

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetleri ile İş Performansı Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi *

İrfan Eşsiz**1 ve Rasim Tösten²

Öz

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri ile iş performansları arasındaki ilişkinin kendi algılarına göre incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Diyarbakır ilindeki resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 21.468 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma Diyarbakır ilinin Sur, Bağlar, Yenişehir ve Kayapınar merkez ilçelerinde çalışan 11.195 öğretmen arasından küme örnekleme yöntemi ile seçilen 362 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve İşgören Performansı Ölçeği kullanılmış; betimsel analiz, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Pearson korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin genel örgütsel muhalefetleri ve dikey muhalefetleri ile iş performansları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü, yatay muhalefetleri ile iş performansları arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde örgütsel muhalefet ve alt boyutları bağımsız değişken olarak, iş performansı ise bağımlı değişken olarak ele alınmış; öğretmenlerin dikey muhalefetlerinin iş performanslarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle öğretmenlerin sorunlarını yöneticileri ile paylaşmaları ve dikkate alınmaları iş performanslarını olumlu yönde etkilerken, sorunlarını sadece iş arkadaşlarıyla paylaşmaları ise iş performanslarında anlamlı bir artış göstermemektedir. Alandaki uygulayıcılara, öğretmen performansının artırılması için açık iletişimin tercih edildiği demokratik ve insan odaklı yaklaşımlar önerilebilir.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel muhalefet
İş performansı
Okul
Öğretmen

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi
05 Eylül 2023
Kabul Tarihi
26 Mart 2024
Makale Türü
Araştırma Makalesi

Examining the Relationship Between Teachers' Organizational Dissent and Perceptions of Job Performance *

Abstract

This research aims to examine the relationship between teachers' organizational dissent and job performance according to their own perceptions. The population of the research consists of 21,468 teachers working in public primary, secondary and high schools in Diyarbakır. The research was carried out with the participation of 362 teachers selected by cluster sampling method among 11,195 teachers working in the central districts of Sur, Bağlar, Yenişehir and Kayapınar of Diyarbakır province. Personal Information Form, Organizational Dissent Scale and Employee Performance Scale were used in the research, and descriptive analysis, and correlation and regression analyses were performed. As a result of Pearson correlation analysis, it was seen that there was a moderate and positive significant relationship between teachers' general organizational dissent and vertical dissent and their job performance, and a low and positive significant relationship between their horizontal dissent and job performance. In the regression analysis, organizational dissent and its sub-dimensions were considered as the independent variable and job performance as the dependent variable, and it was determined that teachers' vertical dissent was a significant predictor of their job performance. For this reason, while teachers' sharing their problems with their managers and being taken into consideration affects their job performance positively, sharing their problems only with their colleagues does not significantly increase their job performance. It may be recommended to practitioners to prefer open communication in schools to adopt democratic, human-oriented management approaches.

Keywords

Organizational dissent
Job performance
School
Teacher

Article Info


Received
September 05, 2023
Accepted
March 26, 2024
Article Type
Research Paper

Atf: Eşsiz, İ. ve Tösten, R. (2024). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetleri İle İş Performansı Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 25(2), 65-86. <https://doi.org/10.12984/egcedf.1355760>

* Bu çalışma, ilk yazarın "Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetleri ile İş Performansı Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir. [This study was produced from the first author's master's thesis entitled "Examining the relationship between teachers organizational dissent and their perceptions of job performance".]

** Sorumlu Yazar / Corresponding Author

¹  Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, irfanessiz@hotmail.com

²  Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, rasimtosten@hotmail.com



Introduction

Achieving organizational performance indicators is possible with the solution of problems and self-development of each employee who has individual contributions. In today's modern management approaches, together with concrete performance measures, the effect of organizational variables such as employees' sincere commitment and trust to the organization, support from other employees, morale and motivation have been accepted and human resources management and performance management processes have been included. Research on organizational factors that develop in organizations and affect employee performance has increased in recent years.

Kassing (1997) expressed organizational dissent as the expression of different views of employees from the organization. At this point, the emergence of dissenting views is a natural process and is important for the development of organizations (Eroğlu & Alga, 2017a). Because skeptical and oppositional individuals who can think critically are those who can look at events from different perspectives instead of accepting all decisions as they are (Eroğlu & Alga, 2017b). For this reason, while constructive dissent and decision-making mechanisms are not sufficiently developed in non-democratic organizations (Bilginoğlu & Yozgat, 2020), constructive dissent and decision-making mechanisms have developed in democratic organizations (Karalar & Usta Kara, 2020; Tutar & Sadykova, 2014).

“Teacher performance is the organizational behavior that teachers display by integrating their knowledge, skills and motivations regarding education and training in schools” (Sincer, 2021). Schools are institutions that aim to contribute to the physical, mental and social development of students as a whole, not just academically. In schools where the development of students in all aspects is aimed, many variables, both inside and outside the school, that play a role in effective education and training activities, and all stakeholders working at the school. The management styles and characteristics of school principals are the factor that has direct and indirect effects on teacher performance and student success (Bektaş, 2013). Because the positive or negative experiences of teachers, who are one of the most important stakeholders of education, with school administrators will affect the school climate. In a negative school climate, the performance of teachers, the quality of education and, accordingly, student success will be negatively affected (Sincer, 2021). From this point of view, it is understood that the work environment in which teachers express their different views to their administrators and make decisions by consensus can have a positive effect on teachers, and ignoring problems can also affect teacher performance.

The main purpose of this research is to examine the relationship between teachers' organizational dissent and their job performance. Within the scope of the main purpose, answers to the following questions were sought:

1. What is the organizational dissent level of teachers?
2. What is the teachers' job performance level?
3. Is there a significant relationship between teachers' organizational dissent and their job performance?
4. Does teachers' organizational dissent significantly predict their job performance?

Studies examining the relationship between organizational dissent and job performance are rare. For this reason, it is thought that this research, which directly examines the relationship between teachers' organizational dissent and their job performance, will contribute to the literature on job performance and organizational dissent, and it is important in terms of revealing the role of the relationship between these two variables in school environments.

Method

Correlational survey model was used in this study. The correlational survey model is a research model that aims to reveal the existence of the change between two or more variables and, if any, the degree of this change (Karasar, 2005).

The population of the research consists of 21,468 teachers working in primary, secondary and high school education institutions in Diyarbakır in the 2022-2023 academic year. The sample of the study consists of 362 teachers selected by the cluster sampling method, one of the random sampling methods. The data were collected on a voluntary basis, with permission documents, between 29 December 2022 and 4 February 2023, by meeting with school principals and sharing the survey link created from Google Forms in school communication groups and informing teachers about the survey.

Organizational Dissent Scale was developed by Kassing (2000b) and adapted into Turkish by Dağlı (2015). The scale consists of 15 items in total and has a two-factor structure. The *Employee Performance Scale (PPS)* was developed by Kirkman and Rosen (1999). It was adapted into Turkish by Çöl (2008).

Results and Findings

The average score of the participants in terms of vertical dissent was 3.94 and the standard deviation value was 0.748. The average score of the participants in terms of horizontal dissent was 3.50 and the standard deviation was 0.723. The mean score of the organizational dissent of the participants in the scale is 3.74 and the standard deviation value is 0.653. According to these average scores, the organizational dissent levels of the participants are vertical dissent, horizontal dissent, and *I largely agree* on average across the scale. The mean score for teachers' job performance is 4.10 and the standard deviation is 0.594. According to these average scores, the job performance levels of the participants are, on average, *I largely agree*. There is a positive and moderate ($r=0.314, p<0.05$) significant relationship between the vertical dissent of the participants and their job performance. There is a significant positive and low level ($r=0.189, p<0.05$) relationship between the horizontal dissents of the participants and their job performance. The relationship between the general organizational dissent of the participants and their job performance was significant, positive ($r=0.289, p<0.05$) and moderate. According to this equation [Job Performance= $3,104+(0.243 \times \text{Vertical Dissent}$)] it is seen that 1 unit increase in teachers' vertical dissent, which is a significant predictor of job performance, causes an increase of 0.243 units in job performance.

Discussion and Conclusion

In the study, teachers' organizational dissent levels are on average as *I largely agree* in the general and sub-dimensions of the scale. This is a high average. It is seen that the vertical dissent of the teachers participating in the research is higher than their horizontal dissent, they share the problems in their schools more with the administrators, and these shared problems are also shared among the teachers. In this case, it can be said that the administrators working in these schools have developed a democratic environment and have an approach suitable for contemporary leadership styles.

The job performance levels of the teachers who participated in the research are at a level that can be considered high in line with the mostly agree option. In this case, teachers generally stated that they see themselves at a good level in their work.

In this study, a positive and moderate relationship was found between teachers' vertical dissent and their job performance, and a positive and low level relationship with their horizontal dissent. Research on this subject will contribute more to the relevant literature.

As a result, it is seen that teachers' organizational dissent affects their job performance as a predictor of 9.4% of their job performance. In other words, 9.4% of the change in teachers' job performance is due to the change in their organizational dissent. According to the results obtained from the literature in this study, teachers' vertical dissent is a significant predictor of their job performance. For this reason, teachers' expressing and considering their current problems at school to their administrators will help them find solutions to their negative situations and enable them to make more accurate decisions. In this way, teachers' personal and organizational problems will decrease and this will positively affect their performance. It is seen that refraining from expressing the problems they share with each other to their managers does not make a meaningful contribution to their performance in a way that will increase their job performance.

Suggestions:

- The research can be repeated using different measurement tools.
- By examining the mediating variables that are effective in the relationship between organizational dissent and job performance, practices can be developed to increase the quality of education.
- It may be recommended to practitioners to prefer open communication in schools to adopt democratic, human-oriented management approaches where opposition is perceived as positive and to encourage vertical opposition to increase the performance of teachers.

Giriş

Örgütsel performans göstergelerine ulaşabilmek, örgüte bireysel katkıları bulunan her çalışanın sorunlarının çözümü ve kendini geliştirme ile mümkün olabilmektedir. Somut performans ölçütleriyle birlikte çalışanların, buldukları örgüte içtenlikle bağlılık ve güven duyması, diğer çalışanlardan gördüğü destek, moral ve motivasyonu gibi örgütsel değişkenlerin günümüz modern yönetim yaklaşımlarında etkisi kabul edilmiş, bunların çalışanların örgütsel muhalefetleri ve iş performansları ile ilişkili kavramlar olduğu görülmüştür. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi ve performans yönetim süreçleri geliştirilmiş, çalışan performansını etkileyen örgütsel unsurlar son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmış ve araştırma konusu yapılmıştır. Örneğin; Demir (2008), Veziroğlu Çelik (2014), Dilbaz Sayın (2017) ve Arslan (2019) okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, olumlu bir okul ikliminin öğretmen performansını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Çıpa (2014), Göğüş (2014), Seyidoğlu (2020), Aktaş (2020) ve Sincer (2021) okul müdürlerinin bazı liderlik stilleriyle öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, modern liderlik stillerinin öğretmen performansını arttırdığını ifade etmişlerdir. Ilgaz (2011) ve Yağmur (2018) değişik açılardan öğretmen performans değerlendirmesini incelemişler, performans değerlendirmelerin adil ve bütün paydaşların katılımı ile yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle liderlik stilleri, örgütsel iklim, örgütsel adalet ve örgütsel demokrasi gibi değişkenlerin öğretmen performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olup, aynı zamanda örgütsel muhalefetle de pozitif ilişkili unsurlar olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet ilişkisini inceleyen (Akdenizli, 2022; Gedik, 2022; Kavak, 2016; Özyurt, 2021) ve örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet ilişkisini inceleyen (Aksel, 2013; Aytekin, 2019; Erdal, 2020; Erkasap, 2020; Tavşancıoğlu, 2022) araştırmalara göre örgütsel muhalefetin örgütsel adalet ve örgütsel demokrasi ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar (Ağalday, 2017; Bayın, 2021; Gürler, 2020; Kızıltuğ, 2022; Taçyıldız, 2020; Teski, 2017; Şengil, 2021) yöneticilerin modern liderlik tarzlarının yapıcı muhalefeti artırdığını ifade etmişlerdir. Bu bakımdan, örgütsel muhalefetin yapıcı anlamda kullanıldığı bir okul ortamında öğretmen performansında artış olabileceği söylenebilir.

