,6399 | ,91875 | -,700 | 393 | ,877 |
| | Kadrolu | 281 | 3,5682 | ,92408 | | | |

**p<0,05*

Tablo 15'te, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlardaki algılarının kadro durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde p=0,05 anlamlılık düzeyinde ölçek toplamında [t(393) = ,700; p > 0,05], "Dağıtım Adaleti" boyutunda [t(393) = ,352; p > 0,05], "Süreç Adaleti" boyutunda [t(393) = ,821; p > 0,05] ve "Etkileşim Adaleti" boyutunda [t(393) = ,700; p > 0,05] anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir.

**Tablo 16:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| Boyutlar | Branş | *n* | $\bar{X}$ | SS | sd | f | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | Sözel | 246 | 3,5888 | ,99416 | 2 | 1,211 | ,299 |
| | Sayısal | 89 | 3,4719 | ,97967 | | | |
| | Yabancı Dil | 60 | 3,7222 | ,82946 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Süreç Adaleti** | Sözel | 246 | 3,4705 | 1,00451 | 2 | 2,498 | ,084 |
| | Sayısal | 89 | 3,3720 | ,98075 | | | |
| | Yabancı Dil | 60 | 3,7333 | ,93259 | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | Sözel | 246 | 3,8343 | 1,00623 | 2 | 1,196 | ,303 |
| | Sayısal | 89 | 3,7079 | ,99590 | | | |
| | Yabancı Dil | 60 | 3,9583 | ,85391 | | | |
| **Adalet Toplam** | Sözel | 246 | 3,5844 | ,93954 | 2 | | ,143 |
| | Sayısal | 89 | 3,4743 | ,92247 | | 1,951 | |
| | Yabancı Dil | 60 | 3,7772 | ,82790 | | | |

**p<0,05*

Tablo 16'da, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlardaki algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde, "Dağıtım Adaleti" alt boyutunda [F(2-395) = 1,211; p> 0,05], "Süreç Adaleti" alt boyutunda [F(2-395) = 2,498; p> 0,05], "Etkileşim Adaleti" alt boyutunda [F(2-395) = 1,196; p> 0,05] ve ölçeğin genel toplamında [F(2-395) = 1,951; p> 0,05] grupların ortalama puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 17:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Medeni Durum** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | ***sd*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | Evli | 243 | 3,6043 | ,91180 | ,559 | 393 | ,589 |
| | Bekar | 152 | 3,5482 | 1,05473 | | | |
| **Süreç Adaleti** | Evli | 243 | 3,4658 | ,98312 | -,568 | 393 | ,570 |
| | Bekar | 152 | 3,5241 | 1,00935 | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | Evli | 243 | 3,8426 | ,92076 | ,457 | 393 | ,659 |
| | Bekar | 152 | 3,7961 | 1,07747 | | | |
| **Adalet Toplam** | Evli | 243 | 3,5888 | ,88553 | -,002 | 393 | ,999 |
| | Bekar | 152 | 3,5890 | ,98037 | | | |

**p<0,05*

Tablo 17'de, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlardaki algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde ölçek toplamında [t(393) = ,-,002; p > 0,05], "Dağıtım Adaleti" boyutunda [t(393) = ,559; p > 0,05], "Süreç Adaleti" boyutunda [t(393) = -,568; p > 0,05] ve "Etkileşim Adaleti" boyutunda [t(393) = ,457; p > 0,05] ve ölçek toplamında [t(393) = -,002; p > 0,05] anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir.

**Tablo 18:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Okul Türü** | ***n*** | $\bar{X}$ | **SS** | **sd** | **f** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | İlkokul | 95 | 3,6912 | ,91545 | 2 | 1,587 | ,206 |
| | Ortaokul | 166 | 3,4849 | ,99778 | | | |
| | Lise | 134 | 3,6269 | ,96345 | | | |
| **Süreç Adaleti** | İlkokul | 95 | 3,5053 | 1,00625 | 2 | 1,525 | ,219 |
| | Ortaokul | 166 | 3,3936 | ,99363 | | | |
| | Lise | 134 | 3,5934 | ,97709 | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | İlkokul | 95 | 3,8421 | ,95931 | 2 | 1,152 | ,317 |
| | Ortaokul | 166 | 3,7425 | 1,00695 | | | |
| | Lise | 134 | 3,9142 | ,96805 | | | |
| **Adalet Toplam** | İlkokul | 95 | 3,6349 | ,92038 | 2 | 1,505 | ,223 |
| | Ortaokul | 166 | 3,4959 | ,93510 | | | |
| | Lise | 134 | 3,6715 | ,90295 | | | |

**p<0,05*

Tablo 18'de, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlardaki algılarının çalıştıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde; "Dağıtım Adaleti" alt boyutunda [F(2-395) = 1,587; p> 0,05], "Süreç Adaleti" alt boyutunda [F(2-395) = 1,525; p> 0,05], "Etkileşim Adaleti" alt boyutunda

[F(2-395) = 1,152; p> 0,05] ve ölçeğin genel toplamında [F(2-395) = 1,505; p> 0,05] grupların ortalama puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 19:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Okuldaki Öğretmen Sayısı** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** | **sd** | ***f*** | ***p*** | ***Anlamlı Fark*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | 1 -10 | 24 | 3,8542 | 0,86297 | 4 | 1,398 | ,234 | |
| | 11 – 20 | 71 | 3,6009 | 1,11891 | | | | |
| | 21 – 30 | 62 | 3,6935 | 0,87372 | | | | |
| | 31 – 40 | 124 | 3,6035 | 0,82574 | | | | |
| | 41 ve üzeri | 114 | 3,4313 | 1,06864 | | | | |
| **Süreç Adaleti** | 1 -10 | 24 | 3,7222 | 0,99002 | 4 | 2,243 | ,064 | |
| | 11 – 20 | 71 | 3,4757 | 1,17066 | | | | |
| | 21 – 30 | 62 | 3,7258 | 0,79278 | | | | |
| | 31 – 40 | 124 | 3,5009 | 0,90461 | | | | |
| | 41 ve üzeri | 114 | 3,3037 | 1,03848 | | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | 1 -10 | 24 | 4,1146 | 0,90584 | 4 | 4,376 | **,002*** | **3-5 /4-5** |
| | 11 – 20 | 71 | 3,8521 | 1,12327 | | | | |
| | 21 – 30 | 62 | 4,0363 | 0,71696 | | | | |
| | 31 – 40 | 124 | 3,9234 | 0,90233 | | | | |
| | 41 ve üzeri | 114 | 3,5241 | 1,05437 | | | | |
| **Adalet Toplam** | 1 -10 | 24 | 3,8465 | 0,90096 | 4 | 2,543 | **,039*** | **3 -5** |
| | 11 – 20 | 71 | 3,5945 | 1,08868 | | | | |
| | 21 – 30 | 62 | 3,781 | 0,73506 | | | | |
| | 31 – 40 | 124 | 3,6222 | 0,79955 | | | | |
| | 41 ve üzeri | 114 | 3,3904 | 1,00069 | | | | |

**p<0,05*

Tablo 19'da, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlardaki algılarının çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine

göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları yer almaktadır.

Ölçeğin dağıtım ve süreç adaleti alt boyutlar incelendiğinde "Dağıtım Adaleti" alt boyutunda [F(4-395) = 1,398; p> 0,05], "Süreç Adaleti" alt boyutunda [F(4-395) = 2,243; p> 0,05] anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Ancak ölçek toplam ve etkileşim adaleti boyutlarında "Etkileşim Adaleti" alt boyutunda [F(4-395) = 4,376; p< 0,05] ve ölçeğin genel toplamında [F(4-395) = 2,543; p< 0,05] gruplar arası anlamlı bir farklılığın olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu farklılık tablo 20'de de gösterildiği gibi, etkileşim adaleti boyutunda 3-5 (21-30 öğretmen sayılı okullarda) ve 4-5 (31-40 öğretmen sayılı okullarda), ölçek toplamda ise 3-5 (21-30 öğretmen sayılı ve 31-40 öğretmen sayılı okullarda) grupları arasında ortaya çıkmıştır.

Homojenlik testi incelendiğinde varyansların homojen dağılmadığı ve grup sayısının 3'ten fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda farklılığa sebep olan grupları tespit edebilmek için Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tablo 20'de gösterilen Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 20:** Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkeni Post Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

| | **(I) Gruplar** | **(J) Gruplar** | **Ortalama Fark** | **Sh** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Etkileşim Adaleti** | **1- 10** | 10 -20 | 0,26247 | 0,22795 | 0,947 |
| | | 21 -30 | 0,07829 | 0,20611 | 1 |
| | | 31 -40 | 0,1912 | 0,20188 | 0,987 |
| | | 41 ve üzeri | 0,59046 | 0,20962 | 0,074 |
| | **11 -20** | 1 -10 | -0,26247 | 0,22795 | 0,947 |
| | | 21 -30 | -0,18418 | 0,16144 | 0,948 |
| | | 31- 40 | -0,07127 | 0,156 | 1 |
| | | 41 ve üzeri | 0,32799 | 0,1659 | 0,401 |
| | **21 -30** | 1- 10 | -0,07829 | 0,20611 | 1 |
| | | 11 -20 | 0,18418 | 0,16144 | 0,948 |
| | | 31 -40 | 0,1129 | 0,12189 | 0,988 |
| | | 41 ve üzeri | 0,51217 | 0,13432 | 0,002 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **31 -40** | 1 -10 | -0,1912 | 0,20188 | 0,987 |
| | | 11-20 | 0,07127 | 0,156 | 1 |
| | | 21 -30 | -0,1129 | 0,12189 | 0,988 |
| | | **41 ve üzeri** | 0,39926 | 0,12774 | **0,02** |
| | **41 ve üzeri** | 1 -10 | -0,59046 | 0,20962 | 0,074 |
| | | 11-20 | -0,32799 | 0,1659 | 0,401 |
| | | **21 -30** | -0,51217 | 0,13432 | **0,002** |
| | | **31 -40** | -0,39926 | 0,12774 | **0,02** |
| **Adalet Toplam** | **1 -10** | 11 -20 | 0,25198 | 0,22476 | 0,956 |
| | | 21 -30 | 0,06551 | 0,20625 | 1 |
| | | 31 -40 | 0,22425 | 0,19743 | 0,954 |
| | | 41 ve üzeri | 0,45609 | 0,20641 | 0,289 |
| | **11 -20** | 1 – 10 | -0,25198 | 0,22476 | 0,956 |
| | | 21 -30 | -0,18647 | 0,1594 | 0,939 |
| | | 31 -40 | -0,02773 | 0,14781 | 1 |
| | | 41 ve üzeri | 0,20411 | 0,15962 | 0,897 |
| | **21 -30** | 1 -10 | -0,06551 | 0,20625 | 1 |
| | | 11 -20 | 0,18647 | 0,1594 | 0,939 |
| | | 31 -40 | 0,15874 | 0,11777 | 0,863 |
| | | **41 ve üzeri** | 0,39058 | 0,13228 | **0,036** |
| | **31 -40** | 1- 10 | -0,22425 | 0,19743 | 0,954 |
| | | 11 -20 | 0,02773 | 0,14781 | 1 |
| | | 21 -30 | -0,15874 | 0,11777 | 0,863 |
| | | 41 ve üzeri | 0,23184 | 0,11807 | 0,407 |
| | **40 ve üzeri** | 1 -10 | -0,45609 | 0,20641 | 0,289 |
| | | 11 -20 | -0,20411 | 0,15962 | 0,897 |
| | | **21 -30** | -,039058 | 0,13228 | **0,036** |
| | | 31 -40 | -0,23184 | 0,11807 | 0,407 |

