



Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

A Study on the Relation between Psychological Resilience, Organizational Dissent and Organizational Silence Perceptions of Middle School Teachers

Sinan YALÇIN¹

Emrah SAYGI²

Makale Türü³: Araştırma Makalesi

Başvuru Tarihi: 26.04.2021

Kabul Tarihi: 23.09.2021

Atf İçin: Yalçın, S. Ve Saygı, E. (2021). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 5(4), 402-426.

ÖZ: Çalışmanın amacı; öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin bazı değişkenlere göre değişip değişmediğinin ortaya konmasıdır. Araştırma ilişkisel (korelasyonel) tarama modelinde olup nicel bir çalışma olarak yapılandırılmıştır. Araştırma evrenini, 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı Erzurum ili Pasinler ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 167 öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada veriler; Işık (2016) tarafından geliştirilmiş 21 maddeden ve üç alt boyuttan (kendini adama, kontrol ve meydana okuma) oluşan Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği (PDÖ), Kassing tarafından oluşturulan ve Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan ve faktör analizleri sonucu 17 maddeye indirgenen Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeğiyle (ÖSÖ) toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir. Analizlerde T-Testi, Tek Yönlü ANOVA, korelasyon analizi ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının orta düzeyde olduğu, genel örgütsel muhalefet ve yatay muhalefet algılarının orta düzeyde olduğu, dikey muhalefet algılarının yüksek düzeyde olduğu, dışa aktarılmış muhalefet algılarının ise düşük düzeyde olduğu, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuca göre öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile dikey muhalefet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, dışa aktarılmış muhalefet ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki, olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algıları, dikey muhalefet algıları ve yatay muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Öğretmen, Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Sessizlik

¹Doç. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, sinanyalçın@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2372-9035

²Yüksek Lisans Öğrencisi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, emrahvz.24@gmail.com, ORCID: 0000-000251675935

³Etik kurul onayı, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınmıştır.

ABSTRACT: The subject of the study is the relation between psychological resilience, organizational dissent and organizational silence perceptions of teachers. The study was conducted as quantitative and in accordance with the correlation research type of method. The population of the study consists of teachers who work in official middle schools in 2020-2021 academic year in Pasinler, Erzurum. The sampling of the study consists of 167 teachers who are chosen with the simple random sampling from the study population. The study data is collected with 3 different scales. The collected data is analyzed via SPSS 22. For the analyzes, t-tests, one-way ANOVA, correlation analysis and regression analysis techniques are used. The study findings show that the level of psychological resilience of the teachers is medium, the levels of general organizational dissent and lateral dissent perceptions are medium, the level of articulated dissent perceptions is high, the level of exported dissent perceptions is low, and the level of organizational silence perceptions of teachers is medium. Another finding of the study shows that there is a positive relation between the psychological resilience of teachers and the articulated dissent perceptions, and a negative relation with the exported dissent perceptions. It is found that there is a positively significant relation between the general organizational dissent, the articulated dissent perceptions, the lateral dissent perceptions and the organizational silence perceptions of the teachers.

Keywords: Teacher, Psychological Resilience, Organizational Dissent, Organizational Silence

1.GİRİŞ

Örgütlerin; yenilik, değişim, dönüşüm ve entegrasyon süreçlerini başarılı bir şekilde yönetebilmesinin ve küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan sorunların üstesinden rahatlıkla gelebilmesinin en önemli yolu, örgütleri ayakta tutan insan kaynağını etkili ve verimli kullanmalarından geçmektedir.