Literatür taramalarında örgütsel muhalefetin örgüt için katkılarının ve sınırlılıklarının neler olduğu; öncüllerinin, ardıllarının araştırıldığı birçok çalışma vardır (Bayın, 2021; Kassing, 1997; Özdemir, 2010; Teski, 2017). Aynı şekilde örgütlerde iş performansının ve özelinde öğretmen performansının nasıl arttırılacağı, örgütsel davranışlarla ilişkisinin nasıl olduğu, hangi faktörlerden etkilendiği ya da hangi sonuçları doğurduğu gibi birçok araştırma mevcuttur (Arslan, 2019; Demir, 2008; Ilgaz, 2011; Yağmur, 2018). Özellikle yönetimde insan odaklı yaklaşımların benimsenmesiyle birlikte birçok olgu yeniden yorumlanmaya başlanmış ve değişkenlerin birbiriyle ilişkileri yeniden ele alınmıştır. Örneğin, muhalefet kavramı önceden negatifliği çağrıştıran çatışma temelli bir kavramken; postmodern yönetim anlayışında etkileşim odaklı pozitifliği destekleyen bir kavram olarak yeniden yorumlanmaktadır. Dolayısıyla gerek örgütsel muhalefetin anlaşılmasında, gerekse iş performansının ortaya konulmasında yaklaşımların da önemli olduğu bir gerçektir. Bu anlamda kavramların açığa kavuşması adına kısaca tanımlamalara yer vermekte fayda vardır.

Kassing (1997), örgütsel muhalefetin çalışanların örgütten farklı olan görüşlerini ifade etmeleri olduğunu belirtmiştir. Bu noktada muhalif görüşlerin ortaya çıkması doğal bir süreç olup örgütlerin gelişmesi açısından önemlidir (Eroğlu ve Alga, 2017a). Çünkü eleştirel düşünebilen şüpheli ve muhalif bireyler, bütün kararları olduğu gibi kabul etmek yerine olaylara farklı açılardan bakabilen kişilerdir (Eroğlu ve Alga, 2017b). Bu sebeple, demokratik olmayan örgütlerde yapıcı muhalefet ve karar alma mekanizmaları yeterince gelişmemiş (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020), demokratik örgütlerde ise yapıcı muhalefet ve karar mekanizmaları gelişmiştir (Karalar ve Usta Kara, 2020; Tutar ve Sadykova, 2014). Yöneticiler, örgüt içinde muhalefet eden çalışanların örgüte zarar verebileceği düşüncesi yerine muhalefeti örgütün gelişimi için bir fırsat olarak değerlendirmelidir (Aydın, 2015). Örgüt içinde demokrasinin işleyebilmesi için; yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurarken veya yönetim sürecinde karar verirken adaletli davranmak, tarafsız olmak ve çalışanların haklarını korumak gibi birçok hususu dikkate alarak yönetim faaliyetlerini sürdürmeleri gerekir. Çalışanlara adil davranmayan veya kayırmacı davranışlar sergileyen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışanların verimli olmaları ve gelişmeleri mümkün olmamaktadır (Uçar, 2016).

Çalışanlar mevcut durumlarından memnun olmadıkları takdirde muhalif düşüncelerini amirlerine, iş arkadaşlarına veya yakınlarına ifade edebilirler (Kassing, 1997). Yönetim tarafından muhalefet davranışları desteklenen çalışanlar kendilerini rahatlıkla ifade ettikleri hâlde açık muhalefet davranışları nedeniyle zarar görmediklerinden (Kassing, 2008), örgütün gelişimine katkı sunmaktan memnun olurlar ve daha fazla sorumluluk üstlenerek kendilerinin ve örgütün gelişimine katkı sağlayacak moral ve motivasyona erişebilirler. Çalışanların muhalefet davranışlarının bir sonucu olarak örgütsel verim artabilir ve bu durum, çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yaratabilir. Fakat çalışanlar muhalefetleri neticesinde zarar görebileceklerini düşündüklerinde, örgüt içine veya dışına aktaracak şekilde bu davranışlarını sürdürebilirler. Ayrıca çalışanların örgütten gördükleri destek artabilir veya azalabilir ve örgüte olan güven algıları etkilenir (Ağalday, 2013). Örneğin; Akkoç, Çalışkan ve Turunç'un (2012) yapmış olduğu araştırmada, örgütsel destek ve güvenin olduğu iş ortamında çalışanların iş tatmininin ve iş performansının arttığı gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Esendemir'in (2019) yapmış olduğu

araştırmada öğretmenlerin içsel doyumlarının desteklediği okul ortamında; öğretmenlerin okullarına olan bağlılık ve güvenlerinin artacağı belirtilmiş, dikey (açık) muhalefet davranışlarının pozitif yönde arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin dikey muhalefetlerindeki değişimin %8'ini içsel doyumları neticesindeki davranışları, %12'sini dışsal doyumlarına etki eden takdir görme, baskı altında olmadan çalışma gibi dışsal doyumları neticesindeki davranışları oluşturmaktadır. Esendemir'e göre iş doyumunu gerçekleştiren çalışanların dikey muhalefet davranışlarında artış gözlemlendiği gibi verimli personel kaynağı da oluşturulacaktır.

Okullar, sadece akademik anlamda değil öğrencilerin bedensel, zihinsel ve sosyal yönden bir bütün halinde gelişimlerine katkıda bulunması amaçlanan kurumlardır. Öğrencilerin her yönüyle gelişimlerinin hedeflendiği okullarda, etkili eğitim öğretim faaliyetlerinde rol oynayan okul içinden ve dışından olmak üzere birçok değişkenin etkisi ve okulda çalışan tüm paydaşların katkısı bulunmaktadır. Okul müdürlerinin yönetim tarzları ve özellikleri, öğretmen performansına ve öğrenci başarısına doğrudan ve dolaylı etkileri olan bir unsurdur (Bektaş, 2013). Çünkü eğitimin en önemli paydaşlarından biri olan öğretmenlerin, okul yöneticileriyle yaşayabilecekleri olumlu veya olumsuz yaşantılar okul iklimine etki edecektir. Olumsuz okul ikliminde öğretmenlerin performansları, eğitim öğretimin kalitesi ve buna bağlı olarak öğrenci başarısı da olumsuz yönde etkilenecektir (Sincer, 2021). Aksi düşünüldüğünde öğretmenlerin yöneticilerle olan olumlu etkileşimleri; sağlıklı bir okul ikliminin gelişmesini sağlayacak, okulun etkililiğini ve öğretmen performansını arttıracak, verimli bir eğitim öğretim sürecinin oluşmasına katkı sağlayacaktır (Dilbaz Sayın, 2017). Bu nedenle okul yöneticileri, öğrencilere faydalı olabilmek adına eğitimde yeterli kaynakları sağlamakla yetinmemeli, aynı zamanda yeniliklere açık olmalı, öğretmenlerle iletişim kanallarını güçlendirmeli ve alınan kararlarda da öğretmenlere danışmalıdır. Öğretmenlerin kendilerini rahat ifade edebilecekleri, olumlu okul ikliminin hakim olduğu kaliteli iş ortamları oluşturmalıdır (Bektaş, 2013; Korkmaz ve Ada, 2019). Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin farklı görüşlerini yöneticilerine ifade ettikleri ve uzlaşarak karar aldıkları iş ortamlarının öğretmenler üzerinde pozitif etki yaratabileceği ve sorunların görmezden gelinmesinin öğretmen performansını da etkileyebileceği anlaşılmaktadır.

Örgütlerin kendi karakteristiği vardır. Eğitim örgütlerinin kendini tanımlayan birtakım ayırt edicilikleri; olay, durum, yaklaşım ve tepkileri ile diğer örgütlerden ayrışmasına neden olur. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde örgütsel muhalefet algısı ele alınmalıdır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgüt içindeki muhalefet algıları ortaya konulacaktır. Örgütsel muhalefet iki yönüyle ele alınacaktır. Bunlar yatay ve dikey muhaleftir. Araştırmanın birinci değişkeni örgütsel muhalefet algısı olacaktır. Birçok örgütte örgütsel muhalefetle ilgili beklentiler, muhalefetin öncülü ve ardılı farklılaşmaktadır.

Öğretmen performansının açıklanmasında birçok değişkenin önemli rol oynadığı görülmektedir. Eğitim kurumları canlı, dinamik örgütlerdir. Açık sistem olarak birçok parametrenin ve değişkenin etkisinde kalabilen bir yapısı vardır (Hatipoğlu ve Kavas, 2016; Sincer, 2021). Eğitim örgütlerinin ise önemli bir taşıyıcısı, temel paydaşı öğretmenlerdir. Bu kapsamda öğretmenlerin performans düzeyinin ne olduğunun ortaya konulması ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenecektir. Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde; örgütsel muhalefetin öğretmen performansıyla ilişkisini doğrudan inceleyen Pekel'in (2021) yaptığı sadece bir araştırmaya rastlanmış, değişkenler arasında anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilmediği görülmüştür. Bu sonuca ulaşılmasının nedeni beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki açıdan yeterli olmalarına bağlanmıştır. Bu bağlamda bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ile iş performansı arasındaki ilişkinin yeterince açıklığa kavuştuğu söylenemez. Örgütsel muhalefetle ilgili araştırmalara bakıldığında, ilişkili olan değişkenlerin iş performansı ile ilişkili olduğu literatür taramasında görülmektedir (Akdenizli, 2022; Aksel, 2013; Aytekin, 2019; Erdal, 2020; Erkasap, 2020; Gedik, 2022; Kavak, 2016; Özyurt, 2021; Tavşancıoğlu, 2022). Ancak her iki değişkenin arasında nasıl bir ilişkinin olduğu, ilişkinin yönünün ve gücünün ne olduğu konusunda verilere dayalı pek bir kanıtın olmadığı görülmüştür.