**p<0,05*

Tablo 20'de gösterilen Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde, "Etkileşim Adaleti" boyutunda 21 ile 30 arasında öğretmen sayısına sahip okulların ve 41 ve üzeri öğretmen sayısına sahip okulların ayrıca 31 ile 40 arası

öğretmen sayılı, yine 41 ve üzeri öğretmen sayılı okullarda gruplar arası anlamlı bir farklılıktan bahsetmek mümkündür. Grupların ortalamaları incelendiğinde 21-30 öğretmen sayısı olan okulların ortalaması ($\bar{X}$=4,0363) 31-40 öğretmen sayısı olan okulların ortalamasından ($\bar{X}$=3,9234) yüksektir. 41ve üzeri öğretmen sayısı olan okulların ortalaması ise bu iki grubun ortalamasından düşüktür ($\bar{X}$=3,5241). Aynı şekilde adalet toplamında da ortalamalar incelendiğinde 21ile 30 arası öğretmen sayısı olan okulların ortalaması ($\bar{X}$=3,7881), 41 ve üzeri öğretmen sayısı olan okulların ortalamasından nispeten yüksektir ($\bar{X}$=3,390). Bu bağlamda, okuldaki öğretmen sayısı arttıkça adalet algısının azaldığını söylemek mümkündür.

## 4.3. ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR

Araştırmanın üçüncü sorusu olan "Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete ilişkin algıları ne düzeydedir?" sorusunun cevabını belirleyebilmek için ölçekte yer alan maddelere ilişkin frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri Tablo 21'de gösterilmiştir.

**Tablo 21:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete ilişkin Algı Düzeyleri

| **Ölçek Maddeleri ve Ölçek toplam** | **n** | **x̄** | **SS** |
|---|---|---|---|
| 1. Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim | 395 | 3,95 | 1,187 |
| 2. Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm | 395 | 3,03 | 1,284 |
| 3. Okul yönetimimi sorgulamam | 395 | 3,90 | 1,130 |
| 4. Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim | 395 | 3,96 | 1,130 |
| 5. Diğer öğretmenler okuldaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım | 395 | 3,11 | 1,140 |
| 6. Bu okula ilişkin eleştirilerimi diğer öğretmenlerle açıkça paylaşırım | 395 | 3,56 | 1,119 |
| 7. Okul politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm | 395 | 3,24 | 1,212 |
| 8. Okulda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu müdüre söylemem | 395 | 3,83 | 1,226 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9. Diğer öğretmenlerle b okulda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşırım | 395 | 3,57 | 1,046 |
| 10. Okulda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu müdür ya da müdür yardımcısıyla konuşurum | 395 | 3,61 | 1,162 |
| 11. Okulumu diğer öğretmenlerin yanında eleştirmem | 395 | 3,26 | 1,270 |
| 12. Okuldaki yetersizlikleri gidermek için müdür ya da müdür yardımcısına önerilerde bulunurum | 395 | 3,62 | 1,161 |
| 13. Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine bildirmem | 395 | 3,93 | 1,129 |
| 14. Öğretmenlere adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm | 395 | 3,44 | 1,198 |
| 15. İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum | 395 | 3,55 | 1,188 |
| **Ölçek Toplam** | 395 | 3,57 | 0,618 |

Tablo 21 incelendiğinde, örgütsel muhalefet ölçeğinin toplam ortalaması ($\bar{X}$=3,57; SS=0,618) şeklindedir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin her bir maddesine bakıldığında, en düşük ortalamanın gözlendiği maddeler "Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm" maddesi olan 2. madde ($\bar{X}$=3,03; SS=1,284) ve "Diğer öğretmenler okuldaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım" maddesi olan ($\bar{X}$=3,11; SS=1,14) 5. maddedir. Ölçeğin 4. maddesi olan "Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim" ise, en yüksek ortalamaya sahip olan maddedir ($\bar{X}$=3,96; SS=1,130). Örgütsel Muhalefet ölçeğinin alt boyutlarına ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 23'te gösterilmiştir.

**Tablo 22:** Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

| **Boyutlar** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** |
|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | 395 | 3,78 | 0,771 |
| **Yatay Muhalefet** | 395 | 3,33 | 0,708 |

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin muhalefet algılarının ortalamalarının boyutlar bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin dikey muhalefet algılarının ($\bar{X}$=3,78) yüksek düzeyde olduğu

görülmektedir. Yatay muhalefet boyutunun ($\bar{X}$=3,33; SS=0,708) ortalaması, dikey muhalefet boyutuna nazaran daha düşüktür. Bu durumda katılımcıların dikey muhalefet boyutundaki algı düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir.

## 4.4. DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR

Araştırmanın dördüncü sorusuna ilişkin, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının demografik değişkenlere göre; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, kadro durumu, branş, medeni durum, okul türü, okuldaki öğretmen sayısının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla gerekli analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sırasıyla aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 23:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Cinsiyet** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | ***sd*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | **Kadın** | 196 | 3,7487 | 0,78945 | -0,882 | 393 | ,378 |
| | **Erkek** | 199 | 3,8172 | 0,75323 | | | |
| **Yatay Muhalefet** | **Kadın** | 196 | 3,2166 | 0,70688 | -3,256 | 393 | **,001*** |
| | **Erkek** | 199 | 3,4458 | 0,69224 | | | |
| **Muhalefet Toplam** | **Kadın** | 196 | 3,5006 | 0,62764 | -2,316 | 393 | **,021*** |
| | **Erkek** | 199 | 3,6439 | 0,60188 | | | |

*$p<0,05$

Tablo 23'te, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel muhalefetin alt boyutlardaki algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde, dikey muhalefet boyutunda [t(393) = -,882; p > 0,05] cinsiyet değişkeni açısından bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak yatay muhalefet [t(393) = -3,256; p <0,05] ve ölçek toplamında [t(393) = -2,316; p < 0,05] anlamlı düzeyde bir farklılıktan bahsetmek mümkündür. Farklılığının kaynağı incelendiğinde ise, yatay muhalefet boyutunda $\bar{X}$=3,4458 ortalama ile erkeklerin kadınlara nazaran daha yüksek bir muhalefet algısına sahip olduğunu söylenebilir. Aynı şekilde, ölçek toplamda erkek katılımcıların $\bar{X}$= 3,6439 ortalama ile

kadın katılımcılardan daha yüksek bir muhalefet algısına sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 24:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Yaş** | ***n*** | $\bar{X}$ | **SS** | **sd** | **f** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 20 -30 yaş | 177 | 3,7775 | 0,76142 | 3 | 1,63 | ,182 |
| **Dikey** | 31 -40 yaş | 148 | 3,7965 | 0,80063 | | | |
| **Muhalefet** | 41 -50 yaş | 55 | 3,875 | 0,69264 | | | |
| | 51 ve üzeri | 15 | 3,3833 | 0,81348 | | | |
| | 20 -30 yaş | 177 | 3,7832 | 0,7712 | 3 | ,431 | ,731 |
| **Yatay** | 31 -40 yaş | 148 | 3,2897 | 0,69976 | | | |
| **Muhalefet** | 41 -50 yaş | 55 | 3,367 | 0,75423 | | | |
| | 51 ve üzeri | 15 | 3,3481 | 0,6047 | | | |
| | 20 -30 yaş | 177 | 3,4286 | 0,7224 | 3 | ,673 | ,569 |
| **Muhalefet** | 31 -40 yaş | 148 | 3,3321 | 0,70801 | | | |
| **Toplam** | 41 -50 yaş | 55 | 3,5499 | 0,60913 | | | |
| | 51 ve üzeri | 15 | 3,5963 | 0,65695 | | | |

**p<0,05*

Tablo 24'te, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel muhalefetin alt boyutlardaki algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacı ile uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler p = 0,05 anlamlılık düzeyinde ele alınmıştır. Tablo incelendiğinde, dikey muhalefet alt boyutunda [F(3-395) = 1,63; p> 0,05], yatay muhalefet alt boyutunda [F(3-395) = ,431; p> 0,05] ve ölçek toplamda [F(3-395) = ,673; p> 0,05] grupların ortalama puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 25:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Eğitim Durumu** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | ***sd*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | **Lisans** | 196 | 3,7931 | 0,76969 | 0,746 | 393 | ,456 |
| | **Lisansüstü** | 199 | 3,6982 | 0,78858 | | | |
| **Yatay Muhalefet** | **Lisans** | 196 | 3,316 | 0,71345 | -1,323 | 393 | ,187 |
| | **Lisansüstü** | 199 | 3,4704 | 0,65094 | | | |
| **Muhalefet Toplam** | **Lisans** | 196 | 3,5706 | 0,61796 | -0,208 | 393 | ,835 |
| | **Lisansüstü** | 199 | 3,5919 | 0,62755 | | | |

**p<0,05*

Tablo 25'te, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacıyla uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde p=0,05 anlamlılık düzeyinde ve dikey muhalefet boyutunda [t(393) = 0,746; p > 0,05], yatay muhalefet boyutunda [t(393) = -1,323; p > 0,05] ve ölçek toplamında [t(393) = -0,208; p > 0,05] eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 26:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Kıdem** | ***n*** | $\bar{X}$ | **SS** | **sd** | **f** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | 1 - 5 yıl | 183 | 3,7097 | 0,70589 | 3 | 4,368 | **0,005*** |
| | 6 - 10 yıl | 83 | 4,0467 | 0,73374 | | | |
| | 11 -15 yıl | 56 | 3,6629 | 0,88578 | | | |
| | 16 yıl ve üzeri | 73 | 3,7603 | 0,82279 | | | |
| **Yatay Muhalefet** | 1 - 5 yıl | 183 | 3,7832 | 0,7712 | 3 | 3,833 | 0,01* |
| | 6 -10 yıl | 83 | 3,242 | 0,69024 | | | |
| | 11 -15 yıl | 56 | 3,5284 | 0,71454 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 16 yıl ve üzeri | 73 | 3,2351 | 0,82095 | | | |
| **Muhalefet Toplam** | 1 -5 yıl | 183 | 3,409 | 0,60343 | 3 | 5,769 | **0,001*** |
| | 6 - 10 yıl | 83 | 3,3321 | 0,70801 | | | |
| | 11 -15 yıl | 56 | 3,4914 | 0,57753 | | | |
| | 16 yıl ve üzeri | 73 | 3,8048 | 0,61559 | | | |

**p<0,05*

Tablo 26 incelendiğinde; dikey muhalefet, yatay muhalefet ve ölçek toplam muhalefet davranışının anlamlılık değerinin sırasıyla; 005, ,01 ve 001 olduğu (*P*<0,05) görülmektedir. Bu durumda kıdem değişkeni ile muhalefet etme davranışı arasında anlamlı bir farklılıktan bahsetmek mümkündür.