Küreselleşen ve rekabetçi bir anlayışa evrilen günümüz dünyasında örgütler; psikolojik dayanıklılığı üst seviyede olan, kriz durumlarını başarıyla yönetebilen, olağanüstü durumlardan güçlenerek çıkan, örgüt içerisinde görüşlerini rahatlıkla dile getirebilen, problemler karşısında sessiz kalmayan, farklılıkları zenginlik olarak görebilen ve bütün süreçlerde aktif rol oynayan personellere ihtiyaç duymakta ve insan kaynağında bu vasıflara ve yeterliliklere dikkatleri çekmektedir. Bu bağlamda milletlerin geleceğini şekillendiren ve eğitim örgütlerinde başrolü üstlenmiş olan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik kavramlarına ait algıları büyük önem taşımaktadır.

1.1.Psikolojik Dayanıklılık

Toplumsal bir varlık olan insan, muhtelif zamanlarda mevcut düzenini sarsan ve uyumunu akamete uğratan kriz durumları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bazı insanlar başlarına gelen onca sıkıntıya ve zorlu yaşam olaylarına rağmen ayakta kalabilmeyi, hayata tutunabilmeyi, bu zorlukları ve travmaları en az zararla atlatabilmeyi başarabilirken bazı insanlar ise bu yaşanmışlıkların ardından birtakım sorunlar yaşamakta, ağır travmalar, kayıplar ve tahribatlarla bu süreçlerden çıkmaktadır. Özellikle literatürde 1960'lı yıllarda karşımıza çıkan, günümüzde de önemini gitgide arttıran ve ulusal psikolojik sermayenin en önemli kavramlarından biri de hiç şüphesiz ki psikolojik dayanıklılıktır.

Masten (2001), psikolojik dayanıklılığı; kişinin adapte, iyileşme ve tekâmül sürecine tehdit oluşturan sorunların varlığına rağmen bu problem durumlarına sağlam bir şekilde uyum sağlama veyahut iyileşme ve gelişme adına müspet sonuçlar ortaya koyma olarak tanımlamıştır. Psikolojik dayanıklılık; her şartta ve her yerde menfi hadiseler, duygusal çöktüşlere, şok ve kriz durumlarına, trajedilere, tazyik ve tahakkümün hâkim olduğu ortamlara adepte olabilmek; bireyin varlığını tehdit eden tüm bu olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için alternatif üretebilmek, zorluklara direnç gösterebilmek, kısaca düşülen yerden kalkabilmektir. Bir yakının kaybı, önem verilen bir alanda yaşanan başarısızlık, sınavlar, ilişkilerde yaşanan sorunlar, hastalık, ayrılık, kazalar, doğal afetler, ekonomik sıkıntılar gibi stresli yaşam olayları ile baş etme ve duyguları yönetmede gösterilen başarıya psikolojik dayanıklılık ya da psikolojik sağlamlılık diyebiliriz.

Psikolojik dayanıklılık, bireylerin hâlihazırda karşılaştıkları zorlukları aşabilme, problemler ile etkili baş etme becerileri geliştirme ve sürece adapte olabilmek kapasitelerini içermektedir. Bu bağlamda, kişilerin kriz ve sıkıntı durumları karşısında bu sorunlarının üstesinden gelebilecek yetilere sahip olmaları ve bu alandaki yeterlilikleri; hayatlarında daha huzurlu, mutlu ve başarılı olabileceklerini de göstermektedir (Tyler ve Ellison, 1994).

Psikolojik dayanıklılık; kişinin sahip olduğu yeterlilikler olarak da tanımlanabilir. Psikolojik dayanıklılık; zorluklardan güçlenerek çıkmayı, kriz durumlarında gelişim gösterebilmeyi, sıkıntıların üstesinden kolaylıkla gelebilmeyi ve bütün risk durumlarına direnç gösterebilmeyi sağlar. Silliman (1994) psikolojik dayanıklılığı, hayattaki problemlerle ve çatışmalarla mücadele etmek için bireyin dayanıklılığını ve gücünü iyileştirmesi ve geliştirmesi olarak tanımlamıştır. Kobasa (1979) yaptığı araştırmalar sonucunda psikolojik dayanıklılığı; bireyin kriz, problem ve çatışma durumları karşısında

kendini korumak adına gösterdiği direnç olarak verirken Kararımak (2006) psikolojik dayanıklılığı; bireylerin mevcut bir sıkıntı ile karşı karşıya kaldığında yeni durumlara entegre olması olarak ifade etmiştir.