Örgütsel davranışlar arasında kurulan modellerin elbette teorik bir temeli vardır (Hirschman 1970; Kassing, 1997). Bu temeller, davranışa kaynaklık eden faktörlerden davranışların ortaya çıkaracağı sonuçlara kadar uzanan birçok parametreden etkilenebilir. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısının yordayan değişken olarak (bağımsız değişken), öğretmen iş performansının da yordanan değişken (bağımlı değişken) olarak kabul edildiği bir model test edilecektir. Alanyazındaki örgütsel muhalefet ve iş performansına etki eden değişkenler ile ilgili daha önce değinilen araştırma sonuçları da incelendiğinde; çalışanların daha iyi performans gösterebilmeleri için sorunlarını yöneticilerine ifade ederek çözüme kavuşturmaları gerektiği; öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerini yatay ve dikey muhalefet şeklinde ifade etme biçimlerinin iş performansları ile ilişkili olduğu ve iş performanslarına olumlu veya olumsuz etkilerinin olabileceği çıkarımında bulunulmuştur. Fakat örgütsel muhalefet ve iş performansı ilişkisini inceleyen araştırmaların nadir olduğu görülmüştür [(sadece Pekel, (2021))]. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bu araştırmanın iş performansı ve örgütsel muhalefet konusundaki alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında aşağıdaki problemlere yanıt aranacaktır:

1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısı ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin iş performansı algısı ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri ile iş performansları arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri, iş performanslarını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

Kuramsal Çerçeve

İş Performansı

Performans kelimesi, Türkçeye İngilizce ve Fransızcadan geçmiş olup, İngilizce “to perform” kelimesi “icra etmek, gereğini yerine getirmek” anlamındadır. Fransızca “performe” kelimesinden Latince “per” yani “ilerleme, öne gitme” ve “forma” yani “şekil, biçim” kelimelerinin birleşiminden türetilmiştir (Fr/İng performance, 2023). Altun ve Memişoğlu’na (2008, s. 9) göre performans kavramı, “amaçlanmış bir çalışma sonucunda elde edilmiş nitel veya nicel göstergeler.” olarak ifade edilebilir. İş hayatı açısından düşünüldüğünde performans kavramı, belirlenmiş zaman aralığında, amaçlara uygun olarak yapılması beklenen işe ait beceri düzeyidir (Yener, 2007). İş performansı, iş görenlerin kendilerine tanımlanmış olan görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri, bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirme düzeyleri, yaptıkları işteki yeterlilikleri ve başarı düzeyleri üzerinde açıklayıcı bir kavramdır (Kızıldaş, 2017). Performans yönetimi Usta’ya (2010) göre kuruma ait amaçların belirlenmesi ile başlar, daha sonra amaçlara ulaşılma derecesini anlamak için performans ölçülür, raporlaştırılır, sonuçlar değerlendirilir. Bu değerlendirme ile performansın geliştirilmesine yönelik yeni önlemler alınarak bu süreç döngü halinde devam eder. Kamuda performans yönetim süreci, birinci aşama olan performans planlama aşaması ile başlar ve daha önce belirlenmiş amaçlara uygun olarak etkili yönetim stratejileri geliştirilir. Kuruluşa etki eden iç ve dış etkenlere göre gerekirse ikincil amaçlar belirlenir. Ortaya konacak performanslara ait ölçütler geliştirilir. İkinci aşama olan performans uygulama aşamasında kaynaklar etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak gerekli yönlendirmeler ve özendirme araçları kullanılır. En iyi performansın sağlanmasına yönelik önlemler alınır ve çalışan teşvik edilir. Performans yönetim sürecinin üçüncü aşamasında uygulanan performansın, planlama aşamasında belirlenen ölçütlere göre gerçekleşip gerçekleşmediği kontrol edilir. Önleyici, özendirici ve düzeltici amaçla yapılan bu değerlendirmeler veriye dönüştürülür ve geri bildirimde bulunulur. Son aşama olan performans geliştirme aşamasında uzmanların katılımıyla veriler yorumlanarak performansın iyileşmesine yönelik tedbirler, öneriler, faaliyetler hayata geçirilir (Bilgin, 2007).

Milli Eğitim Bakanlığı’nda (MEB) performans yönetimi açısından düşünüldüğünde, MEB 2019-2023 Stratejik Planı’nda yer alan amaç ve hedef ifadeleri doğrultusunda güncel, etkili ve verimli bir şekilde yürütülecek organizasyon yapısı ve performans yönetim süreçleri (planlama, denetim, değerlendirme, geliştirme) planlanmış, yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi ve finansal modeller geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca 03/02/2022 tarihinde kabul edilen Öğretmenlik Meslek Kanunu’nun 1. maddesinde “Bu Kanunun amacı, eğitim ve öğretim hizmetlerini yürütmekle görevli öğretmenlerin atamaları ve mesleki gelişimleri ile kariyer basamaklarında ilerlemelerini düzenlemektir.” ifadesi yer almaktadır. Öğretmenlik Meslek Kanunu’nun 3. Madde, 4. bendinde “öğretmenlik mesleği; aday öğretmenlik döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılır.” ifadesi yer almaktadır. Öğretmenlik Meslek Kanunu ile öğretmenlere belirli şartlara bağlı olarak özlük hakları, kariyer açısından ve ekonomik açıdan birtakım düzenlemeler getirilmesi amaçlanmıştır. MEB’in performans yönetim sürecinin etkili işleyişi (planlama, teşvik ve motivasyon, performans değerlendirme, mesleki gelişim, kariyer gelişimi vb.) konusunda birtakım amaçlar belirlendiği, önlemler aldığı, planlamalar ve düzenlemeler yaptığı görülmektedir. Böylece yönetici ve öğretmenlerin gelişimi daha profesyonel ve veriye dayalı bir şekilde, sistemli olarak ilerleyebilecek daha etkin ve verimli okul ortamları oluşturulabilecektir.

Örgütlerde çalışanların performanslarında önemli bir etken olduğunun zaman içinde anlaşıldığı araştırmalarda; bilimsel yönetimin en büyük temsilcisi olarak kabul edilen Frederick Taylor, çalışanların ücret ve işten çıkarılma korkusu nedeniyle motive olduklarına inanmıştır. Daha sonra Douglas McGregor, X Teorisi’ni geliştirmiş ve Frederick Taylor’ın bakış açısını desteklemiştir. X Teorisi’ne göre; çalışanlar tembel ve sürekli disipline edilmesi gereken, ödül ve ceza olmadan çalışma isteği duymayan kimselerdir. Fakat Elton Mayo tarafından yapılan deneyler ile verimlilikteki artışın ışık, ses gibi fiziksel koşulların değişmesinden kaynaklı olmadığı gözlemlenmiş, çalışanlara gösterilen ilgi ve onlarla iletişime geçilmesinin, çalışanların kendilerini bir takımın üyeleri gibi görmelerini sağladığı ve takıma aidiyet hissi oluştuğu için motivasyonlarının, dolayısıyla verimlilikteki artışın gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu tespitlerden sonra “işyerinin karmaşık süreçlerden etkilenen sosyal bir sistem olduğu” kabul edilmiş, çalışanların kararlara katılımı ve yöneticileriyle aralarındaki iletişim kalitesinin, onların motivasyonlarını, iş tatminlerini ve performanslarını etkilediği anlaşılmıştır. Bu deneylerden sonra Douglas McGregor X Teorisi yerine Y Teorisi’ni geliştirmiş, çalışanların iş konusunda sorumluluk almak isteyen, başarı hevesleri olan kimseler olduğunu belirtmiştir. Y Teorisi günümüzdeki katılımcı yönetim anlayışını destekleyen bir yapıya sahiptir. Bunun yanında ödül ve ceza ile güdüleme tamamıyla yanlış bir uygulama olmamakta, insanları motive eden birçok maddi ve manevi ödül de bulunmaktadır (Luecke, 2008, s. 23-26). Bu anlamda tüm kurumlarda olduğu gibi kamu kurumlarında da belirli koşullara bağlı olarak ödüllendirme yapmanın, çalışanların sergiledikleri

iyi performansın karşılığını almaları veya yetersizliklerini giderebilmeleri için güdüleyici bir etkiye sahip olması beklenen bir araç olduğu söylenebilir.

Öğretmen Performansı

Her kurumda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de başarı ve kalitenin artması, öğretmenlerin performanslarının yüksek olmasına bağlıdır. Öğretmen performansının artması ise, eksikliklerinin belirlenerek kendilerine geri bildirim sağlanması ve motivasyonlarının artması ile mümkündür. Bu süreç, iyi bir performans yönetimi ve buna bağlı olarak performans değerlendirme sisteminin varlığı ile sağlanabilmektedir (Koçak, 2006). Öğretmen performansı “Öğretmenlerin okullarda eğitim ve öğretime ilişkin bilgi, beceri ve motivasyonlarını bütünlüştürerek sergiledikleri örgütsel davranıştır” (Sincer, 2021, s. 9).

Öğretmenlerin performanslarında artış eğitimin kalitesini de artırmaktadır. Çalışılan ortam öğretmen performansındaki artışta etkili olan bir unsurdur. Çalışılan ortamın hem eğitimin etkinliği hem de iş performansına etki eden aracı bir değişken olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, olumlu bir okul ortamında bulunan öğretmenlerin iş performansları ve eğitimin kalitesi artacaktır (Chapagain, Gurung, Ranabhat, Adhikari, ve Gurung, 2022). Çünkü çalışanların memnun oldukları iş ortamlarında iş doyumları artmaktadır. Böyle ortamlarda çalışanlar sadece görev tanımlarındaki sorumluluklarını yerine getirmekle kalmayacak, örgütü sosyal ve psikolojik olarak daha ileriye götürecek faaliyetler ile örgütün gelişimine isteyerek katkıda bulunacaklardır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecek iş ortamlarını oluşturmaları önem arz etmektedir (Bağcı, 2014, s. 58-69).

Öğretmen performansı üzerinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri Sincer (2021), mesleki bilgi ve beceri, kişilik özellikleri, örgüt kültürü şeklinde; Hatipoğlu ve Kavas (2016), kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ele almıştır. Kişisel faktörler; öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerileri, motivasyonları ve kişiliklerindeki olumlu veya olumsuz yönleridir. Örgütsel faktörler; okul iklimi, katılımcı iklim ve yöneticilerin davranışları gibi unsurlardır. Çevresel faktörler ise okulun fiziki olanakları, veli tutum ve davranışları gibi etkenlerdir (Hatipoğlu ve Kavas, 2016).