Verilere ait değerler incelendiğinde, varyansların homojenliğine ait anlamlılık değerinin p>0,05 olması ve grup sayısının 3'ten fazla olması sebebiyle, ilişkinin hangi kıdem yılları arasında olduğunu ortaya koymak için Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tablo 27'de gösterilen Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo 27:** Katılımcıların Kıdem Değişkeni Post Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **(I) Gruplar** | **(J) Gruplar** | **Ortalama Fark** | **Sh** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | **1 – 5 yıl** | **6 – 10 yıl** | -0,33699 | 0,10077 | **0,012*** |
| | | 10 -15 yıl | 0,04675 | 0,11629 | 0,984 |
| | | 16 yıl + | -0,05057 | 0,10541 | 0,973 |
| | **6 -10 yıl** | **1 -5 yıl** | 0,33699 | 0,10077 | **0,012*** |
| | | **11 -15 yıl** | 0,38374 | 0,13169 | **0,038*** |
| | | 16 yıl ve üzeri | 0,28641 | 0,12219 | 0,141 |
| | **11- 15 yıl** | 1 -5 yıl | -0,04675 | 0,11629 | 0,984 |
| | | **5 – 10 yıl** | -0,38374 | 0,13169 | **0,038*** |
| | | 16 yıl ve üzeri | -0,09733 | 0,13527 | 0,915 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 16 yıl ve üzeri | 1 -5 yıl | 0,05057 | 0,10541 | 0,973 |
| | | 6 – 10 yıl | -0,28641 | 0,12219 | 0,141 |
| | | 11 -15 yıl | 0,09733 | 0,13527 | 0,915 |
| **Yatay Muhalefet** | **1 – 5 yıl** | **6 -10 yıl** | -0,28640 | 0,0927 | **0,024*** |
| | | 11 - 15 yıl | 0,00688 | 0,10698 | 1 |
| | | 16 yıl ve üzeri | -0,167 | 0,09697 | 0,398 |
| | **5 – 10 yıl** | **1 -5 yıl** | 0,28640 | 0,0927 | **0,024*** |
| | | 11 -15 yıl | 0,29328 | 0,12114 | 0,12 |
| | | 16 yıl ve üzeri | 0,1194 | 0,1124 | 0,77 |
| | 11 -15 yıl | 1 -5 yıl | -0,00688 | 0,10698 | 1 |
| | | 6 - 10 yıl | -0,29328 | 0,12114 | 0,12 |
| | | 16 yıl ve üzeri | -0,17388 | 0,12444 | 0,583 |
| | 16 yıl ve üzeri | 1 -5 yıl | 0,167 | 0,09697 | 0,398 |
| | | 6 - 10 yıl | -0,1194 | 0,1124 | 0,77 |
| | | 11 -15 yıl | 0,17388 | 0,12444 | 0,583 |
| **Muhalefet Toplam** | **1 – 5 yıl** | **6 -10 yıl** | 0,31338 | 0,08036 | **0,002*** |
| | | 11 -15 yıl | 0,02741 | 0,09274 | 0,993 |
| | | 16 yıl ve üzeri | 0,10491 | 0,08406 | 0,669 |
| | **6- 10 yıl** | **1 – 5 yıl** | 0,31338 | 0,08036 | **0,002*** |
| | | **11 -15 yıl** | 0,34079 | 0,10501 | **0,015*** |
| | | 16 yıl ve üzeri | 0,20847 | 0,09744 | 0,207 |
| | **11 -15 yıl** | 1 -5 yıl | 0,02741 | 0,09274 | 0,993 |
| | | **6- 10 yıl** | 0,34079 | 0,10501 | **0,015*** |
| | | 16 yıl ve üzeri | 0,13232 | 0,10787 | 0,681 |
| | | 1- 5 yıl | 0,10491 | 0,08406 | 0,669 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 16 yıl ve üzeri | 6- 10 yıl | 0,20847 | 0,09744 | 0,207 |
| | 11-15 yıl | 0,13232 | 0,10787 | 0,681 |

**p<0,05*

Tablo 27'de gösterilen Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde; dikey muhalefet boyutunda 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin muhalefet etme davranışı ($\bar{X}$=3,7097) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin muhalefet etme davranışına ($\bar{X}$=4,0467) nazaran daha düşüktür. Yine aynı boyutta 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin muhalif davranış gösterme eğilimi ($\bar{X}$=4,0467) 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere nazaran ($\bar{X}$=3,6629) daha yüksektir.

Yatay muhalefet boyutunda ise mesleğe henüz başlamış olan 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerdeki muhalefet davranışı ($\bar{X}$=3,7832) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ($\bar{X}$=3,242) göre daha yüksektir. Bu bağlamda mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin olumsuz bir durumla karşılaştıklarında bu durumu genellikle yöneticilerinden ziyade iş arkadaşları ile paylaşma eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür.

Ölçek genel toplamına bakıldığında ise; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,409) 6-10 yıla arası kıdeme sahip öğretmenlere ($\bar{X}$=3,3321) nazaran daha fazla muhalefet ettiği gözlemlenmiştir. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise ($\bar{X}$=3,3321) 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden ($\bar{X}$=3,4914) daha az muhalefet davranışına yöneldiği söylenebilir. Öğretmenlerin, meslekte geçirilen yıllar değiştikçe muhalefetin değişik boyutlarında ve değişik seviyelerde muhalif davranışlar sergiledikleri açıktır.

**Tablo 28:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Kadro Durumu Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Kadro Durumu** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | ***sd*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | Sözleşmeli | 114 | 3,6985 | 0,71427 | -1,393 | 395 | 0,164 |
| | Kadrolu | 281 | 3,8176 | 0,79176 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Yatay Muhalefet** | Sözleşmeli | 114 | 3,2744 | 0,70503 | -1,031 | 395 | 0,303 |
| | Kadrolu | 281 | 3,3554 | 0,70913 | | | |
| **Muhalefet Toplam** | Sözleşmeli | 114 | 3,5006 | 0,59959 | -1,481 | 395 | 0,139 |
| | Kadrolu | 281 | 3,6021 | 0,62424 | | | |

**p<0,05*

Tablo 28'de, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin algılarının kadro durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacıyla uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde; dikey muhalefet boyutunda [t(395) = -1,393; p > 0,05], yatay muhalefet boyutunda [t(395) = -1,031; p > 0,05] ve ölçek toplamında [t(395) = -1,481; p > 0,05] kadro durumu değişkeni açısından anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

**Tablo 29:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Branş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Branş** | ***n*** | $\bar{X}$ | **SS** | **sd** | **f** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | Sözel | 246 | 3,8034 | 0,78108 | 2 | 0,383 | 0,682 |
| | Sayısal | 89 | 3,7205 | 0,73349 | | | |
| | Yabancı Dil | 60 | 3,7938 | 0,79252 | | | |
| **Yatay muhalefet** | Sözel | 246 | 3,3571 | 0,69301 | 2 | 0,737 | 0,479 |
| | Sayısal | 89 | 3,3293 | 0,6912 | | | |
| | Yabancı Dil | 60 | 3,2333 | 0,79255 | | | |
| **Muhalefet Toplam** | Sözel | 246 | 3,5951 | 0,61502 | 2 | 0,426 | 0,653 |
| | Sayısal | 89 | 3,5384 | 0,57346 | | | |
| | Yabancı Dil | 60 | 3,5322 | 0,69667 | | | |

**p<0,05*

Tablo 29'da, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler p = 0,05

anlamlılık düzeyinde ele alınmıştır. Tablo incelendiğinde, dikey muhalefet alt boyutunda [F(2-395) = 0,383; p> 0,05], yatay muhalefet alt boyutunda [F(2-395) = 0,737; p> 0,05] ve ölçek toplamda [F(2-395) = 0,426; p> 0,05] grupların ortalama puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 30:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Medeni Durum** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** | **t** | ***sd*** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | Evli | 243 | 3,7809 | 0,80767 | -0,077 | 395 | 0,939 |
| | Bekar | 152 | 3,787 | 0,71161 | | | |
| **Yatay Muhalefet** | Evli | 243 | 3,3758 | 0,69452 | 1,554 | 395 | 0,121 |
| | Bekar | 152 | 3,2622 | 0,72591 | | | |
| **Muhalefet Toplam** | Evli | 243 | 3,592 | 0,63721 | 0,78 | 395 | 0,436 |
| | Bekar | 152 | 3,5421 | 0,58727 | | | |

**p<0,05*

Tablo 30'da araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacıyla uygulanan t testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler p=0,05 anlamlılık düzeyinde ele alınmıştır. Dikey muhalefet boyutunda [t(395) = -0,077; p > 0,05], yatay muhalefet boyutunda [t(395) = 1,554; p > 0,05] ve ölçek toplamında [t(395) = 0,78; p > 0,05] medeni durum değişkeni açısından anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

**Tablo 31:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Okul Türü** | ***n*** | $\bar{X}$ | **SS** | **sd** | **f** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | İlkokul | 95 | 3,7987 | 0,80087 | 2 | 1,149 | 0,318 |
| | Ortaokul | 166 | 3,7184 | 0,73735 | | | |
| | Lise | 134 | 3,8526 | 0,7898 | | | |
| **Yatay muhalefet** | İlkokul | 95 | 3,3774 | 0,75791 | 2 | 0,841 | 0,432 |
| | Ortaokul | 166 | 3,278 | 0,68218 | | | |
| | Lise | 134 | 3,3669 | 0,7038 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Muhalefet Toplam** | İlkokul | 95 | 3,6021 | 0,67851 | 2 | 1,391 | 0,25 |
| | Ortaokul | 166 | 3,5129 | 0,56457 | | | |
| | Lise | 134 | 3,6263 | 0,63508 | | | |