Psikolojik dayanıklılık; güçlerini ve kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilmeyi, kendine karşı olumlu bakış açısı geliştirmeyi, güçlü yönlerine güvenmeyi, planlar yapıp bunlar için çabalamayı gerektirir. Ayrıca psikolojik dayanıklılık bütün yaşamımız boyunca desteklenmesi gereken bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik özelliği olduğu değerlendirilen psikolojik dayanıklılık üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar kendini adama, kontrol ve meydan okumadır (Maddi ve diğ., 2002).

a. Kendini adama

Örgüt içerisindeki bireyin aile, iş, arkadaş gibi sosyal çevresine, kişilerarası ilişkisine, değerlerine ve inançlarına kısaca yaşamının her alanında kendini adamasıdır (Kobasa, 1979).

b. Kontrol

Zorlu yaşam şartları karşısında, bireyin kendini çaresiz hissetmesi yerine kendine güvenmesi ve olayların seyrini değiştirebileceğine inanması, başarısızlıklarından daha çok başarılarına odaklanması, öz disiplin geliştirmesi, içsel güdülenme yaşaması, karar verme becerileri doğrultusunda seçimler yapabilmesi, özerk ve kişisel özgürlük araması kontrol ile ilgilidir (Kobasa, 1979).

c. Meydan okuma

Farklı olay ya da durumların gelişimi tetikleyici olarak algılanması, bunun getirisi olarak bireylerin deneyimledikleri olay ya da durumların seyrini etkileyerek yeniden düzenlenebileceğine olan inanma gücü meydan okuma ile ilgilidir. Ayrıca meydan okumada değişim, güvenli bir uyarıcı olarak kabul görür (Kobasa, Maddi ve Kahn, 1982).

Psikolojik sağlamlılık seviyeleri yeterli olan personellerin daha verimli, daha nitelikli, daha etkin ve daha muvaffak oldukları görülmektedir (Maddi ve diğ., 2002). Psikolojik dayanıklılık; stresin ve kriz durumlarının meydana getirdiği hasarları onaran, gerginliklerin ve kırılmaların önüne geçen bir karakter özelliğidir. Bu bağlamda psikolojik sağlamlılığı yeterli olan bireylerin rutin faaliyet ve işlerine aidiyetlerinin ve otokontrol mekanizmalarının oldukça yüksek olduğu, bunun yanı sıra psikolojik mukavemeti iyi düzeyde olan bireylerin kriz durumlarını fırsata çevirdiği görülmektedir. Fakat psikolojik sağlamlılık düzeyleri yetersiz olan bireylerin yabancılaştığı, başkalarının kontrolünde hayatını idame ettirdiği, ayrıca yenilik ve değişimlere önemli ölçüde direnç gösterdiği bilinmektedir (Klag ve Bradley; Maddi ve Khoshaba, 2002).

Çalışanlar, birçok alanda olduğu gibi iş hayatında da türlü güçlüklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Okul örgütünün en önemli sac ayaklarından biri olan ve bu görevi ifa ederken bilinen ve bilinmeyen türlü sıkıntılarla muhatap olan ve bu sıkıntıları bertaraf etmek için gayret eden öğretmenlerin psikolojik sağlamlılık bakımından yeterli düzeyde olması oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalardan hareketle öğretmenlik mesleği gerginliği, travmaları, mücadeleleri, krizleri, kaosları ve endişeleri içerisinde ihtiva ettiğinden öğretmenler bu mesleği çatışma, kargaşa ve gerginlik üreten bir meslek olarak tanımlamışlardır. (Chan, 2003; Akt. Yalçın, 2013).