Shahzad, Luqman, Khan ve Shabbir (2012), literatüre dayandırdıklarını ifade ettikleri altmıştan fazla araştırmada örgüt kültürü ve iş performansı arasında pozitif ve yüksek bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Güçlü örgüt kültürünün bulunduğu kurumlarda, çalışanların ortak norm ve değerlere uyarak iş birliği içerisinde çalışmalarının, onların iş performanslarını arttıracığını, dolayısıyla örgütsel verimin de artacağını belirtmişlerdir. Deniz ve Demirdağ'ın (2020) araştırmasında okul kültürü ve sınıf yönetiminin öğretmen performansı ile pozitif yönde ve anlamlı derecede ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fitria (2018) de, örgütsel güven ve okul kültürünün öğretmen performansında olumlu etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle okulların verimliliğini, etkililiğini arttırmak ve çalışanları güdülemek için performans değerlendirmesinde ve ödüllendirmede adil davranılmalıdır. Haksız yapılan ödüllendirmeler diğer çalışanların performanslarını ve motivasyonunu düşürmektedir (Balcı, 1989; Boydak Özan ve Karagözoğlu, 2020; MEB, 2017; Tunçer, 2013). Geleneksel olarak sadece amirin veya müfettişin yaptığı değerlendirme güvenilir, işlevsel ve objektif olmamakta, sağlıklı sonuçlar vermemektedir. Bu nedenle öğretmenlerin performans değerlendirme sürecine tüm paydaşların katılımı daha doğru sonuçlar vermekte ve öğretmenin performansını ve eğitimin kalitesini arttırmaktadır (Çelikten ve Özkan, 2018; Koçak, 2006; Taylor ve Tyler, 2012). Boydak Özan ve Karagözoğlu'nun (2020) araştırmasına göre; performans değerlendirmenin adil olması şartıyla gerekli olduğunu, uygun bir denetim ve ödüllendirme sisteminin var olması gerektiğini ve medyada öğretmen performans değerlendirmesi ile ilgili yapılan haberlerin öğretmenlik mesleğini itibarsızlaştığını, bu durumun kaygı verici olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin performansları değerlendirilirken adaletli olunmalı, uzmanlar tarafından değerlendirme yapılmalı, değerlendirmeler öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayıcı ve motive edici olmalıdır (Boydak Özan ve Karagözoğlu, 2020). Bu doğrultuda il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ve okul müdürlerinin belirli zamanlarda yapmış oldukları ders denetimleri yapılmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin gelişimi ve eğitim kalitesinin artırılması konusunda okullarda birtakım değişimlerin gerçekleşmesi noktasında; modern liderlik stilleri ve yönetim stratejilerinin kullanıldığı ve çalışanların kendilerini rahat ifade ettikleri eğitim ortamları, öğretmen ve öğrencilerin gelişimini destekleyecek süreçlerin oluşmasında önem taşımaktadır. Bu bakımdan öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerinin iş performanslarıyla olan ilişkisi incelenmesi sürece katkı sağlayabilmektedir.

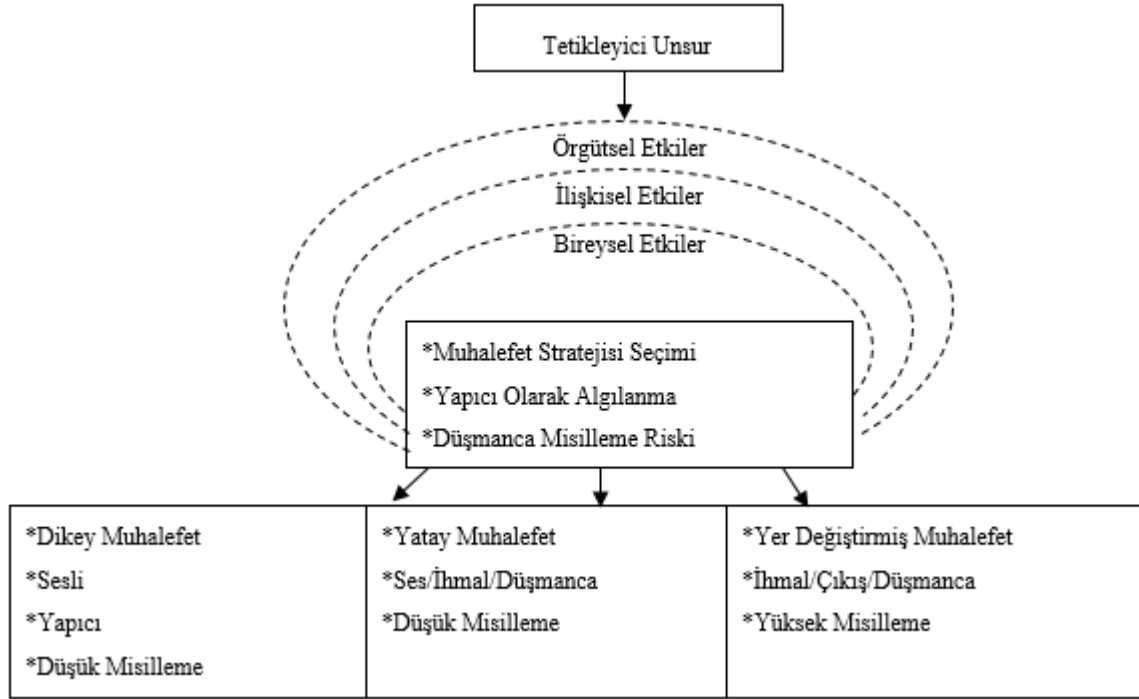
Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, çalışanın kendisine rahatsızlık veren durumları, sorunlarını çözebileceği veya çözemeyeceği kişilere dile getirmesidir (Ergün ve Çelik, 2021). Örgütsel muhalefet kavramı ilk olarak Tompkins ve Cheney'in (1985) ortaya attığı Örtük Kontrol Kuramı, İkincisi Infante ve Gorden'in (1987) Bağımsız Fikirlilik Teorisi' ve üçüncüsü Hirschman'ın (1970) Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat teorisi (aktaran Kassing, 1997). Örtük kontrol sisteminde çalışanlar örgütle özdeşleştiklerinden dolayı örgüt kararlarına uyarlar. Böylece örgütte örtük fakat güçlü bir kontrol mekanizmasının etkisi görülür. Yöneticilerin örtük kontrol mekanizmalarını uygulamalarına rağmen, bazı çalışanlar örgüt kararlarından farklı şekilde hareket ederek bireysel düşüncelerini savunabilirler. Böylece örgütsel muhalefet başlamaktadır (Kassing, 1997, 2000a). Bağımsız Fikirlilik Teorisi'ne göre (Infante ve Gorden,

1987) yöneticiler astlarını yönetime katılmaları konusunda teşvik etmeli ve yönetimin kararları ile paralellik gösteren ve çelişen düşüncelerini ifade etmelerini sağlamalı, böylece örgütün gelişimine katkıda bulunmalıdır. Infante ve Gorden (1987), bu şekildeki bir yönetim anlayışının sürekli fikir birliği içerisinde olma anlayışı ile alınan kararlardan daha etkili olacağını savunmuştur. Ayrıca çalışanlar ifade özgürlüklerini destekleyen yönetimlerle çalışmak ve kararlara katılmak isterler. Bu tip örgütlerde çalışanların iş doyumları, örgütsel bağlılıkları ve verimleri artacaktır (Kassing, 1997).

Hirschman (1970), örgütte memnuniyetsiz ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanın temelde iki davranış sergileyebileceği üzerinde durmuştur. “Exit-Voice-Loyalty [(EVL) (Ayrılma-Dile Getirme-Sadakati)] “olarak adı geçen bu teoride sadakati düşük olan çalışanın örgütten ayrılacağı, daha yüksek sadakati olan çalışanın ise örgütte kalma davranışının devam edeceği ve sorunları dile getirerek çözmeye çalışacağı ifade edilmiştir (akt: Kassing, 1997). Hirschman (1970) bu davranışları yapıcı ve yıkıcı davranışlar olarak nitelemiştir (akt: Farrell, 1983). Farrell bu modeli genişletmiş ve ihmal boyutunu da eklemiştir. “Exit-Voice-Loyalty-Neglect (EVLN)” olarak adı geçen bu modelde, işe ilgi duymayan veya işinden memnun olmayan çalışanlar ihmal davranışı sergilerler. Farrell’e göre işten ayrılma aktif ve yıkıcı, dile getirme aktif yapıcı, sadakat pasif ve kısmen yıkıcı, ihmal ise pasif ve yıkıcıdır. Gorden’a (1988) göre de çalışanlar memnuniyetsizliklerini aktif, pasif, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere çeşitli şekillerde gösterirler.

Örgütsel muhalefet, çalışanların yönetimle ayrıştıkları konularda farklı görüşlerini çeşitli yollar ile ifade etmelerine dayanmaktadır. Genel olarak çalışanların buldukları durum, çalışanlara katlanma sınırlarının üzerinde bir memnuniyetsizlik yaratıyorsa tetikleyici bir unsur haline alır ve muhalefet davranışları farklı şekillerde ortaya çıkar. Çalışanlar muhalif düşüncelerini yöneticilerine açık bir şekilde ifade edebilir, iş arkadaşlarıyla veya iş yeri dışından başka tanıdıkları ile paylaşabilir, örgüt içinden veya dışından olan güç sahibi makamlara veya medya organlarına bildirebilirler (Kassing, 1997). Buna göre Şekil 1’de örgütsel muhalefet modeli şu şekilde görülmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Muhalefet Modeli (Kassing, 1997)

Şekil 1’e göre tetikleyici unsur ile başlayan muhalefet davranışı bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerden etkilenmekte; açık (dikey, yukarıya doğru), gizli (yatay, örtük) ve dışsal (yerinden edilmiş) muhalefet kanalları kullanılarak ortaya çıkmaktadır.

Bireysel faktörler; kişinin, tartışmaya eğilimli kişilik yapısı, iletişim düzeyi, örgütteki konumu (Kassing, 1997; Kassing ve Avtgis, 1999), içten veya dıştan kontrol odaklı olması, iş doyumunu, iş performansı (Kassing, 1997), sorumluluk sahibi olma, düzenli, uyumlu, yaratıcı kişilik özellikleri vb. faktörlerdir (Ökten ve Cenkeci, 2013).

İlişkisel faktörler; çalışanın yöneticileriyle veya diğer çalışanlarla olan ilişkisinin derecesine bağlı olarak muhalefetin ortaya çıkışını ve hangi yollarla yapılacağını belirleyen unsurlardır (Kassing, 1997, 2000a).

Örgütsel faktörler; yönetimin muhalefete yönelik tutumu ve sınırları, bireyin örgüt ile özdeşleşme düzeyi gibi faktörlerdir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek bireyler örgütten farklı düşündüklerinde, örgütün kararlarını

tercih edebilirler. Tetikleyici unsur ile etkileşen bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler; örgütte açık, gizli, yer değiştirmiş muhalefet şeklinde üç kanalla ifade edilecektir. Bu ifade yollarının seçilmesi sırasında çalışan; düşmanca görülüp karşılık göreceği, ceza alacağı, işten çıkarılacağı, görmezden gelineceği veya ödüllendirileceği ihtimallerini de düşünmüştür (Kassing, 1997; Kassing, 1998; Kassing 2011).