**p<0,05*

Tablo 31'de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler p = 0,05 anlamlılık düzeyinde ele alınmıştır. Tablo incelendiğinde, dikey muhalefet alt boyutunda [F(2-395) = 1,149; p> 0,05], yatay muhalefet alt boyutunda [F(2-395) = 0,841; p> 0,05] ve ölçek toplamda [F(2-395) = 1,391; p> 0,05] grupların ortalama puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 32:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

| **Boyutlar** | **Okuldaki Öğretmen Sayısı** | **n** | $\bar{X}$ | **SS** | **sd** | **f** | ***p*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dikey Muhalefet** | 1 -10 | 24 | 3,8854 | 0,87687 | 4 | 0,396 | 0,811 |
| | 11 – 20 | 71 | 3,8222 | 0,75878 | | | |
| | 21 – 30 | 62 | 3,8125 | 0,67552 | | | |
| | 31 – 40 | 124 | 3,7893 | 0,7887 | | | |
| | 41 ve üzeri | 114 | 3,7149 | 0,79293 | | | |
| **Yatay Muhalefet** | 1 -10 | 24 | 3,5536 | 0,80737 | 4 | 0,845 | 0,497 |
| | 11 – 20 | 71 | 3,2918 | 0,72981 | | | |
| | 21 – 30 | 62 | 3,3664 | 0,71341 | | | |
| | 31 – 40 | 124 | 3,3435 | 0,70541 | | | |
| | 41 ve üzeri | 114 | 3,2794 | 0,67366 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 -10 | 24 | 3,7306 | 0,76303 | 4 | 0,714 | 0,583 |
| | 11 – 20 | 71 | 3,5746 | 0,61879 | | | |
| **Muhalefet Toplam** | 21 – 30 | 62 | 3,6043 | 0,58616 | | | |
| | 31 – 40 | 124 | 3,5816 | 0,63033 | | | |
| | 41 ve üzeri | 114 | 3,5117 | 0,59088 | | | |

**p<0,05*

Tablo 32'de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler p = 0,05 anlamlılık düzeyinde ele alınmıştır. Tablo incelendiğinde, dikey muhalefet alt boyutunda [F(4-395) = 0,396; p> 0,05], yatay muhalefet alt boyutunda [F(4-395) = 0,845; p> 0,05] ve ölçek toplamda [F(4-395) = 0,714; p> 0,05] grupların ortalama puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

## 4.5. BEŞİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR

Araştırmanın beşinci sorusu olan "Öğretmenlerin 'örgütsel adalet' algıları ile 'örgütsel muhalefet' davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" sorusunun cevabını ortaya koyabilmek için Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Ancak korelasyon testinden önce elde edilen verilen normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilmiştir. Daha önceki bölümlerde de açıklandığı üzere, araştırma kapsamında elde edilen veriler normal dağılım göstermektedir. Bu sebeple örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için yapılan korelasyon analizinde Pearson testi kullanılmıştır. Yapılan analizin sonucu Tablo 33'de gösterilmiştir.

**Tablo 33:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Testi Sonuçları

| Boyutlar | Dağıtım Adaleti | Süreç Adaleti | Etkileşim Adaleti | Dikey Muhalefet | Yatay Muhalefet |
|---|---|---|---|---|---|
| **Dağıtım Adaleti** | 1 | | | | |
| **Süreç Adaleti** | ,818** | 1 | | | |
| **Etkileşim Adaleti** | ,774** | ,820** | 1 | | |
| **Dikey Muhalefet** | ,354** | ,330** | ,384** | 1 | |
| **Yatay Muhalefet** | -,008 | -,004 | ,043 | ,383** | 1 |

*n=395, **p<,01, *p<,05*

Tablo 33'te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarındaki algıları ile örgütsel muhalefet ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarındaki davranışlarına ilişkin Pearson testi sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin her bir boyuttaki adalet algıları ile yatay muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak dikey muhalefet boyutunda sırasıyla; dağıtım adaleti (r=,354; p<0,05), süreç adaleti (r=,330; p<0,05) ile etkileşim adaleti boyutu (r=,384; p<0,05) arasında pozitif yönlü, zayıf ancak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örgütlerde adalet algısı arttıkça az da olsa dikey muhalefet davranışının arttığını söylemek mümkündür.

# SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

## Birinci Araştırma Problemine İlişkin Yorumlar

Araştırma kapsamında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının belirlenmesine yönelik elde edilen veriler incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu gözlenmiştir. Adaletin alt boyutlarına bakıldığında; özellikle, etkileşim adaletinin ortalamasının dağıtım ve süreç adaletinin ortalamasına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, Yıldırım (2020) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışına Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmasında, 347 öğretmenden elde edilen nicel bulgular da yine etkileşim adaleti algısının dağıtım ve süreç adaleti algısına göre yine daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer yandan, Demiryürek (2019) "Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinde Kırşehir ilinde 429 özel sektör çalışanından elde ettiği veriler incelendiğinde örgütsel adalet ve her alt boyutundaki algının orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, sektörel bazda adalet algısının farklılık göstermesi şeklinde yorumlanabilir.

Etkileşim adaletinin kazanımların dağıtımı sürecindeki ilişkileri kapsadığını, iş ve uygulamaların insanı yönünü tanımladığını söylemek mümkündür. Öğretmenlik mesleğinin iletişim becerileri ile çok yakından ilgilidir. Araştırmanın sonuçları, eğitim örgütlerindeki iletişim kalitesinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum eğitim örgütleri bakımından umut verici bir sonuçtur.

## İkinci Araştırma Problemine İlişkin Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, kadro durumu, branş, medeni durum, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı demografik değişkenlere göre algıladıkları adaletin farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla elde edilen bulgular incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin adalet düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Aynı şekilde Yılmaz (2010) "Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları" isimli çalışmasında adalet algısı düzeyinin cinsiyete göre değişmediğini ileri sürmüştür.

Cömert ve arkadaşları (2008) tarafından lise öğretmenlerinin adalet algılarını tespit etmek için yapılan başka bir çalışmada, aynı şekilde cinsiyet değişkeninin bir farklılaşmaya sebep olmadığını ortaya koymuşlardır. Anderson ve Shinew (2003) araştırmalarında örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişmediğini belirlemiştir. Bu bulgular, bu çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Diğer yandan, Erbir (2020) "Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ve İş tatmini Düzeylerinin Demografik Özellikler ve Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşma Durumu" isimli çalışmasında örgütsel adalet algısının cinsiyet değişkeni bakımından yalnızca dağıtım adaleti boyutunda bir farklılaşma gösterdiğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde Çırak (2013) tarafından yapılan "İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı" isimli yüksek lisans tezinde kadın öğretmenlere dağıtım adaleti boyutunda daha fazla sorumluluk verildiğini ve idarecileri tarafından cinsiyet ayrımına maruz kaldıklarını ortaya koymuştur. Kavak ve Kaygın (2018) tarafından üniversite çalışanları üzerinde yapılan başka bir araştırmada da erkek çalışanların dağıtım adaleti algısının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni ele alındığında söz konusu değişken ile algılanan adalet seviyesinde anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Karaman (2009), Polat ve Celep (2008),Yürür (2008), Selekler (2007) ve Çakmak (2005) araştırmalarının adaletin tüm boyutlarında yaş değişkenin anlamlı bir farklılığa sebep olmadığını ortaya koyması, çalışmamızın sonuçlarını desteklemektedir. Ancak; literatür incelendiğinde, anlamlı bir farklılıktan söz eden çalışmaların olduğu da görülmektedir. Yelboğa (2012) örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi konu eden çalışmasında "41 yaş ve üstü" yaşlarda olanların dağıtım adaleti algılarının "30 ve altı" ve "31 – 40" yaşlarında olanlara nazaran daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler ışığında eğitim durumu değişkeni incelendiğinde, algılanan adalet seviyesinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgular, Çırak'ın (2013) ve Yılmaz'ın (2010) yaptığı çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

Kıdem değişkeni incelendiğinde, mesleğe henüz başlamış öğretmenlerin sayıca fazla olması dikkat çekmektedir. Bu fazlalığın temel sebebinin Şanlıurfa ilinin ilk atama kapsamında tercih edilen bir il olduğu ve ilk atamaların bu ile yoğunlaştığı

gerekçesiyle açıklanabilir. Elde edilen veriler incelendiğinde kıdem değişkeninin adaletin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmektedir. Erbir (2020) tarafından yapılan bir çalışmada da kıdem değişkeninin adalet algısında bir farklılaşmaya yol açmadığını ortaya konulmuştur. Ancak, Kavak ve Kaygın (2018) tarafından yapılan çalışmada da 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların dağıtım adaleti algılarında diğer çalışma süresine sahip katılımcılar arasında bir farklılaşma olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır.

Öğretmenlerin kadro durumu değişkeni bakımından örgütsel adalet algıları incelendiğinde adaletin hiçbir boyutunda ve ölçek toplamda anlamsal bir farklılık olmadığı görülmüştür. Branş değişkeni ve örgütsel adalet algısı incelendiğinde; branş değişkeninin örgütsel adalet algısının hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmektedir. Aynı şekilde Selekler (2007), Doğan (2008), Uğurlu (2009) ve Kara (2011) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer bulgulara rastlanmıştır. Bu çalışmaların sonuçları, elde ettiğimiz bulgularla örtüşmektedir.

Medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet algısındaki farklılaşma durumu incelendiğinde, elde edilen bulgular bir farklılığın olmadığını işaret etmektedir. Aynı şekilde Karademir (2010), Çelik (2011), Kara (2011) ve Kılıç ve Demirtaş (2015) yaptıkları çalışmalarda, medeni durum değişkenin örgütsel adalet algısında bir farklılığa yol açmadığını bulgulamışlardır. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne bağlı olarak örgütsel adalet algılarının üç alt boyutta da anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Nitekim; literatür incelendiğinde, okul türü değişkenin genellikle özel okullar ve devlet okulları (Özkan, 2008; Eroğlu, 2007; Erdoğmuş, 2006) bazında ya da meslek liseleri ve genel liseler bazında (Aksu ve Balcı, 2009) incelendiği görülmektedir. Araştırmamızın çalışılan okul türü değişkeninin örgütsel adalet düzeyinde anlamlı farklılık yaratmadığına dair elde edilen bulgular, Polat'ın (2007) doktora tezi araştırmasında elde ettiği bulgular ile örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre adalet algılarında bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve etkileşim adaleti boyutunda anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Buna göre, öğretmen sayısının 20-30 arasında değiştiği okullardaki öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısının 30-40 öğretmenin çalıştığı okullardaki meslektaşlarına göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu

görülmüştür. Bu bağlamda, öğretmen sayısı bakımından daha kalabalık olan okulların etkileşim adaleti düzeyinde sorunlar yaşadığını söylemek mümkündür. Okullar kalabalıklaştıkça, kişilerarası etkileşimin kalitesi zarar görmektedir. Diğer bir deyişle; okulda çalışan öğretmen sayısı arttıkça, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında bir düşüş olmaktadır. Elde edilen sonuçlar Kara (2011) ve Polat (2007) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile benzer niteliktedir.

**Üçüncü Araştırma Problemine İlişkin Yorumlar**

Araştırma kapsamında; elde edilen bulgular ışığında, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının ne düzeyde olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin muhalefet algılarının boyutlar bazında farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin muhalefet algıları dikey boyutta orta düzeyde seyrettiği gözlemlenirken, yatay boyutta algının yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda, öğretmenler; herhangi bir adaletsizlik algısına kapıldıklarında, üstleri ile açık olarak konuşmaktan çekinmekte ve dikey muhalefet boyutundaki davranışlardan kaçınmaktadır. Öğretmenler muhalif davranışlar sergilemekten çeşitli sebeplerle uzak durmakta ve özellikle üstlerine karşı bir nevi savunma amaçlı sessizlik davranışına yönelmektedir. Bu sessizliğin temel nedeni; karşılaşılabilecek cezalar, olumsuz tepkiler ya da dışlanma korkusu olabilir (Çiçek Sağlam ve Yüksel, 2015).