Öğretmenlerden karşı karşıya kaldıkları stres, kriz ve kargaşa durumlarını etkin bir şekilde yönetmeleri, bu menfi durumları kontrol altına alarak ya da bertaraf ederek işlerini ve hayatlarını motive olarak ve başarılı bir şekilde sürdürmeleri beklenir (Sezgin, 2012). Buradan hareketle öğretmenlerin psikolojik sağlamlılıklarının yeterli hale getirilmesi ve muhatap kalacakları kriz, kargaşa ve stres

durumlarıyla etkin şekilde mücadele etmeleri; ayrıca tükenmişliğe düşmeden, inancını, ümidini ve yeterliliklerini yitirmeden olumsuzluklara mukavemet göstermeleri hayati bir öneme sahiptir.

1.2. Örgütsel Muhalefet

Psikolojik dayanıklılığı ve pozitif psikolojik sermayeyi destekleyici nitelikte diğer önemli bir kavram da örgütsel muhalefettir. Günümüz dünyasında bütün örgütler, iş görenlerin örgütlerine olumlu yönde katkı sunmaları beklemektedir. Ancak bu katkı sadece yönetimin vermiş olduğu görevleri yerine getirme olarak anlaşılmamalıdır. Örgüt içerisinde çalışanların farklı fikirleri ifade etmeleri, örgütsel amaçlara ulaşmada çeşitli fırsatlar sunmakta ve birçok olumlu çıktıyı da beraberinde getirmektedir. Örgüt içerisinde bazen çalışanların çalıştıkları örgüt ile kendi çıkarları arasında uyumsuzluklar ve ihtilaflar yaşanabilmektedir. Bu gibi durumlar ise örgüt içerisinde örgütsel muhalefet davranışlarını ortaya çıkarmaktadır (Naktiyok,2019).

Farklı görüşlere sahip örgüt mensuplarının görüşlerini açıkça dile getirmeleri neticesinde örgütsel muhalefet kavramı ortaya çıkmıştır. Demokratik toplumlarda büyük öneme sahip olan, gün geçtikçe önemini arttıran ve çalışanların örgüt içindeki muhalefet davranışlarının sonuçlarından herhangi bir endişe duymadan kendilerini ifade edebilmeleri olarak tanımlanan örgütsel muhalefet; demokratik toplumlarda örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri olarak kabul görmektedir. Örgütsel muhalefet; değişik fikirlere, tekâmüle, yaratıcılığa ve verimliliğe ve demokratik anlayışa üst düzey katkı sunarken örgütsel muhalefetin yokluğu veya eksikliği hiç şüphesiz ki olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Örgüt içerisinde çalışanlar, çalıştıkları örgütlerde, genellikle kabul etmedikleri, katılmadıkları ya da örgüt içinde onaylamadıkları birçok olay ve durumlarla çoğu zaman karşı karşıya kalabilmektedirler. Kassing (1997), örgütlerde muhalefetin zaten olduğunu ve muhalefetsiz bir örgütün olmadığını ve olamayacağını vurgulamıştır. Sonuç olarak sürekli değişimin hâkim olduğu, bilimin ve teknolojinin her an geliştiği, küreselleşmenin ve rekabetin ön plana çıktığı günümüz dünyasında örgütsel muhalefetin eğitim başta olmak üzere her alana sirayet etmesi beklenen bir durumdu.

Kassing (1997) örgütsel muhalefeti, mevcut uygulamalara, stratejilere, örgütsel politikalara karşı ihtilafların ya da zıt fikirlerin ifadesi olarak tanımlamıştır. Örgütün ortak amaçlarına ulaşabilmesi ve etkili bir biçimde işleyebilmesi ve mevcudiyetini devam ettirebilmesi adına örgüt içinde birtakım kararların alınması ve bu kararların uygulanması sırasında farklı fikirlerin ortaya çıkması, örgütün vizyonunu ve misyonunu zenginleştireceği gibi krizlere ya da fikir ayrılıklarına, dolayısıyla da örgütsel muhalefete sebep olabilir. Örgütsel muhalefet; örgüt içerisindeki bireyin diğerlerinden farklı düşünmesi, hissetmesi ya da birtakım anlaşmazlıkların, karşıt fikirlerin bireysel veya örgütlü olarak ifade edilmesi olarak da tanımlanabilir.