Çalışanların muhalefetlerini yönetime açık bir şekilde ifade etmeleri ve yönetim tarafından dikkate alınmaları açık muhalefettir. Genellikle çalışanlar düşük misilleme ile karşılaşacaklarını ve fikirlerinin yapıcı olarak algılanacağını düşündüklerinde açık muhalefet davranışı sergilerler. Yönetime bir şekilde ifade edilemeyen düşünceler, iş yerindeki aynı düşüncelere sahip veya etkisiz olan diğer kişi veya gruplarla paylaşarak yatay muhalefet ortaya çıkar (Kassing, 2000; Kassing ve Armstrong, 2002). Dışsal muhalefette, çalışanlar siyasi organlar ve medya organları olmaksızın örgüt dışında bulunan diğer tanıdıkları veya yabancı kişilere muhalif düşüncelerini anlatırlar (Kassing, 1997, 2000a). Haber uçurma ise çalışanın örgüt içindeki yasalara aykırı, etik olmayan durumları amir atlayarak (içsel haber uçurma) yönetimin bağlı olduğu kurum içindeki yetkili makamlara veya kurum dışındaki yetkili kişi veya kurumlara (dışsal haber uçurma) bildirmesidir (Çiğdem, 2013). Bu tanımlamalar çerçevesinde örgütsel muhalefeti ifade etme yollarına okullar açısından bakıldığında, katılımcı iklimin geliştiği bir okul ortamında öğretmenler yönetime zıt görüşlerini de daha rahat ifade edecek, dolayısıyla dikey muhalefet gelişmiş olacaktır. Dikey muhalefetin geliştiği bir okul ortamında da aynı şekilde katılımcı iklim gelişmiş olacaktır (Karalar ve Usta Kara,2020). Ayrıca yöneticilerin kararlarında adaletli davranmaları, öğretmenlerin yapıcı muhalefetlerini arttıracak (Yıldırım 2020), yönetime olan güvenlerinin artması onları samimiyetle açıkça muhalefet etmeye cesaretlendirecektir. Öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin azalması ise kendilerini ifade etmekten çekinmelerine yol açacak, sorunlarını iş yerinden veya iş yeri dışındaki kimseler ile paylaşarak çözüm arayışı içerisinde olacaklardır (Zeng, Rahmani ve Okafor, 2022). Öğretmenlerin yönetim tarafından dikkate alınmayan sorunları eğitim öğretim anlamında verimin düşmesine yol açacaktır (Karalar ve Usta Kara,2020).

Örgütsel muhalefetin olumlu ve olumsuz anlamda sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet olumlu anlamda; örgütün gelişmesi, demokratik ortamın artması, iş doyumu, örgütsel bağlılık, adalet, iletişim, verim gibi unsurları arttırmaktadır. Erdal (2020) ve Ağalday (2013), yapmış oldukları çalışmada örgütsel muhalefetin doğru bir araç olarak kullanıldığı okullarda haksızlıkların azalacağı, adaletli ve demokratik uygulamaların artacağı, öğretmenlerin sorumluluk duygusunun gelişerek etkili bir iş ortamının oluşacağı ve eğitim öğretimin kalitesinin yükseleceğini belirtmişlerdir. Bunun yanında örgütsel muhalefetin çalışanlara, yöneticilere ve örgüte zarar veren sonuçları olabilir. Çalışanların baskı ve aşırı iş yükü gibi zorluklara maruz kalması çalışanlara zarar veren olumsuz sonuçlar arasındadır. Çalışanların yatay muhalefetleri ve kurum dışı kişi ve kurumlara haber uçurması, yöneticilerin kendilerini yalnız hissetmeleri ve otoriteyi kaybetmeleri, çalışanların yasal yollara başvurusuyla yöneticilerin zor durumda kalmaları yöneticilere zarar veren sonuçlardandır. Çalışanların mesai saatleri dışında iş yerinde zaman geçirmemesi (Yılmaz, 2019), uyumlu çalışma düzeninin bozulması ve işlerin aksayarak verimin düşmesi gibi sonuçlar da örgütsel muhalefetin örgüte zarar veren olumsuz etkileri arasında sayılabilir (Özdemir, 2010). Bu nedenle okul yönetimlerinin öğretmenlerle iletişimlerini güçlü tutmaları, onları motive ederek demokratik ve adil bir ortamda en yüksek verimi sağlayacak liderlik stilleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Yöntem

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki değişimin varlığı ve bu değişimin (eğer varsa) derecesini bulmayı amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2005). Değişkenler arasındaki değişim ve tutarlılık istatistiksel testler kullanarak ortaya konur (Metin, 2014). Bu çalışmada örgütsel muhalefet ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişki toplanan verilerin istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak yorumlarıyla ortaya konulmuştur.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ilinde bulunan resmi ilkökul, ortaokul ve lise eğitim kurumlarında görev yapan toplam 21.468 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme yöntemi ise seçkisiz örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemiyle seçilen 362 öğretmenden oluşmaktadır. Ulaşılabilecek örneklem sayısı, merkez ilçelerdeki öğretmen sayılarına göre oransal olarak hesaplanmış ve küme örnekleme yöntemi ile bu ilçelerden rastgele seçilen okullardan kısa sürede verilerin toplanması amaçlanmıştır. Cohen, Manion ve Morrison'a (2007) göre %95 güven aralığı, %5 hata payı ile örneklem sayısının 357 öğretmenden oluşması yeterlidir.

Tablo 1

Okul Kademelerine Göre Tabaka Ağırlığı ve Örneklem Sayısı

Okul Kademeleri	Merkez İlçeler	Öğretmen Sayısı	Tabaka Ağırlığı	Örneklem
İlkokul	Bağlar	1305	0,117	42
	Yenişehir	883	0,079	27
	Kayapınar	1245	0,111	39
	Sur	398	0,036	13
	Toplam	3831	0,343	121
Ortaokul	Bağlar	1369	0,123	44
	Yenişehir	1005	0,090	32
	Kayapınar	1362	0,120	43
	Sur	416	0,037	13
	Toplam	4152	0,370	132
Lise	Bağlar	828	0,074	27
	Yenişehir	987	0,088	32
	Kayapınar	1105	0,099	36
	Sur	292	0,026	9
	Toplam	3212	0,287	104
Genel Toplam		11195	1,000	357

Öğretmen sayıları Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Strateji Geliştirme Şubesi'nden edinilen Ocak 2023 tarihli veriler dikkate alınarak hazırlanmıştır. 4 merkez ilçedeki ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerden; Bağlar ilçesindeki 3502 öğretmen için 113 öğretmene, Yenişehir ilçesindeki 2875 öğretmen için 91 öğretmene, Kayapınar ilçesindeki 3712 öğretmen için 118 öğretmene, Sur ilçesinde çalışan 1106 öğretmen için ise 35 öğretmene ulaşılmaması hedeflenmiştir. Bu ilçelerin ilkokul, ortaokul ve lise okul kademelerinde bulunan toplam öğretmen sayısının ise 11195 olduğu görülmüştür. Ulaşılmaması gereken örneklem sayısı 357 olup ilçelerin ilkokul, ortaokul ve lise okul kademelerindeki tabaka ağırlıkları toplamı; Bağlar ilçesinde 0,314, Yenişehir ilçesinde 0,257, Kayapınar ilçesinde 0,330 ve Sur ilçesinde 0,099 şeklindedir.

Tablo 2

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	N	%
Cinsiyet		
Kadın	135	37,3
Erkek	227	62,7
Yaş		
22-29	45	12,5
30-39	142	39,2
40-49	135	37,3
50 ve üzeri	40	11,0
Mesleki Kıdem		
1-6 yıl	67	18,5
7-12 yıl	80	22,1
13-18 yıl	88	24,3
19-24 yıl	75	20,7
25 yıl ve üzeri	52	14,4
Medeni Durum		
Evli	278	76,8
Bekar	84	23,2
Öğrenim Durumu		
Lisans	293	80,9
Lisansüstü	69	19,1
Okul Kademesi		
İlkokul	130	36,0
Ortaokul	127	35,0
Lise	105	29,0
Sendika Üyeliği		
Üyeyim	241	66,6
Üye Değilim	121	33,4
Toplam	362	100

Katılımcıların; cinsiyet değişkenine göre, %37,3'ü kadın, %62,7'si erkek katılımcılardan, yaş değişkenine göre, %12,5'i 22-29 yaş arası, %39,2'si 30-39 yaş arası, %37,3'ü 40-49 yaş arası, %11'i 50 yaş ve üzeri katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların; mesleki kıdem değişkenine göre, %18,5'i 1-6 yıl arası, %22,1'i 7-12 yıl arası, %24,3'ü 13-18 yıl arası, %20,7'si 19-24 yıl arası, %14,4'ü 25 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların; medeni durum değişkenine göre, %76,8'i evli, %23,2'si bekâr olan katılımcılardan, öğrenim durumu değişkenine göre, %80,9'u lisans %19,1'i lisansüstü mezunu katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların; okul kademesi değişkenine göre, %36'sı ilkokullarda, %35'i ortaokullarda, %29'u ise liselerde görev yapan katılımcılardan, sendika üyeliği değişkenine göre zorunlu sendikalar haricinde, %66,6'sı herhangi bir sendikaya üye olan, %33,4'ü herhangi bir sendika üyeliği bulunmayan katılımcılardan oluşmaktadır.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve İşgören Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Veriler, izin belgeleri ile 29 Aralık 2022- 4 Şubat 2023 tarihleri arasında, okul müdürleri ile görüşülerek okul haberleşme gruplarında Google Formlar'dan oluşturulan anket linkinin paylaşılması ve öğretmenlere anket hakkında bilgilendirme yapılarak gönüllülük esasına göre toplanmıştır. Ankete 362 kişi dönüş yapmış, verilen cevapların tamamı analizlere dâhil edilerek herhangi bir yanıt çıkarılmamıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerini belirlemek amacıyla içerisinde cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, medeni durum, öğrenim durumu, okul kademesi ve sendika üyeliğine yönelik maddeler bulunan Kişisel Bilgi Formu hazırlanmıştır.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Kassing (2000b) tarafından geliştirilip Dağlı (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek toplamda 15 madde olup iki faktörlü yapıya sahiptir. Yatay ve dikey muhalefet olarak boyutlar isimlendirilmiştir. 2., 5., 6., 7., 9., 11., 15. maddeler Yatay Muhalefet alt boyutuna ait olup örneğin; 7. maddede "okul politikalarından memnun olmadığım bu durumu herkese bildiririm." ve 15. maddede "İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları açıkça konuşurum." şeklinde ifade edilmiş olan 7 madde vardır. 1., 3., 4., 8., 10., 12., 13., ve 14. maddeler Dikey Muhalefet alt boyutuna ait olup örneğin; 3. maddede "Okul yönetimini sorgulamam." ve 8. maddede "Okulda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu müdüre söylemem." şeklinde ifadelerin bulunduğu 8 madde yer almaktadır. Toplamda açıklanan varyans %42,43 olarak ortaya çıkmıştır. Ölçeğe dair yapılan DFA sonuçlarına göre ölçeğin uyum ölçütlerinin kabul edilebilir sınırdaki olduğu görülmüştür. Tablo 3'te örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli uyum indeksleri verilmiştir:

Tablo 3

Örgütsel Muhalefet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli Uyum İndeksleri

	Değer Aralığı	Ölçek Değeri	Uyum Düzeyi
RMSEA	,08 ve aşağısı	,08	Kabul edilir
GFI	,90	,89	Kabul edilir
AGFI	,85	,85	Kabul edilir
CFI	,95	,90	Kabul edilir
IFI	,95	,90	Kabul edilir
NFI	,95	,86	Kabul edilir
χ^2/sd	2,0-3,0	3,4	Kabul edilir

Ki-kare değerinin ($\chi^2 = 300,60$, $N=362$, $sd= 86$, $p= 0,00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA; 0,08, GFI; 0,89, AGFI; 0,85, CFI; 0,90, IFI; 0,90, NFI; 0,86; $\chi^2/sd = 3,4$ olarak bulunmuştur. Buna göre modelin kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Moosbrugger ve Müller, Schermelleh-Engel, 2003).

Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin belirlenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda, ölçeğin örgütsel muhalefet algılarının ölçülmesinde geçerli ölçüm yaptığına karar verilmiştir.