Diğer yandan, öğretmenlerin muhalefetin yatay boyutunda davranış sergilemeye meyilli oldukları görülmektedir. Yani öğretmenler bir adaletsizlik ile karşılaştıklarında, bunu genellikle aynı ortamda çalıştıkları meslektaşları ile paylaşmaktadırlar. Öğretmenler, okul idaresi ile direkt görüşmekten çekinmektedir. Bunun altında yatan sebepler ise; tehdit ve dışlanma korkusu, idare ile ters düşme olasılığı, görmemezlikten gelinme, zamanla olumsuz durumu kabullenmeye zorlanma, öğrenilmiş çaresizlik ve misilleme davranışından çekinme olarak sıralanabilir. Okul idaresi ile olan ilişkilerin zayıflığı, kopukluğu ya da idare ile öğretmen arasındaki görüş farklılıkları bu durumun sebepleri olarak tartışılabilir. Bu nedenle; öğretmenler, daha az zarar göreceklerini düşündükleri yatay muhalefet davranışını tercih etmektedirler. Bakan vd. (2017), Biçkes (2017), Püsküllüoğlu ve Altınkurt (2018) ve Yıldırım (2020) tarafından yapılan çalışmaların bulguları da bu araştırmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

**Dördüncü Araştırma Problemine İlişkin Yorumlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, kadro durumu, branş, medeni durum, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre sergiledikleri muhalefet davranışında farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla elde edilen bulgular incelenmiştir.

Bulgular incelendiğinde, dikey muhalefet boyutunda cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde, Yıldız (2013) tarafından 2013-2014 yılında Bolu ilinde 171 sınıf öğretmeninin katılımı ile yapılan bir çalışmada da cinsiyet değişkeninin muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir farka yol açmadığı gözlemlenmiştir. Dağlı ve Ağalday tarafından 2015 yılında yapılan başka bir çalışmada ise cinsiyet değişkeninin muhalefet etme davranışında anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı ortaya konulmuştur.

Ancak bu çalışmadan elde edilen veriler ışığında, özellikle yatay muhalefet boyutunda ve ölçek toplamda anlamlı bir farklılıktan bahsetmek mümkündür. Bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak dikey muhalefet davranışından kaçındığı ve yaşadıkları olumsuz durumları dile getirirken yatay muhalefet davranışına yöneldikleri görülmüştür. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran daha fazla yatay muhalefet davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Alga ve Eroğlu (2018) tarafından yapılan "Çalışanların Örgütsel Muhalefete İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmada da erkek katılımcıların kadın katılımcılara kıyasla daha fazla yatay muhalefet davranışı gösterdikleri görülmektedir. Aynı şekilde, Atmaca (2021) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefet Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" isimli çalışmada da erkek katılımcıların kadın katılımcılara nazaran daha fazla muhalefet davranışı gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, yapılan çalışmadan elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Yaş değişkeni ele alındığında ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş aralıklarının muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığını söylemek mümkündür. Aynı şekilde Yılmaz (2019) tarafından yapılan "İlköğretim ve

Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Hakkâri İli Örneği)" isimli araştırmasında da yaş değişkeninin muhalefet etme davranışında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarının muhalefet davranışlarında anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığına ilişkin elde edilen veriler incelenmiş ve eğitim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı gözlemlenmiştir. Aynı şekilde Ergün (2017) tarafından yapılan "Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler" isimli araştırmasında da eğitim durumu değişkeninin örgütsel muhalefet davranışında anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumu değişkeni ile muhalefet etme davranışı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan analizler, ilgili değişkenin muhalefet etme davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler incelendiğinde, hem dikey hem yatay muhalefet boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Dikey muhalefet boyutu ele alındığında, 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha az muhalefet ettiği gözlemlenmektedir. Bu durum, mesleğe yeni başlamış olmaları ve mevzuata tam olarak hâkim olmamaları gerekçesi ile açıklanabilir. Yatay muhalefet boyutu incelendiğinde ise, dikey muhalefet boyutunun aksine 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha fazla muhalefet etme davranışı sergilediklerini söylemek mümkündür. Mesleğe henüz başlamış öğretmenler, adil olmayan bir durumla karşılaştıklarında, daha kıdemli olan meslektaşlarından farklı olarak; bu durumları okul yöneticileri ile paylaşmak yerine iş arkadaşları ile paylaşmayı tercih etmektedir. Bu sebeple meslekte yeni olan öğretmenlerin yatay muhalefet etme davranışları daha kıdemli meslektaşlarına göre daha yüksektir. Ölçek toplamda elde edilen bulgulara bakıldığında ise 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha fazla muhalefet davranışı gösterdiklerini söylemek mümkündür. 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ise, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla daha az muhalefet davranışı sergilemektedir.

Diğer yandan Ağalday ve Dağlı (2016) tarafından yapılan "Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi" isimli çalışmanın bulguları, bu çalışmada elde edilen bulgulardan farklıdır. Araştırmacılar dikey muhalefet boyutunda kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılığa sebep olmadığını ortaya koymuşlardır. Ancak, yatay muhalefet boyutunda ve ölçek toplamda, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en fazla muhalefet davranışı gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların aksine Özdemir (2010) tarafından yapılan "Ankara İli Kamu Genel Kamu Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri" isimli araştırmada, kıdem değişkeni ile muhalefet davranışı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya konmuştur.

Diğer yandan Atmaca (2021) "Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefet Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" isimli çalışmasında muhalefet davranışını boyutlar bazında incelenmemiştir. Ancak genel olarak, muhalefet davranışının 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde en az seviyede sergilendiği çalışmadan elde edilen bulgularla ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalefet etme davranışlarının kadro durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen veriler incelendiğinde, nicel verilere göre anlamlı bir farklılığın olmadığını söylemek mümkündür. Bu durumda, kadro durumunun muhalefet etme davranışında anlamlı bir farklılığa yol açmadığını söylemek mümkündür. Diğer yandan Cannings (1992) ve Atmaca (2021) tarafından yapılan çalışmalarda kadrolu öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının sözleşmeli ya da ücretli statüde çalışan öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Branş değişkeni ile muhalefet etme davranışı incelendiğinde ise elde edilen veriler ışığında, anlamlı bir fark olmadığını söylemek mümkündür. Eğitim literatürü incelendiğinde, branş değişkeni ile muhalefet etme davranışı arasında farklılık olup olmadığına dair bir çalışmanın henüz yapılmadığı görülmüştür. Medeni durum değişkeninin muhalefet etme davranışında anlamlı bir farklılığa sebep olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılan analizler incelendiğinde, söz konusu değişkenin araştırmaya katılan öğretmenlerin muhalefet etme davranışları üzerinde anlamlı bir

farka yol açmadığını söylemek mümkündür. Ağalday ve Dağlı (2016) ve Özdemir (2010) tarafından yapılan çalışmaların bulguları da bu çalışmadan elde edilen sonucu destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ve muhalefet davranışları incelendiğinde ise, verilere dayanarak anlamlı bir farklılığın olmadığını söylemek mümkündür. Diğer yandan, Püsküllüoğlu ve Altınkurt (2018) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" isimli çalışmada, öğretmenlerin çalıştığı okul türünün dikey muhalefet boyutunda anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı ancak yatay muhalefet boyutunda ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine nazaran daha fazla muhalif davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. Aynı şekilde, en güncel çalışma olarak nitelendirilebilecek Atmaca (2021) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefet Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" isimli çalışmada, da okul türü değişkeninin örgütsel muhalefet davranışında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı ortaya konulmuştur. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, bu çalışmadan elde edilen bulguları desteklemektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı ve muhalefet etme davranışı incelendiğinde, ne dikey ne yatay boyutta anlamlı bir farklığın olmadığını söylemek mümkündür. Ancak verilerden elde edilen bulgular incelendiğinde, ölçek toplamda okulundaki öğretmen sayısı 1-10 arası olan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere nazaran ortalamalar dikkate alındığında daha fazla muhalefet etme davranışı gösterdiği açıktır. Ancak; ortalamada görülen bu durum, anlamlı bir farklılıktan bahsetmek için yeterli değildir. Ancak; Özdemir (2010) tarafından yapılan çalışmada, kalabalık okullarda çalışan öğretmenlerin özellikle dikey muhalefet boyutunda öğretmen sayısı bakımından daha küçük okullarda çalışan öğretmenlere nazaran yöneticileri tarafından daha fazla olumsuz tutum ve davranışlara maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Bu sebeple, öğretmen sayısı ve okulların büyüklüğü ile sergilenen muhalefet davranışı arasında ters bir orantının olduğunu söylemek mümkündür.

**Beşinci Araştırma Problemine İlişkin Yorumlar**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde, öğretmenlerin her bir boyuttaki adalet algıları ile dikey muhalefet davranışları arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, öğretmenlerin adalet algıları arttıkça okul yöneticilerine karşı gösterdikleri muhalefet davranışının -dikey muhalefet davranışının- az da olsa artacağını söylemek mümkündür.

Literatür incelendiğinde, Yürür ve Özşahin (2019) tarafından yapılan çalışmada da dağıtım ve süreç adaleti ile dikey muhalefet arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve yine aynı çalışmada süreç ve etkileşim adaleti ile yatay muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yıldırım (2020) tarafından yapılan "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışına Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" isimli başka bir çalışmada da örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, bu çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Ancak bu çalışmada elde edilen bulgulardan farklı olarak, Demiryürek (2019) tarafından yapılan "Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmada ise algılanan adalet seviyesi ile muhalefet davranışı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim literatüründe örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi konu eden çalışmalar kısıtlıdır. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ise, bu çalışmada ortaya konan sonuçları kısmen destekler niteliktedir.

## ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde; analizler sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgular ışığında yapılan yorumlar doğrultusunda, eğitim yöneticileri ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

### Eğitim Yöneticilerine Yönelik Öneriler

- ✓ Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, eğitim örgütlerinde algılanan etkileşim adaletinin kabul edilebilir bir seviyede olduğunu göstermektedir. Ancak; bu seviyenin maksimum düzeyde istenilen bir hal alabilmesi için, eğitim yöneticilerinin "idarecilikten" ziyade "liderlik" vasıfları ile donanımlı olması gerekmektedir. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin öğretmenler ile olan ilişkilerini daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı üzerine kurmaları tavsiye edilebilir.
- ✓ Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, dağıtım adaletinin halen istendik seviyede olmadığını göstermektedir. Bu bakımdan, eğitim yöneticilerine, iş ve görevlerin dağıtımında, öğretmenlerin medeni durumu ya da istihdam biçimine değil, donanımlarına ve yetkinliklerine bakarak daha adil kararlar vermeleri önerilebilir.
- ✓ Mesleğe henüz başlamış, genellikle 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin hem adalet hem muhalefet algılarının diğer kıdem gruplarına göre daha düşük olduğu açıktır. Eğitim yöneticilerinin birlikte çalıştıkları öğretmenleri hak ve sorumlulukları konusunda daha net bir şekilde bilgilendirmeleri uygun olacaktır. Eğitim yöneticilerinin bu konuda daha insancıl ve yapıcı bir iletişim tarzı benimsemeleri, pozitif örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık bakımından da olumlu sonuçlar doğurabilir.
- ✓ Okuldaki öğretmen sayısı arttıkça adalet algısının dolayısıyla muhalefet davranışının da olumsuz olarak etkilendiği gözlemlenmiştir. Kalabalık okullarda görev yapan eğitim yöneticilerine iletişimin kalitesini arttırmak adına çeşitli etkinlikler düzenlemeleri, böylelikle örgüt içi iletişim kanallarını güçlendirmeleri ve çeşitlendirmeleri önerilebilir.

**Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- ✓ Bu araştırma, Şanlıurfa ili merkez ilçeleri ile sınırlıdır. Farklı illerde de benzer çalışmaların yapılması literatürü zenginleştirip coğrafi bakımdan karşılaştırmalar yapmaya olanak tanıyacaktır. Bu sebeple sonuçların daha net bir resim oluşturabilmesi adına farklı illerde çalışmalar yapılması önerilmektedir.
- ✓ Araştırma, yalnızca kamuya bağlı okullarla sınırlıdır. Ancak, özel okullarda çalışan öğretmenlerin sayısı da yadsınamayacak kadar fazladır. Bu sebeple özel okullarda çalışan öğretmenlerin adalet algıları ile muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin çalışılması, hem kamuda hem özel sektördeki öğretmen algı ve davranışlarını karşılaştırmaya olanak tanıyacaktır.
- ✓ Araştırma, yalnızca nicel verilerden elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmacıların bu hususta hem nicel hem nitel verilerle yeni sonuçlara ulaşması literatürü zenginleştirecek, elde edilen bulgularla yeni çözüm önerileri ortaya koyabilecektir.
- ✓ Literatür incelendiğinde, algılanan adalet algısı ile muhalefet davranışı arasındaki ilişkiye dair çok az çalışma yapılmış olduğu görülmektedir. Bu iki değişkenin arasındaki ilişkiyi konu eden çalışmaların yapılması önerilmektedir.
- ✓ Kadro durumu değişkeni ve örgütsel muhalefet davranışına ilişkin bulgular, sınırlıdır. Sözleşmeli öğretmenlik henüz güncel bir durum olsa da bu bağlamda daha net bulgulara ulaşılması için özellikle nitel çalışmaların yapılması önerilmektedir.

**KAYNAKÇA**


Adams, J. S. (1965) *Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.). Advances in experimental social psychology.* New York: Academic Press.

Agocs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics, 16*(9), 917-931.

Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). Genel liselerde örgütsel adanmışlık ve dönüşümsel liderlik. *Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, 4*(4), 1468-1480.

Alga, E. ve Eroğlu, G. Ş. (2018). Çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılamalarının demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10*(24), 129-157.

Anderson, C. M. ve Martin, M. M. (1995). Çalışanlar neden iş arkadaşları ve patronlarla konuşuyor: Motifler, cinsiyet ve örgütsel tatmin. *İş İletişimi Dergisi, 32*(3), 249-265.

Anderson, D. M. ve Shinew, K. J. (2003). Örgütsel adalet bağlamında cinsiyet eşitliği: Alanda tekrar eden bir konuya daha yakından bir bakış. *Boş Zaman Araştırmaları Dergisi, 35* (2), 228-247.

Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefet Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Başkent University Journal of Education, 8*(1), 11-27.

Aydın, İ. (2002). *Yönetsel mesleki ve örgütsel etik.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

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.

Balcı. A. (2006). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem: teknik ve ilkeler.* Ankara: Pegem A.

Balı, A. Ş. (2001). *Çok kültürlülük ve sosyal adalet-öteki ile barış içinde yaşamak,* Konya: Çizgi Kitabevi.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.

Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. London: Greenwood Publishing Group.

Biçkes, D. M. (2017). Konaklama işletmelerinde örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisi Kapadokya'daki otellerde bir araştırma. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, *31*(4), 957-971.

Blader, S. L. ve Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review (13),* 107-126.

Blakely, G. L., Andrews, M. C. ve Moorman, R. H. (2005). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide hakkaniyet duyarlılığının düzenleyici etkileri. *İşletme ve Psikoloji Dergisi*, *20*(2), 259-273.

Buckner, M. M. (2012). *Student characteristics as predictors of instructional dissent.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi ). Texas Christian University, Fort Worth: ABD.

Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B,, Arpacı, S. Ç. ve Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2017). *Sosyal bilimler için istatistik.* Ankara: Pegem Akademi.

Cannings, K. (1992). The voice of the loyal manager: distinguishing attachment from commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5*, 261-272. https://doi.org/10.1007/BF01385052.

Chao, C. Y., Lin, Y. S,, Cheng, Y. L. ve Tseng, Y. C. (2011). Tayvan imalat endüstrisinde çalışan yeniliği, denetleyici liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel kültür. *Afrika İşletme Yönetimi Dergisi*, *5*(6), 2501-2511.

Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321.

Cheung, M. F. ve Law, M. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review, 14*(2), 213-231.

Chisholm, L. (1999). The democratization of schools and the politics of teachers' work in south africa. *Journal of Comparative Education, 29*(2), 111-126.

Cohen, R. L. (1987). Dağıtıcı adalet: Teori ve araştırma. *Sosyal Adalet Araştırması, 1*(1), 19-40.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.

Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama, 7*(13), 3-22.

Cropanzano, R., and Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, 12*, 317-372.

Cropanzano, R., Bowen, D. E ve Gilliland, G. B. (2007). Örgütsel adaletin yönetimi. *Yönetim perspektifleri Akademisi, 21*(4), 34-48.

Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışlarının üzerindeki etkileri.* İzmir: Kamu İş- Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını.

Çakmak, K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Konya.

Çırak, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı.*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok uyarlamalı istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi.

Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online, 14*(3), 885-898.

Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(53), 198-218.

Demiryürek, M. (2019). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi: Nevşehir

Derber, C. ve Schwartz, W. (1983). Toward a theory of worker participation. *Sociological Inquiry, 53*(1), 61-78

Diekmann, KA., Barsness Z. I. ve Sondack, H. (2004). Belirsizlik, adalet algıları ve iş tatmini: Bir saha çalışması. *Sosyal Adalet Araştırması, 17*(3), 237-255.

Dimitris, B. ve Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens university of economics and business, (2)* 1-19.

Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği).* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi: Elazığ.

Dressler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21st century.* Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.

Erbir, M. (2020). Üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeylerinin demografik özellikleri ve çalışma statüsüne göre farklılaşma durumu. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 26-40.

Erdoğmuş, H. (2006). *Resmî-Özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki.* (Yayınlamamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler.* (Yayınlamamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Denizli.

Eroğlu, S. (2007). *Toplam kalite yönetimi uygulanan ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve motivasyon düzeyleri.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Ertürk, A. (2003). Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki etkileri. *Yönetim araştırmaları dergisi*, *3*(2), 147-170.

Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2009). İşyerinde zorbalığın çözülmesine ve önlenmesine yönelik iki dâhili organizasyonel yaklaşım için bir çerçeve oluşturmak: Alternatif uyuşmazlık çözümü ve eğitim. *Danışmanlık Psikolojisi Dergisi: Uygulama ve Araştırma*, *61*(3), 220.

Garner, J. T. (2016). Stimulating dissent: Mapping the life span of organizational dissent using agent based modeling. *Western journal of communication, 80*(4), 414-434

Goodboy, A. K., Chory, R. M. ve Dunleavy, K. N. (2008). Örgütsel adaletin bir işlevi olarak örgütsel muhalefet. *İletişim Araştırma Raporları*, *25*(4), 255-265.

Gossett, L. M ve Kilker, J. (2006). İşim berbat: Kurum karşıtı web sitelerini organizasyon üyelerinin sesi, muhalefeti ve direnişi için konum olarak incelemek. *Yönetim İletişimi Üç Aylık*, *20*(1), 63-90.

Gordon, M. (2008). Toward a pedagogy of dissent. *Encounter: Education for Meaning and Social Justice, 21*(2), 20-27.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1),9-22

Greenberg, J. (1990), Looking fair versus being fair: managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior, 12*(1), 11-157.

Gül, H. ve İnce, M. (2014) Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(2), 127-150.

Güriz, A. (2005). *Hukuk başlangıcı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gürpınar, G. (2006). *Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider-üye mübadele ilişkisi ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma*. (*Yayınlanmamış yüksek*

*lisans tezi). Yeditepe University, Social Sciences Institute, Department of Business Administration: İstanbul*.

Halis, M. ve Akova, O. (2008) *Turizm işletmelerinde adalet. Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları, 7*(13), 25-43.

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5*(1),67-92.

Jiang, Z., Gollan, P. J. ve Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(7), 973-1004.

Johnson, P. (2006). Nereden demokrasi? Kurumsal demokrasi için iş vakasının kavramsal boyutları ve etkilerinin bir incelemesi ve eleştirisi. *Organizasyon, 13*(2), 245-274.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* Bildiriler Kitabı (s.698-705). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Karademir, T. (2010). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları Ve İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *e-Journal of New World Sciences Academy Sports Sciences, 5*(2), *88-103*.

Karakaya, İ. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Karaman, P. (2009). *Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı: İstanbul.

Kassing, J. W. (1997). Ekleme, antagonize etme ve yerinden etme: Bir çalışan muhalefet modeli. *İletişim Çalışmaları, 48*(4), 311-332.

Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly, 12*(2), 183- 229.

Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationshıp between organizatıonal dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly, 13*(1), 100-115.

Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports, 17*(4), 387-396.

Kassing, J. W ve Armstrong, T. A (2001). Görev süresi, istihdam geçmişi ve örgütsel statü ile çalışan muhalefeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İletişim Araştırma Raporları, 18*(3), 264-273.

Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this. *Management communication quarterly, 16*(1), 39-65

Kassing, J. W. ve Dicioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports, (2)*17, 111-120.

Kassing, J. W (2005). Yetkin bir şekilde konuşma: Yukarı doğru muhalefet stratejilerinde algılanan yetkinliğin bir karşılaştırması. *İletişim Araştırma Raporları, 22*(3), 227-234.

Kassing, J. W. ve McDowell, Z. J. (2008). Neyin adil olduğu konusunda fikir ayrılığı: Adalet algıları ile çalışanların muhalefeti arasındaki ilişkiyi araştırmak. *İletişim Araştırma Raporları, 25*(1), 34-43.

Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, 04*(01), 33-51.

Kılıç, Y. ve Demirtaş, Z. (2015). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4*(2), 46-58.

Kutub, S. (2014), *İslam'da sosyal adalet*, (Çev.) Harun Ünal. İstanbul: Beka Yayınları.

Lynch, J., Krause, N., Kaplan, G. A, Tuomilehto, J. ve Salonen, J. T. (1997). İşyeri koşulları, sosyoekonomik durum ve mortalite ve akut miyokard enfarktüsü riski:

Kuopio iskemik kalp hastalığı risk faktörü çalışması. *Amerikan Halk Sağlığı Dergisi, 87*(4), 617-622.

Marken, G. A. (1999). Improving Your Leadership Skills. *Public Relations Quarterly, 44*(1), 40-41.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, *52*(1), 397-422.

Meseguer, P. M., Soler, S. M., Saez N. M. ve Garcia, I. M. (2008). Workplace Mobbing and Effects on Workers' Health. *Journal of Span J Psychol, 11*(1), 219-227.

Minnis, W. ve Elmuti, D. (2008). Organizational effectiveness and financial performance: A healthcare study. *Journal of Hospital Marketing and Public Relation, 18*(2), 115-134.

Murillo, M. V. ve Ronconi, L. (2004). Teachers' strikes in Argentina: Partisan alignments and public-sector labor relations. *Studies in Comparative International Development, 39*(1), 77-98.

Orthmann, R. (1998). Workplace computer monitoring rose in 1998. *Employment Testing–Law and Policy Reporter, 7*, 182-192.

Osborne, D. ve Sibley, C. G. (2013). Through rose-colored glasses: System-justifying beliefs dampen the effects of relative deprivation on well-being and political mobilization. *Personality and Social Psychology Bulletin, 39*(8), 991-1004. https://doi.org/10.1177/0146167213487997.

Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, *10*(39), 41-51.

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. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim, 38*(168), 113-128.

Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, 5,* 107-117.

Özer, M. H. (2008). Günümüz itibariyle sivil toplum kuruluşlarının iktisadi ve sosyal fonksiyonları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(26), 86- 97.

Özkan, V. (2008). *İlköğretim okulunda görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Özşahin, M. ve Yürur, S. (2019). Örgüt adalet örgüt mutluluğunu artırır mı, azaltır mı?. *İşletme ve Yönetim Araştırma Dergisi*, *6*(1), 1-8.

Palmier, L. (1983). *Bureaucratic corruption and its remedies. Corruption, (eds. m. clarke).* London: Frances Pinter Ltd.

Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports, 31*(2), 131–140.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretimin içinde yer alan, güvenilenler hakkında bilgi sahibi olmak. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *54*(54), 307-331.

Püsküllüoğlu, E. I. ve Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *33*(4), 897-914.

Rainey, H. (1991). *Understanding and managing public organization.* San Francisco: Jossey-Boss Publication.

Redding, W.C. (1985). Rocking boats, blowing whistles and teaching speech communication. *Communication Education, (3)*34, 245-258

Redmond, V. V. M. (2014). *Examining the relationships between conflict management styles, upward dissent tactics, and leader-member-social-exchange.* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of North Carolina State, Raleigh, North Carolina: Canada.

Sağlam Çiçek, A. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Turkish Studies, 10*(7), 317-332.

Schulte, L.E., Thomson, F., Talbott, J., Luther, A., Gacia, M., Blanchard, S., Conway, L. ve Mueller, M. (2002). The development and validation of the ethical climate index for middle and high schools. *The School Community Journal, 12*(2), 117-132.

Selekler, Z. O. (2007*). Öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.

Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal, 29*(3), 488-502.

Tansky, J. W. (1993). Adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı: İlişki nedir?. *Çalışan Sorumlulukları ve Hakları Dergisi*, *6*(3), 195-207.

Topakkaya, A. (2008). Adalet kavramı bağlamında Aristoteles-Platon karşılaştırması. *FLSF Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi, (6),* 27-46.

Tremblay, M., Sire, B. ve Balkin, D. B. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group Organization Management, 25*(3), 269-290.

Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, *2*(1), 1-16.

Türk, H. B. (2006). *İdeoloji. (Ed. Mümtaz'er Türköne). Siyaset*. Ankara: Lotus Yayınları.

Türk Dil Kurumu. (1998). *Türkçe sözlük* (2. Cilt). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Türk Dil Kurumu. (17 Haziran 2020). http://sozluk.gov.tr/ adresinden 17 Haziran 2020 tarihinde alınmıştır.

Tyler, T. R. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test for the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 830-838.

Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi.* (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Malatya

Usta, M.E. ve Özyurt, D. (2018). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin karşılaştıkları duygusal taciz problemleri. *9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu-Eyfor 9* Bildiriler Kitabı (s.1106-1125)

Usta, M.E., Kaya, A. ve Özyurt, D. (2018). Örgütsel dedikodu yönetimi. *Harran Maarif Dergisi, 3*(2), 1-13.

Usta, M.E. ve Özyurt, D. (2021). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul denetiminde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5*(7), 35-61.

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.

Ünver, Ö. ve Gamgam, H. (2008). *Uygulamalı temel istatistik yöntemler.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Vergin, N. (2003). *Siyasetin Sosyolojisi: kavramlar, tanımlar, yaklaşımlar.* İstanbul: Bağlam Yayınları.

Walton, E. J. (2005). The Persistence of bureaucracy: A meta-analysis of Weber's model of bureaucratic control. *Organization Studies, 26*(4), 569-600.

Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T. (2010). Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi: Örgütsel bağlılık ve lider-üye değişiminin aracılık etkileri. *Uluslararası İnsan Gücü Dergisi*, 31(6), 661-677

Westin, A. F. (1986). Mesleki ve etik muhalefet: Bireysel, kurumsal ve sosyal sorumluluk. *Toplumda Teknoloji, 8*(4), 335-339.

Withey, M. J. ve Cooper, W. H. (1992). Sadakat nedir? *Çalışan Sorumlulukları ve Hakları Dergisi, 5*(3), 231-240.

Yayla, A. (2012). *Hayek'in liberalizm anlayışı.* İstanbul: Kesit Yayınları.

Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege akademik bakış, 12*(2), 171-182.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Tokgöz, A. (2020). Kayırmacılık algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, *4*(3), 541-560.

Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte si Dergisi, 25*(2), 203-219.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies, 8*(6), 853-879.

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.

Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaögretim okullarınında görev yapan ögretmenlerin örgutsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri: Teori & Uygulama, 10* (1), 579-616.

Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*(2), 295-312.

# EKLER

## **EK 1:** Kişisel Bilgi Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen algılarına dayalı olarak örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitimi Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı çerçevesinde, Sayın danışmanım Doç. Dr. Mehmet Emin USTA rehberliğinde yürütülmektedir. Araştırmada amaç kişi veya kurumları iyi veya kötü olarak değerlendirmek olmayıp, örgütsel adalet algıları ve örgütsel muhalefet davranışları açısından okulların hangi özelliklere sahip olduğunu belirlemektir. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Araştırma ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet algısına üçüncü bölümde ise örgütsel muhalefet davranışına ilişkin yargılar bulunmaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz, okullarımızdaki örgütsel adalet algısını ve örgütsel muhalefet davranışını ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu veriler okulların geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir. Anketteki her soruyu işaretlemenizi ve ankete İSİM YAZMAMANIZI önemle rica ederim.

Bilime katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim

Yüksek Lisans Öğrencisi

İngilizce Öğretmeni

Duygu ÖZYURT

englishwaysduygu@gmail.com

Sosyal Bilimler Lisesi, Karaköprü- ŞANLIURFA

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Cinsiyet | (Kadın ) | (Erkek) | | | |
| 2. Yaş | (21-30) | (31-40) | (41-50) | (51 ve üzeri) | |
| 3. Eğitim Durumu | ( Lisans ) | (Lisansüstü) | | | |
| 4. Kıdem | (1-5 yıl) | (6-10 yıl) | (11-15 yıl) | (16 yıl ve üzeri ) | |
| 5. Kadro Durumu | (Sözleşmeli) | (Kadrolu) | | | |
| 6. Branş | | | | | |
| 7. Medeni Durum | (Evli) | (Bekâr) | | | |
| 8. Okul Türü | (İlkokul) | (Ortaokul ) | (Lise ) | | |
| 9. Okuldaki Öğretmen Sayısı | (1-10) | (11-20) | (21-30) | (31-40) | (51 ve üzeri) |