Kassing (1997) örgütsel muhalefeti; mevcut uygulamalardan ve izlenen politikalardan dolayı hoşnutsuzluk olarak zuhur eden, ait olduğu örgütün süregelen yapısından ve kurallarından ayrı düşmeyi içerisinde barındıran, bir tür örgüt kurallarını çiğneme, örgütü kınama ve örgüte karşı itaatsizlik davranışı olarak ifade etmiştir. Özdemir (2010) örgütsel muhalefeti; ait olduğu örgütün üstleriyle fikir ihtilafına düşen örgüt mensuplarının hali hazırdaki farklı değerlendirmelerini, farklı düşüncelerini ve ortak payda da buluşamadıkları durumları ifade etmesi olarak tanımlamıştır. Dağlı'ya (2015) göre ise örgüt üyeleri yönetimin birtakım uygulamalarına ve aldıkları kararlara karşı muhalif davranış gösterebilirler. Bu muhalif davranışlar kişisel hak ve özgürlüklerin korunması boyutunda kırıcı ve yıkıcı etkiye sahip olmadıkları sürece örgüt üyelerinin yararına görülmektedir.

Kassing, örgütsel muhalifliği; yatay, dikey ve dışsal olmak üzere üç kısımda kategorize etmiştir. Çalışanlar kendi fikirlerini dile getirmek için tercih yapmadan önce sahip oldukları enstrümanların gücü hakkında bir değerlendirmede bulunurlarsa dikey muhalefeti (açık muhalefet), çalışanlar örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin bir memnuniyetsizlik hissettiği zaman bunu örgüt içerisinde üstleri ile açık bir şekilde paylaşacak bir yol bulamıyorsa yatay muhalefeti (gizli muhalefet), çalışanlar örgüt içinde muhalefetlerini dile getirdiklerinde, bir misilleme yaşadıklarında ve düşmanca algılanma hakkında kendilerini savunmasız hissettiklerinde ise dışsal muhalefeti (yer değiştirilmiş muhalefet) tercih ederler (Kassing ve Avtgis, 1999).

1.3. Örgütsel Sessizlik

Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş olan örgütlerde bireyler, birbirleriyle sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. Bu nedenle örgütsel sessizlik kavramı, örgüt için büyük önem arz etmektedir. Örgütsel yapının ve temel dinamiklerin etkisiyle bireyler; ihtilafa düşmekten, zıtlaşmaktan, tecrit edilmekten, soyutlanmaktan, münasebetlerinin ve bağlantılarının sekteye uğramasından, yakınan ve serzenişte bulunan birisi olarak tanınmaktan çekindiklerinden dolayı kimi zaman sessizliğe bürünmekte, gelişmelere ve olaylara kayıtsız kalabilmektedir. Örgüt içerisindeki en önemli gücün insan kaynağı olduğu bilinmesine rağmen örgütlerde zaman zaman çalışanların sessiz kaldıkları gözlemlenmekte ve bilinmektedir. Örgütün verimliliğini ve başarısını etkileyen, örgütsel adanmışlık ve sağlıklı iletişim noktasında kilit rol oynayan kavramlardan biri de örgütsel sessizliktir.

Örgütsel sessizlik; örgüt üyelerinin örgütlerin amacını gerçekleştirme, mevcudiyetini koruması ve daha başarılı olması adına örgüt ile ilgili iş ve işlemlere yönelik düşüncelerini ve hissiyatını bilerek ve isteyerek ifade etmemesi ve bu hususlarda sessizleşmesidir (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki bireylerin örgütte herhangi bir değişiklik meydana getirmeyeceği düşüncesiyle sorunları dile getirmemesi ve örgüt için faydalı olabilecek düşüncelerini aktarmaması olarak da ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel sessizlik çalışanların önemli sayılabilecek problemler ile karşılaşıldığında, çok az şey yapmaya ya da söylemeye dair eğilimidir.