Ölçek maddelerinin 1, 3, 4, 8, 11 ve 13. maddeleri ters madde şeklinde düzenlenmiştir. Veriler analiz edilmeden önce ters maddelere karşılık gelen puan değerleri hesaplanmış, ölçek geneli ile alt boyutlarının ortalama puanları hesaplanarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada hesaplanan güvenilirlik katsayılarına bakıldığında; Dikey Muhalefet alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,856 ($0,80 \leq \alpha \leq 1$), Yatay Muhalefet alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,778 ($0,60 \leq \alpha \leq 0,80$), Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin genelinde ise 0,876 ($0,80 \leq \alpha \leq 1$) olup ölçek, ölçeğin güvenilirlik katsayısı yüksek olan güvenilir bir ölçme aracı görülmektedir.

Tablo 4

Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin Normal Dağılım Kriterlerine İlişkin Değerleri

Boyutlar	Kolmogorov- Smirnov			\bar{X}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
	İstatistik	Sd	P				
Dikey Muhalefet	,083	362	,000*	3,94	4,00	-,384	-,388
Yatay Muhalefet	,049	362	,038*	3,50	3,57	-,148	-,164
Örgütsel Muhalefet (Toplam)	,035	362	,200	3,74	3,76	-,204	-,196

* $p < 0,05$

Tablo incelendiğinde, örgütsel muhalefet ölçeğinin ölçek genelinde dağılımının normallik özelliği gösterdiği ($p > 0,05$) görülmüştür. Dikey ve yatay muhalefet alt boyutlarında p anlamlılık değeri Kolmogorov- Smirnov testine göre 0,05'ten küçük olmasına rağmen alt boyutların aritmetik ortalama ve medyan değerleri birbirine yakındır. Ayrıca çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +2 ile -2 değerleri arasında olması nedeniyle (George ve Mallery, 2010) verilerin normal dağılım özelliğinde olduğu görülmüştür.

İşgören Performansı Ölçeği

İşgören Performansı Ölçeği (İPÖ) ise, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışmasında 4 maddenin faktör yük değerlerinin 0,85 ile 0,78 arasında değiştiği bildirilmiştir. Ayrıca ölçeğin Türkçe formunun α değerinin 0,83 olarak hesaplandığı belirtilmiştir. İPÖ'nün mevcut araştırmada da geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. DFA sonucunda ölçeğin tek faktör yapısı doğrulanmıştır [$\chi^2(0,08, N = 407)$; $sd = 1$; $\chi^2/sd = ,08$, $RMSEA = ,00$]. Bu çalışmada ise ölçeğe dair yapılan DFA sonuçlarına göre ölçeğin uyum ölçütlerinin kabul edilebilir sınırdan olduğu görülmüştür. Tablo 5'te işgören performans ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli uyum indeksleri verilmiştir:

Tablo 5

İşgören Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli Uyum İndeksleri

	Değer Aralığı	Ölçek Değeri	Uyum Düzeyi
RMSEA	,08 ve aşağısı	,04	Kabul edilir
GFI	,90	,99	Kabul edilir
AGFI	,85	,97	Kabul edilir
CFI	,95	,99	Kabul edilir
IFI	,95	,99	Kabul edilir
NFI	,95	,99	Kabul edilir
χ^2/sd	2,0-3,0	1,6	Kabul edilir

Ki-kare değerinin ($\chi^2 = 496,96$, $N=362$, $sd= 6$, $p= 0,00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA; 0,04, GFI; 0,99, AGFI; 0,97, CFI; 0,99, IFI; 0,99, NFI; 0,99; $\chi^2/sd = 1,6$ olarak bulunmuştur. Buna göre modelin kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hooper, Coughlan, ve Mullen, 2008).

Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin belirlenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda, ölçeğin işgörenlerin performans algılarının ölçülmesinde geçerli ölçüm yaptığına karar verilmiştir.

Tek boyuttan oluşan İşgören Performansı Ölçeği, 4 maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı, 0,816 ($0,80 \leq \alpha \leq 1$) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen güvenilirlik katsayılarının yüksek olması İşgören Performansı Ölçeği'nin güvenilir olan bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6

İşgören Performansı Ölçeği'nin Normal Dağılım Kriterlerine İlişkin Değerleri

Ölçek	Kolmogorov- Smirnov			\bar{X}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
	İstatistik	Sd	P				
İşgören Performansı	,123	362	,000*	4,10	4,00	-,202	-,572

* $p < 0,05$

İPÖ'nün normallik dağılımına ait veriler incelendiğinde; Kolmogorov- Smirnov testine göre anlamlılık değeri 0,000'dır. ($p < 0,5$). Fakat aritmetik ortalama ($\bar{X}=4,10$) ve medyan değerlerinin (4,00) birbirine yakın olması, ayrıca çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +2 ile -2 değerleri arasında olması nedeniyle (George ve Mallery, 2010), verilerin normal dağılım özelliğinde olduğu görülmüştür.

Her iki ölçek de 5'li likert şeklinde ölçeklerdir. Ölçeklere ait puanların yorumlanmasında kabul edilmiş değer aralıkları her iki ölçek için de “Hiç Katılmıyorum” 1,00-1,80 puanlar arası, “Çok Az Katılıyorum” 1,81-2,60 puanlar arası, “Orta Düzeyde Katılıyorum” 2,61- 3,40 puanlar arası, “Büyük Oranda Katılıyorum” 3,41-4,20 puanlar arası, “Tamamen Katılıyorum” 4,21-5,00 puanlar arası olacak şekilde kabul edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların kişisel özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizleri ile katılımcıların ölçeklere katılım düzeylerinin belirlenmesinde betimleyici analizlerden ortalama ve standart sapma analizleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Pearson Korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılması için öncelikle basit doğrusal regresyon, alt boyutların bağımlı değişken üzerindeki etkisini anlayabilmek için de çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinde Enter Metodu tercih edilmiştir. Ölçeklerin toplanan örneklem grubu için tutarlılığının test edilmesine *Cronbach's Alpha* güvenirlik kat sayısı ile bakılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu kısmında, elde edilen bulgular tablolarla desteklenerek açıklanmış ve araştırma alt sorularına uygun başlıklar halinde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetleri

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetlerine İlişkin Puanların Aritmetik Ortalama Değerleri

Boyut	\bar{X}
Dikey Muhalefet	3,94
Yatay Muhalefet	3,50
Örgütsel Muhalefet	3,74

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların dikey muhalefet alt boyutunda katılım düzeyi puan ortalaması 3,94, yatay muhalefet alt boyutunda katılım düzeyi puan ortalaması 3,50, ölçek genelinde ise katılım düzeyine ait ortalama puanı 3,74’tür. Bu puan ortalamalarına göre katılımcıların örgütsel muhalefet düzeyleri dikey muhalefet, yatay muhalefet ve ölçek genelinde ortalama olarak “büyük oranda katılıyorum” şeklindedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetleri

Öğretmenlerin iş performanslarına ilişkin puanların aritmetik ortalama değeri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerin İş Performanslarına İlişkin Puanların Aritmetik Ortalama Değeri

Boyut	\bar{X}
İş Performansı	4,10

Öğretmenlerin iş performanslarına ilişkin ortalama puan 4,10’dur. Bu puan ortalamalarına göre katılımcıların iş performansı düzeyleri ortalama olarak “büyük oranda katılıyorum” şeklindedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetleri ile İş Performansları Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri ile iş performansları arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair yapılan pearson korelasyon analizine ait değerler Tablo 9’da belirtilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetleri ile İş Performansları Arasındaki İlişkiye Ait Pearson Korelasyon Analizi Değerleri

		2-Dikey Muhalefet	3- Yatay Muhalefet	3-Örgütsel Muhalefet (Toplam)	4- İş Performansı
1-Dikey Muhalefet	P	*	*	*	*
	R	1	,572	,906	,314
2-Yatay Muhalefet	P		*	*	*
	R		1	,866	,189
3-Örgütsel Muhalefet (Toplam)	P			*	*
	R			1	,289
4-İş Performansı	P				*
	R				1

* $p < 0,05$

Tabloya bakıldığında katılımcıların dikey muhalefetleri ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ($r=0,314$, $p < 0,05$) anlamlı bir ilişki vardır. Katılımcıların yatay muhalefetleri ile iş performansları arasında anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzeyde ($r=0,189$, $p < 0,05$) bir ilişki vardır. Katılımcıların genel örgütsel muhalefetleri ile iş performansları arasındaki ilişki ise anlamlı, pozitif yönlü ($r=0,289$, $p < 0,05$) ve orta seviyededir.

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetlerinin İş Performanslarını Yordaması

Öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerinin iş performanslarını yordamasına ait basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetlerinin İş Performanslarını Yordamasına Dair Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Sh	B	T	P
Örgütsel Muhalefet (Sabit)	3,121	,174		17,973	,000
İş Performansı	,314	,046	,289	5,726	,000

$R=0,289$ $R^2=0,083$ $F=32,790$ $P=,000$

Analiz sonucunda öğretmenlerin örgütsel muhalefetleriyle iş performansları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($R=0,289$, $p=,000 < 0,05$). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerinin iş performanslarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Örgütsel muhalefet ölçeğinin iki alt boyuttan oluşması nedeniyle öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerinin ölçek alt boyutlarında iş performanslarını ne derecede yordadığına dair yapılacak çoklu regresyon analizinden önce, çoklu bağlantı probleminin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ikili korelasyon değerleri incelenmiştir. Örgütsel muhalefet ölçeği geneli ile dikey ve yatay muhalefet alt boyutları arasında çok yüksek ilişki olması nedeni ile çoklu bağlantı problemi oluşacağından, öğretmenlerin dikey ve yatay muhalefetleri ile iş performansları çoklu regresyon analizi ile ayrıca incelenmiş, regresyon analizine ait değerler Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11

Öğretmenlerin Dikey ve Yatay Muhalefetlerinin İş Performanslarını Yordamasına Ait Regresyon Analizi Değerleri

Yordanan Değişken	Yordayıcı Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	VIF	İkili R	Kısmi R
İş Performansı	Sabit	3,104	,173	--	17,984	,000	--	--	--
	Dikey Muhalefet	0,243	,049	,306	5,014	,000	1,487	,314	,256
	Yatay Muhalefet	0,011	,050	,013	,216	,829	1,487	,189	,011
		$R=0,314$	$R^2=0,099$	Düzeltilmiş $R^2=0,094$					
		$F_{(2-359)}=19,657$	$p=0,000$	Durbin Watson=2,032					