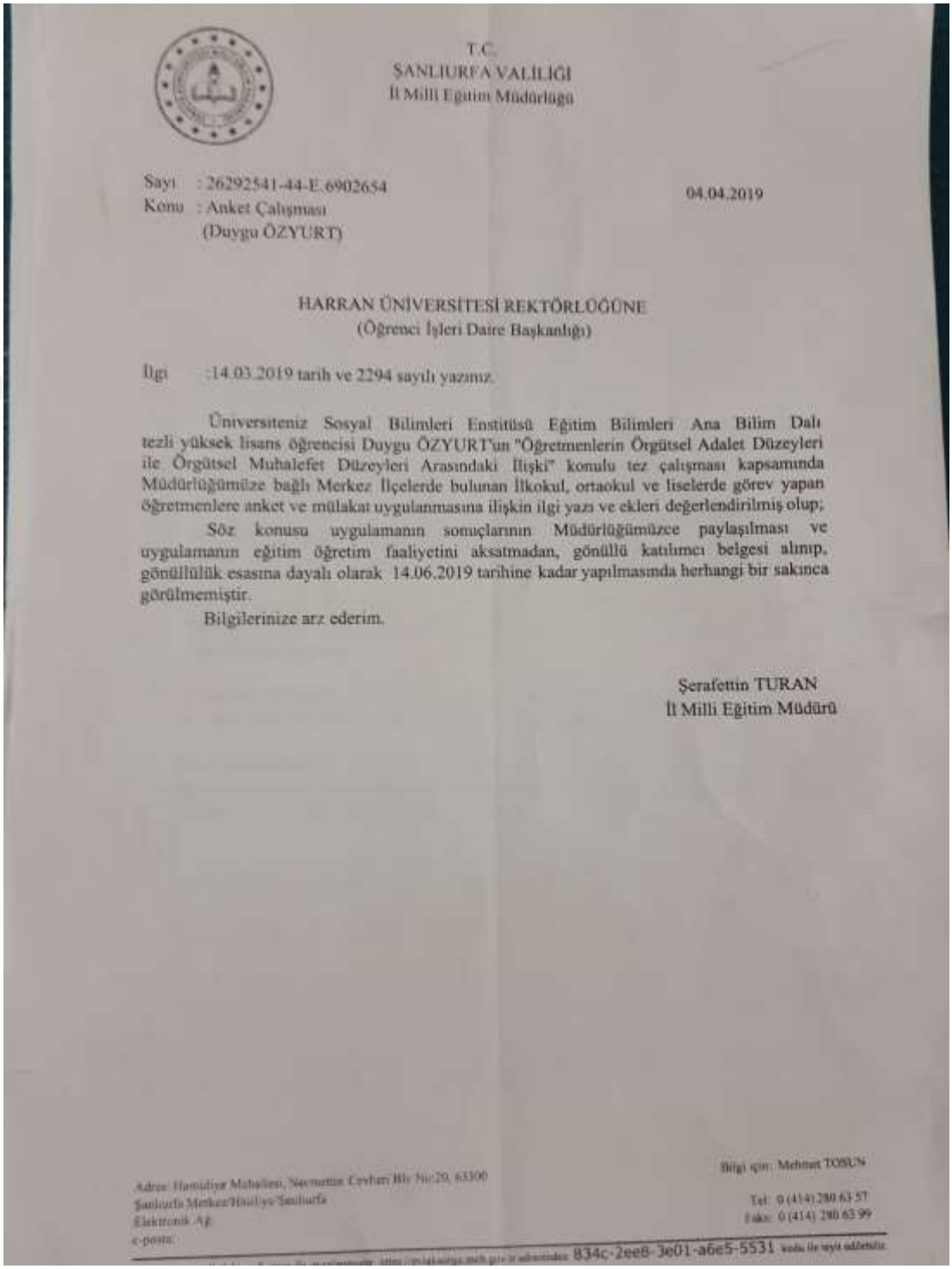
**EK 2**: Örgütsel Adalet Ölçeği

| | **ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ** | **Kesinlikle** | **Katılmıyorum** | **Kararsızım** | **Katılıyorum** | **Tamamen Katılıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Okul yöneticilerimizin ders planlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 2 | Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3 | Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4 | Okullarda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5 | Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6 | Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verirler | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7 | Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayrım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8 | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9 | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse bu kararların gerekçelerini açıklar | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10 | Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini öğretmene yansız ve tutarlı bir şekilde uygular | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11 | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayrım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12 | Okul yöneticilerimiz tüm öğretmenlere nazik davranır | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13 | Okul yöneticilerimizi okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14 | Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15 | Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımız göz önünde bulundurur | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16 | Okul yöneticilerimiz işlerimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimiz ile ayrı ayrı tartışır | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17 | Okul yöneticilerimiz verdiği kararla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayrım yapmaksızın, eksiksiz sunar | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18 | Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı bir biçimde açıklar | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19 | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**EK 3:** Örgütsel Muhalefet Ölçeği

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

**EK-4** İl Milli Eğitim Araştırma İzni



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 26292541-44-E.6902654
Konu : Anket Çalışması
(Duygu ÖZYURT)

04.04.2019

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 14.03.2019 tarih ve 2294 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Duygu ÖZYURT'un "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında Müdürlüğümüze bağlı Merkez İlçelerde bulunan İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere anket ve mülakat uygulanmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup;

Söz konusu uygulamanın sonuçlarının Müdürlüğümüzce paylaşılması ve uygulamanın eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllü katılımcı belgesi alınıp, gönüllülük esasına dayalı olarak 14.06.2019 tarihine kadar yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Şerafettin TURAN
İl Milli Eğitim Müdürü

Adres: Hamidiye Mahallesi, Necmettin Cevheri Blv. No:20, 63300
Şanlıurfa Merkez/Hamidiye/Şanlıurfa
Elektronik Ağ:
e-posta:

Bilgi için: Mehmet TOSUN
Tel: 0 (414) 280 63 57
Faks: 0 (414) 280 63 99

834c-2ee8-3e01-a6e5-5531 kodu ile teyit edilebilir.

**EK-5** Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 22/02/2019-E.8549

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Sayı : 76244175-752.01.01
Konu : Etik Kurul Kararı

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin USTA
Öğretim Üyesi

Kurulumuzun 13.02.2019 tarihli oturumunda **"Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki"** konulu projeniz ile ilgili kurulumuzun 2019/13 numaralı kararı ekte sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**
Prof. Dr. Murat AKGÜNDÜZ
Kurul Başkanı

Ek: Etik Kurulu Kararı (1 adet)

**Evrakı Doğrulamak İçin :** https://ebys.harran.edu.tr/envision/Validate_Doc.aspx?V=BE844B2V1

Adres:Harran Üniversitesi Rektörlüğü Yenişehir Yerleşkesi 63300 Haliliye/Şanlıurfa
Telefon:0414 318 3000 Faks:0414 318 3190
Elektronik Ağ:http://www.harran.edu.tr/
Bilgi için: Mustafa BİNİCİ
Unvanı: Sekreter

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

Evrak Tarih ve Sayısı: 22/02/2019-E.8549

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

**Tarih:** 13.02.2019
**Saat:** 14:00
**Sayı:** 2019/13
**Konu:** Duygu ÖZYURT

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun yaptığı toplantı sonucunda Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **Duygu ÖZYURT**'un araştırmacı, danışmanı **Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin USTA**'nın yürütücü olduğu **"Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki"** konulu yüksek lisans tez çalışması oy birliğiyle uygun bulunmuş ve 13 Şubat 2019 tarihinden geçerli olmak üzere onaylanmıştır.

Prof. Dr. Murat AKGÜNDÜZ
Başkan

Doç. Dr. Z. Demet KIRBULUT
Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Abdullah ÇELİK
Katılmadı

Prof. Dr. Mehmet ÖNAL
Katılmadı

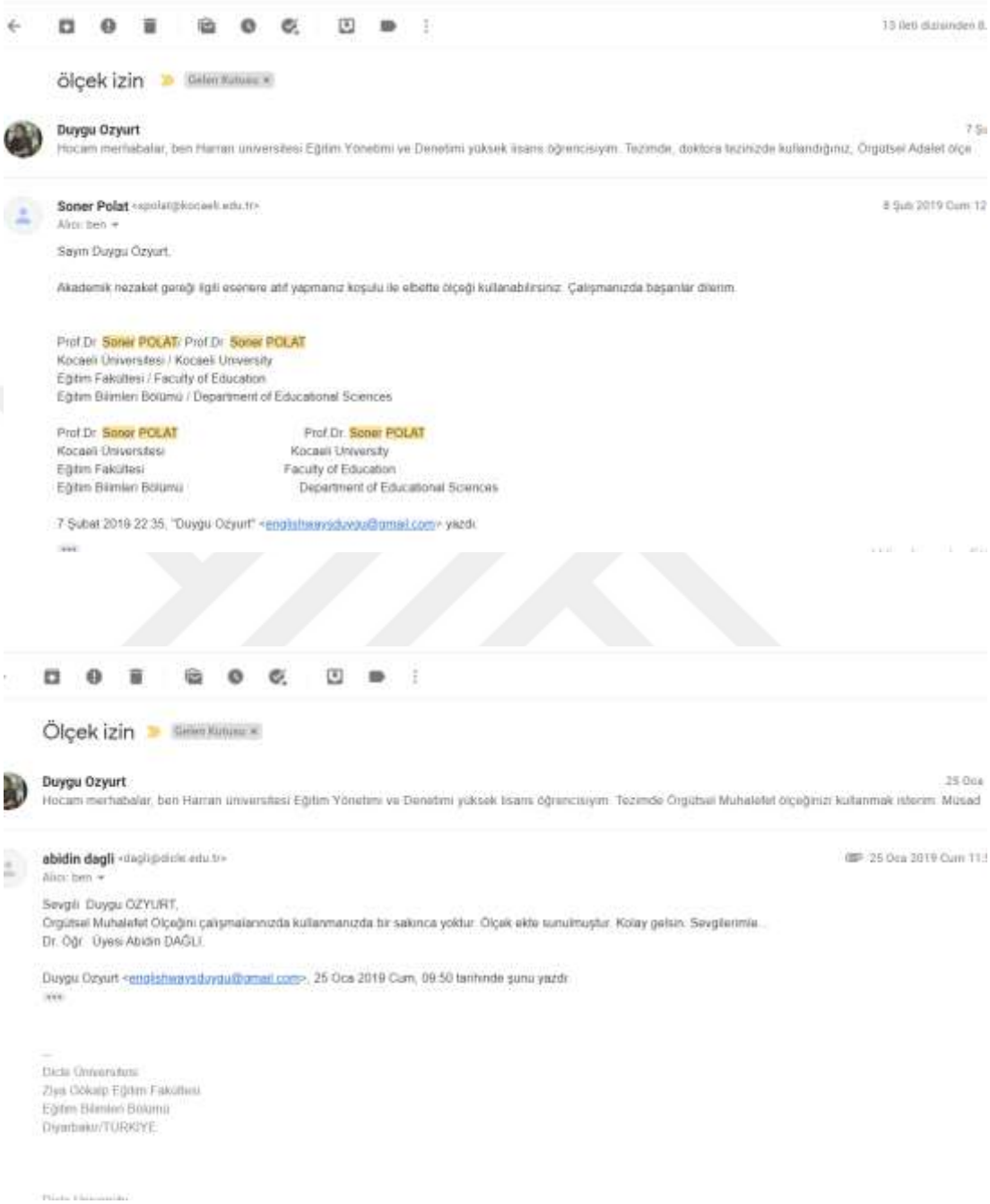
Prof. Dr. Mehmet Irfan YEŞILNACAR

Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Gürel CENNETKUŞU

Dr. Öğr. Üyesi. Adnan KİRMİT

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

**EK-5** Ölçeklerin Kullanım İzinleri



ölçek izin

**Duygu Ozyurt**
Hocam merhabalar, ben Harran üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimde, doktora tezinizde kullandığınız, Örgütsel Adalet ölçe

**Soner Polat** <spolat@kocaeli.edu.tr>
Alıcı: ben

Sayın Duygu Özyurt,

Akademik nezaket gereği ilgili eserlere atıf yapmanız koşulu ile elbette ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Prof.Dr. Soner POLAT/ Prof.Dr. Soner POLAT
Kocaeli Üniversitesi / Kocaeli University
Eğitim Fakültesi / Faculty of Education
Eğitim Bilimleri Bölümü / Department of Educational Sciences

Prof.Dr. Soner POLAT
Kocaeli Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

Prof.Dr. Soner POLAT
Kocaeli University
Faculty of Education
Department of Educational Sciences

7 Şubat 2019 22:35, "Duygu Özyurt" <englishwayduygu@gmail.com> yazdı:



Ölçek izin

**Duygu Ozyurt**
Hocam merhabalar, ben Harran üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimde Örgütsel Muhalefet ölçeğinizi kullanmak istiyrm. Müsad

**abidin dagli** <dagli@dicle.edu.tr>
Alıcı: ben

Sevgili Duygu OZYURT,
Örgütsel Muhalefet Ölçeğini çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. Ölçek ekte sunulmuştur. Kolay gelsin. Sevgilerimle.
Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI.

Duygu Ozyurt <englishwayduygu@gmail.com>, 25 Oca 2019 Cum, 09:50 tarihinde şunu yazdı:

Dicle Üniversitesi
Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Diyarbakır/TÜRKİYE