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizine göre, VIF değerleri 10'un altında olduğundan çoklu bağlantı probleminin olmadığı ve Durbin Watson değerinin 2'ye yakın olmasından dolayı otokorelasyonun olmadığı görülmüş, dikey muhalefet ve yatay muhalefet değişkenleri birlikte iş performansı ile anlamlı bir şekilde ilişki

göstermiştir ($R= 0,314$, $R^2= 0,099$, $F(2-359)= 19,657$ $p<0,01$). Dikey ve yatay muhalefet değişkenleri birlikte öğretmenlerin iş performanslarındaki değişimin %9,4'ünü açıklamaktadır. Değişimin kalan kısmı farklı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre iş performanslarındaki değişimde dikey muhalefet değişkeni ($\beta=0,306$), yatay muhalefet değişkenine ($\beta=0,013$) göre daha fazla önem taşımaktadır. Anlamlılık testleri dikkate alındığında yatay muhalefet değişkeninin iş performansının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı, sadece dikey muhalefet değişkeninin ($p<0,05$) öğretmenlerin iş performansını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Dikey muhalefet ve yatay muhalefet değişkenleri ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında dikey muhalefet ($r= 0,314$), [yatay muhalefet değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde ($r=0,256$)] ve yatay muhalefet ile ($r=0,189$), [dikey muhalefet değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde ($r=0,011$)] korelasyon görülmektedir. Yapılan çoklu regresyon analizine göre iş performansını yordayan regresyon denklemi:

İş Performansı= $3,104+(0,243 \times \text{Dikey Muhalefet})$ şeklindedir. Bu denkleme göre öğretmenlerin iş performanslarının anlamlı yordayıcısı olan dikey muhalefetlerindeki 1 birimlik artışın iş performanslarında 0,243 birim artışa neden olduğu görülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin dikey muhalefet davranışları arttıkça iş performanslarının da arttığı söylenebilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada; öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve iş performans düzeyleri incelenmiş, örgütsel muhalefetleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu iki değişkende meydana gelen değişimin birbiri üzerindeki etkisini anlamak için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu araştırmanın ilk alt amacı doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyi belirlenmiştir. Bu amaçla ölçekler ve alt boyutlar için betimsel analizler yapılarak madde aritmetik ortalamalarına bakılmış ve öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ölçek geneli ve alt boyutlarda ortalama olarak “büyük oranda katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir. Bu yüksek sayılabilecek bir ortalamadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, dikey muhalefetlerinin yatay muhalefetlerine göre daha yüksek olması, buldukları okullarda sorunların yöneticilerle daha çok paylaşıldığı ve paylaşılan bu sorunların daha az olmakla beraber öğretmenler arasında da paylaşıldığını göstermektedir. Bu anlamda geçmiş araştırmalar incelendiğinde dikey muhalefetin genellikle yapıcı anlamda iş ortamına katkı sağlayan bir mekanizma olarak kullanıldığını belirten birçok araştırma bulunmaktadır (Kassing, 1997, 2002; Karalar ve Usta Kara, 2020; Kavak, 2020; Özdemir, 2010). Bu durumda, bu okullarda çalışan yöneticilerin demokratik bir ortam geliştirdikleri ve modern liderlik tarzlarına uygun bir yaklaşımlarının olduğu söylenebilir. Üstelik örgütsel muhalefet olgusu insan odaklı yönetim yaklaşımlarında pozitif örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir. Muhalefet ortamının beslenmesi, desteklenmesi örgütün ortak amaçları doğrultusunda yönetilebilirse birçok avantajı barındırmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısının, özellikle dikey muhalefetin, yüksek çıkması avantaj olarak görülebilir. Yatay muhalefetin de pozitif bir iklimle birlikte rekabeti arttıracığı düşünülebilir. Öğretmenler arası rekabetin pozitif iklimlerde avantajlı yansımaları beklenir.

Araştırmanın ikinci alt amaç sorusu doğrultusunda öğretmenlerin iş performansı düzeyleri ortalama olarak “büyük oranda katılıyorum” seçeneğine uygun olarak yüksek sayılabilecek seviyede bulunmuştur. Bu durumda öğretmenler işleri konusunda kendilerini genel olarak iyi düzeyde gördüklerini belirtmişlerdir. Tabii burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, algı araştırmalarında karşılaşılan yüklenme karmaşıklığıdır. Yüklenme karmaşıklığı katılımcıların olması gereken ile var olan konusunda karıştırdıkları ve çoğunluğa olması gereken yönünde tercihte buldukları durumları ifade eder. Burada öğretmenlerin iş performansları kendi algılarıyla sınırlı olduğu, bu durumun gerçekte ne derece örtüştüğü hakkında kesin yargılar taşımayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Buna rağmen öğretmenlerin öz değerlendirmelerinden hareketle iş performanslarını yüksek olarak algılamaları, avantajlı bir durum olarak görülmelidir. Öğretmen performansının ve bağlı olarak ortaya çıkacak davranışların pozitif örgütsel düşünmeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim örgüt psikolojinde pozitifliğin diğer unsurları da pozitif etkilediği, ardıllarının ise pozitiflikle örtüştüğü bir gerçektir. Dolayısıyla öğretmenlerin iş performansının “büyük oranda katılıyorum” olarak çıkması okullar için avantaj olarak görülmelidir.

Araştırmanın üçüncü sorusu doğrultusunda öğretmenlerin dikey muhalefetleri ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, yatay muhalefetleri ile pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetleri ile iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik Türkiye’de yapılmış sadece bir araştırmaya rastlanmıştır. Pekel’in (2021) yapmış olduğu araştırmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yatay ve dikey muhalefetleri ile iş performansları arasındaki ilişki de incelenmiştir. Araştırmada öğrencilerin önemli olarak görülen sınavlara hazırlanmaları nedeniyle beden eğitimi ve spor derslerine gereken önemin verilmediğine değinilmiştir. Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerinin mesleki yeterlilik ve iletişim becerilerinin iyi düzeyde olması nedeniyle iş performanslarının yüksek olduğu belirtilmiş, iş performanslarının örgütsel muhalefetleri ile ilişkili olmadığı bulgusuna ulaşıldığı ifade edilmiştir. Bu bulguya rağmen araştırmacı örgütsel muhalefetin; örgütsel iklim, örgütsel bağlılık, örgütsel demokrasi, örgütsel iletişim, psikolojik iyi oluş gibi çalışan performansı üzerinde etkili değişkenlerle ilişkili ve iş performansı açısından da önemli bir kavram olduğunu bildirmiştir. Bu

konuda yapılacak araştırmalar ilgili alanyazına daha fazla katkı sağlayabilecektir. Farklı sonuçlara ulaşılmada araştırmannın yapıldığı evren ve örneklemelerin farklı olmasının en büyük etken olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel muhalefet ve iş performansına yönelik yapılmış olan diğer araştırma sonuçları incelendiğinde; Marques, Amaral ve Costa (2020); motivasyon, memnuniyet ve liderlik stiline öğretmen performansına etkisini incelemiş, baskı altında olmayan ve işinden memnun olan çalışanların motivasyonlarının artacağını, örgütsel bağlılıklarının ve iş performanslarının da olumlu etkileneceğini, dolayısıyla verimli çalışma ortamının sağlanmış olacağını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Jankingthong ve Rurkkhum (2012), yapmış oldukları araştırmada örgütsel adalet, motivasyon, işe bağlılık ve dönüşümcü liderlik stiline iş performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Zeng, Rahmani ve Okafor (2022), çalışanların örgütlerine olan güvenlerinin çalışanları samimiyetle, açıkça muhalefet etmeye cesaretlendirdiğini; çalışanların örgütsel güvenleri azaldıkça, çekingen davranışları dolayısıyla yatay ve dişsal muhalefetlerinin arttığını belirtmişlerdir. Ayrıca yatay muhalefetin her zaman yıkıcı ve olumsuz düşünceler neticesinde gerçekleşmeyeceğini, yapıcı anlamda dikey muhalefete eşlik edebilecek bir mekanizma olduğunu ifade etmişlerdir. Kılıç (2019); okullardaki etik iklimin ve örgütsel bağlılığın, öğretmen performansına etkisini incelemiş, öğretmenlerin performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının okullarda hâkim olan etik iklim ile doğru orantılı olarak arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle okullarda sağlanan etik iklimin olumlu yönde olmasının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını da olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Karalar ve Usta Kara (2020), katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Katılımcı iklimin gelişmiş olduğu okul ortamında öğretmenlerin dikey muhalefet davranışları doğru orantılı olarak geliştiğini, dikey muhalefetin olduğu bir okul ortamında da katılımcı iklim algısının geliştiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yatay muhalefet davranışları ile katılımcı iklim arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Değinilen araştırma sonuçlarına göre de örgütsel muhalefet ve iş performansına etki eden liderlik tarzları, motivasyon, bağlılık, güven, örgüt iklimi gibi ortak değişkenlerin olduğu söylenebilir. Bu nedenle değinilen araştırmalarda okul yöneticilerinin yenilikçi liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri ile öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissetmemeleri ve açık muhalefeti olumlu anlamda kullanmaları; örgütsel güvenlerini, bağlılıklarını, motivasyonlarını, olumlu okul iklimini arttırdığı sonucu bu araştırma sonucunda yapıcı muhalefetin öğretmenlerin iş performanslarını arttıracığı sonucunu destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını etkileyen ve aynı zamandan iş performansını etkileyen faktörlerin birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel muhalefetin açıklayıcıları olarak (yordayan/yordanan) birçok çalışmadan yukarıda bahsedilmiştir. Aynı şekilde iş performansının açıklanmasında da durum böyledir. Dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerinin artmasıyla birlikte iş performansının arttığı, düşmesiyle birlikte de iş performansının düştüğü kabul edildiğinde iki değişken arasındaki ilişkinin görünenden daha karmaşık ve derin olduğu kabul edilecektir. Bu ilişkinin daha da açıklığa kavuşması adına öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının iş performansını açıkladığı bir modelin test edilmesi anlamlı olacaktır.

Araştırmanın son sorusu doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerinin iş performanslarının %9,4'ünün yordayıcısı olarak iş performanslarını açıkladığı görülmektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin iş performanslarındaki değişimin %9,4'ü örgütsel muhalefetlerindeki değişimden kaynaklanmaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin dikey muhalefetleri, iş performansları üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Bu nedenle öğretmenlerin okuldaki mevcut sorunlarını yöneticilerine açık bir şekilde ifade etmeleri ve dikkate alınmaları, içinde buldukları olumsuz durumlara çözüm bulmalarına yardımcı olacak, daha doğru kararların alınmasını sağlayacaktır. Bu şekilde öğretmenlerin kişisel ve örgütsel sorunları azalacak, bu durum öğretmenlerin performanslarını da olumlu yönde etkileyecektir. Öğretmenlerin birbiriyle paylaştıkları sorunları yöneticilerine ifade etmekten çekinmelerinin ise performanslarına anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının yüksek çıkmasının iş performansına da katkı sağladığı araştırma sonucunda görülmektedir. Okul yöneticilerinin bu veriyi doğru okumaları önem arz etmektedir. Özellikle dikey muhalefetin olduğu durumlarda okul yöneticileri bunu doğru yorumlamalıdır. Şayet yöneticiler egemenliklerini tehdit eden bir eleştiri olarak algılasa örgütsel muhalefetin örgüt iklimine katkısı çok daha sınırlı olacaktır. Aynı şekilde bu durum öğretmen performansını düşüren bir faktör olarak da görülebilir. Örgütsel muhalefetin iş performansını pozitif yönde açıklamasında paydaşların örgütün amaçları doğrultusunda ittifak etmiş olması belki de ön koşul olmalıdır. Zira ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilmediği takdirde ya da paydaşların tali amaçları asıl amacın önüne geçtiği durumda, beklenen iyileşmenin gerçekleşmesi zorlaşacaktır. Dolayısıyla modelin anlamlı olabilmesi için gerekli şartların da hazırlanması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.

Sonuç olarak; okullarda kaliteli bir eğitim öğretim sürecinin oluşturulmasında, yönetici ve öğretmenlerin güçlü iletişim kurarak farklı görüşlerini birbirleri ile açık şekilde paylaşmaları ve çözüm arayışı içinde olmaları etkili bir unsurdur. Bu şekilde okullarda kararlar ortak alınabilecek, demokratik okul ortamları oluşturulmuş olacaktır. Dikkate alınmış ve kısıtlanmamış öğretmenler kendilerini daha rahat ifade edebilecek ve sorunları azalacak, motivasyonları ve iş doyumları artacaktır. Böylece güçlü bir okul kültürü oluşabilecek, örgütsel bağlılık da gelişmiş olacaktır. Öğretmenlerin iş performanslarındaki farklılık veya benzerlikler örgütsel muhalefetlerinin etkisinin yanında; sadece örgütsel muhalefetlerine bağlı olmayıp öğretmenlerin kişilik özellikleri, mesleklerine

yönelik tutum ve davranışları, alan bilgileri, yönetici özellikleri, çevresel ve sosyal şartlar, alınan ücret, okul iklimi, okul kültürü gibi birçok unsurdan etkilenmektedir.

Bu araştırma Diyarbakır iline bağlı Kayapınar, Sur, Yenişehir ve Bağlar merkez ilçedeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 362 öğretmenin katılımı ile sınırlıdır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetlerini ve iş performanslarını kendi görüşleriyle değerlendirmeleri araştırmanın bir diğer sınırlılığı olabilir. Ayrıca araştırma kapsamında kullanılan örgütsel muhalefet ölçeği ve iş performans ölçeği araştırma sınırlılıklarından biridir.

Örgütsel muhalefet ikliminin sağlıklı kurulması adına okullarda açık iletişim tercih edilmesi uygulayıcılara önerilebilir. Ayrıca öğretmenlerin dikey muhalefetlerini destekleyen yönetim için güven ortamı sağlanmalıdır. Öğretmenlerin kendilerini ifade edebilecekleri ve karar sürecine katılacakları imkânlar güçlendirilmelidir. Araştırmacılara ise okul yönetiminde muhalefet unsurlarını açıklayan, yorumlayıcı yaklaşımda çalışmalar yapmaları önerilebilir. Öğretmen performans ölçümlerinde kullanılan ölçme araçlarının çeşitlilik arz ettiği ve performansın bir yönünü öne çıkardığı görülmüştür. İş performans ölçekleri göz önünde bulundurularak ilişkiler araştırmacılar tarafından yeniden incelenebilir. Muhalefetin pozitif olarak algılandığı demokratik, insan odaklı yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi için öğretmen karar sürecindeki gücü politika yapıcılar tarafından artırılmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığınca ortaya konulan öğretmen performans ölçütlerinde okul içi paydaşların rol oynaması örgütsel muhalefeti dengeleyebilir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar, bu araştırma kapsamında herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan etmişlerdir.

Mali Destek

Yazarlar, bu araştırma için herhangi bir finansal destek alınmadığını beyan etmişlerdir.

Etik Kurul İzin Bilgisi: *Bu araştırma, Siirt Üniversitesi Etik Kurulu'nun 09.11.2022 tarihli ve 3664 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.*

- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. (Mardin ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ağalday, B. (2017). *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akdenizli, N. O. (2022). *Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen alguları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Aksel, S. F. (2013). *İşyerinde demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, A. (2020). *Okul müdürlerinin otokratik, demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 7-24.
- Aytekin, E. (2019). *Demokratik liderliğin örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arslan, S. (2019). *Ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmen performansı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Balcı, E. (1989). Yönetimde güdüleme, ödüller ve Türk eğitim sistemindeki durum. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (4), 127-135.
- Bayın, M. A. (2021). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Bektaş, F. (2013). *Okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci açısından değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Berber, A. (2017). Yönetimde kavramsal çerçeve belirleme ve nitel araştırma yöntemleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 71-73.
- Bilginoglu, E. ve Yozgat, U. (2020). İş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 255-271. doi: 10.15295/bmij.v8i1.1400
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık "performans yönetimi". *Sayıştay Dergisi*, (65), 53-87.
- Boydak Özcan, M. ve Karagözoğlu, A. A. (2020). Öğretmen performans değerlendirme taslağı: Görüşler, yansımalar, değerlendirmeler. *Journal of Anatolian Education Research*, 4, 21-45.
- Chapagain R., Gurung S.K., Ranabhat D, Adhikari S ve Gurung P (2022). Relationship Between Training Effectiveness and Work Performance: Mediation of Workplace Environment. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 4(1), 56-68.
- Cohen, L., Manion, L., ve Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York, NY: Routledge. doi: 10.4324/9780203029053
- Çelikten, M. ve Özkan, H. H. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 806-824. doi: 10.26466/opus.418565
- Çıpa, D. (2014). *Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisi üzerine İstanbul ilinde yapılan deneysel bir çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Büro Yönetimi Özel Sayısı*, 93-109.

- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218. doi: 10.17755/esosder.45359
- Demir, A. (2008). *Ortaöğretim okullarında okul iklimi ile öğretmen performansları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, B. ve Demirdağ, S. (2020). Öğretmenlerin algılarına göre okul kültürü, sınıf yönetimi ve öğretmen performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 65-81.
- Dilbaz Sayın, S. S. (2017). *Okul İklimi İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Erdal, İ. (2020). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2021). Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 284-300. doi: 10.16986/HUJE.2019052474
- Erkasap, A. (2020). *Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışları ve örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. G. ve Alga, E. (2017a). Açık sistem açısından örgütsel muhalefet. *Yeni Fikir Dergisi*, 9(18), 64-86.
- Eroğlu, Ş. G. ve Alga, E. (2017b). Örgütsel muhalefetin örgütsel değişim üzerindeki etkisi: hizmet sektörü örgütlerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 140-158. doi: 10.29131/uiibd.349482
- Esendemir, E. (2019). *İş tatmini algısı ve prososyal davranış eğilimleri ilişkisinde örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Fr/İng performance icraat, (2023). <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/performans> adresinden elde edilmiştir.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607. doi: 10.2307/255909
- Fitria, H. (2018). The influence of organizational culture and trust through the teacher performance in the private secondary school in Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 82-86.
- Gedik, A. (2022). *Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin analizi*. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299. doi: 10.1007/BF01556937
- Göğüş, M. S. (2014). *Özel okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürler, M. ve Yirci, R. (2021). Okul yöneticilerinin mizah davranışları ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 164-182.
- Gürler, M. (2020). *Okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefete etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Hatipoğlu, A. ve Kavas, E. (2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 1012-1034. doi: 10.15869/itobiad.90789
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008) "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit." *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53 – 60. 13.11.2012, www.ejbrm.com

- Infante, D. A. ve Gorden, W. I. (1987). Superior and subordinate communication profiles: Implications for independent-mindedness and upward effectiveness. *Communication Studies*, 38(2), 73-80.
- İlgaz, A. Ö. (2011). *Öğretmen performansına denetimin ve yöneticilerin etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jankingthong, K. ve Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: A review of literature[Abstract]. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115-128.
- Karalar, S. ve Usta Kara, I. (2020). Katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 714-729. doi: 10.32709/akusosbil.547279
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65. doi: 10.1177/0893318902161002
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115. doi: 10.1177/0893318999131004
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. doi: 10.1080/10510979709368510
- Kassing, J.W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. doi: 10.1177/0893318998122002
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396. doi: 10.1080/08824090009388787
- Kassing, J. W. (2000b). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69. doi: 10.1080/08824090009388751
- Kassing, J. W. (2007). Going around the boss: Exploring the consequences of circumvention. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 55-74. doi: 10.1177/0893318907302020
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. doi: 10.1080/01463370802240825
- Kassing, J.W. (2011). Stressing out about dissent: Examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234. DOI: 10.1080/08824096.2011.586075. doi: 10.1080/08824096.2011.586075
- Kavak H. (2020). *Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Adıyaman ilinde milli eğitim bakanlığına bağlı orta öğretim kurumlarında bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 8(3), 807-836.
- Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kızıltuğ, S. (2022). *Liderliğin karanlık tarafının örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluşa etkisi: Bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bitlis Eren Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bitlis.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi: 10.5465/256874
- Koçak, R. (2006). Öğretmen performans değerlendirme envanteri (ÖPDE) geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), 779-808.
- Korkmaz, M. ve Ada, K. (2019). Ortaokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. In E. Kıral, E. Babaoğlu Çelik ve A. Çilek (Eds.) *Eğitim Araştırmaları-2019* (ss. 38-54). Ankara: Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği Yayınları. doi: 10.19171/uefad.605195

- Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi*. (Çev. A. Özer). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi, 2006).
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2019). *MEB 2019-2023 stratejik planı*. <https://sgb.meb.gov.tr/www/dokumanlar/icerik/30> adresinden elde edildi.
- Metin, M. (2014). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ökten, A. B. ve Cenkeci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, (2017). *Öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri*. <https://oygm.meb.gov.tr/www/ogretmenlik-meslegi-genel-yeterlilikleri/icerik/486> adresinden elde edildi.
- Öğretmenlik Meslek Kanunu. (2022). T.C. Resmî Gazete, (31750, 14 Şubat2022).
- 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.
- Özyurt, D. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Şanlıurfa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Pekel, A. (2021). Organizational justice perception of work performance and relationship of work performance with the organizational opposition level: A study on physical education and sports teachers (Istanbul Province Example) *Journal of Educational Psychology-Propositos y Representaciones*, 9, 1-11. doi: 10.20511/pyr2021.v9nSPE3
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R. ve Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975-985.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seyidoğlu, Y. (2020). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlilikleri ile öğretmen performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Sincer, S. (2021). *Öğretmen performansı, örgütsel sadakat ve karizmatik liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir karma yöntem araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şengil, T. (2021). *Etik liderliğin örgütsel muhalefete etkisi, lider üye etkileşiminin aracılık rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Taçoğlu, E. (2020). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tavşancıoğlu, A. (2022). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Taylor, E. S. ve Tyler, J. H. (2012). The effect of evaluation on teacher performance. *American Economic Review*, 102(7), 3628-3651. doi: 10.1257/aer.102.7.3628
- Teski, A. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 13, 179-210. doi: 10.1002/9781118955567.wbieoc044
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Usta, A. (2010). Kamu kurumlarında örgütsel performans yönetim süreci. *Sayıştay Dergisi*, (78), 31-58.
- Veziroğlu Çelik, M. (2014). *Okul öncesi eğitimde örgütsel iklimin öğretmen performansına etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yağmur, N. (2018). *Maarif müfettişleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimlerinin öğretmen performansındaki rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yener, H. (2007). *Personel performansına etki eden faktörlerin yapısal eşitlik modeli (yem) ile incelenmesi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 203-219.
- Yılmaz, T. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Hakkâri ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Zeng, C., Rahmani, D. ve Okafor, B. (2022). An investigation of the mediating role of organizational trust in the relationship between work rumination and organizational dissent. *Communication Studies*, 73(4), 441- 457. doi: 10.1080/10510974.2022.2089190