Örgütsel sessizlik kavramı boyutları açısından incelendiğinde; örgüt üyeleri örgüt içerisinde vuku bulan sıkıntılara, ihtilaflara ve kargaşa durumlarına baş kaldırmıyorlarsa, itiraz etmiyorlarsa ve problemlere yönelik bir görüş beyan etmiyorlarsa kabullenici sessizliği (Pinder ve Harlos, 2001), çalışanlar dışarıdan gelebilecek tehlike ve tepkilerden korktuğu için malumat, düşünce ve önerilerini saklıyorsa korunmacı sessizliği (Dyne vd., 2003) ve örgüt üyeleri düşüncelerinin ve önerilerinin doğrudan dile getirilmesinin ortaya çıkaracağı hasar ve menfi neticelerden çekinmekten ziyade mensubu olduğu örgütün ve çalışma arkadaşlarının herhangi bir sıkıntı yaşamaması adına suskunluğu yeğliyorlarsa koruma amaçlı sessizlik boyutunu devreye sokmuştur (Çakıcı, 2010).

Örgütsel sessizlik; demokratik bir örgütün oluşmasının önündeki en büyük engellerden bir olmakla birlikte örgütün verimliliğini, etkililiğini, performansını ve var oluş sebebini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel suskunluğun getirmiş olduğu en mühim menfi neticeler içerisinde kusurları ve yanlışlıkları fark edememe, bunların bertaraf edilmesi noktasında bir şey yapamama ve hatalardan hisse çıkaramama gösterilebilir (Kutunis ve Çetinel, 2014). Yine örgütsel sessizlik; örgütün amaçlarına ulaşmasına ket vurmaktadır. Örgüt içerisindeki birey, bilgi ve düşüncelerini örgüt ile paylaşmayarak ilerlemeye engel olmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001), çalışanın sessizliğini, içinde bulunduğu mevcut durumu değiştirme yeteneğine sahip kişilere örgütsel koşulların davranışsal, bilişsel veya duyuşsal değerlendirmeleri hakkında gerçek düşüncesini bilerek ve isteyerek ifade etmemek olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sessizlik; korku, umutsuzluk, sosyal baskı, çatışmadan kaçınma isteği, ilişkileri koruma arzusu, menfaatine olması gibi sebeplerle düşündüklerini ilgili kişilerle paylaşmaktan sakınma anlamını da taşımaktadır.

Bu çalışmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki incelenmiş; psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre (mesleki kıdem, eğitim durumu, yaş, cinsiyet ve medeni durum) anlamlı farklılık gösterip göstermediği ortaya konmuştur. Ayrıca psikolojik dayanıklılığın örgütsel muhalefet düzeyini; örgütsel muhalefetin algısının da örgütsel sessizlik düzeyini ne derece yordadığı araştırılmıştır. Bu araştırmanın problem cümlesini “Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik algıları arasındaki ilişki” sorusu oluşturmaktadır. Bu amaçla araştırmada aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları örgütsel muhalefeti üzerinde anlamlı bir yordayıcı mıdır?
5. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı mıdır?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi aşamaları sırasıyla açıklanmıştır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde olup nicel bir çalışma olarak yapılandırılmıştır. İlişkisel tarama, daha çok ilişki ve bağlantıları inceler (Büyüköztürk ve ark. , 2008).

İki ve yahut ikiden çok değişken arasında kurulan ilişkinin belirlendiği, aralarında ilişkinin bulunması durumunda derece ve düzeyini belirten araştırma modeline ilişkisel tarama modeli denilmektedir (Karasar, 2012). Bu çalışmada, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel

sessizlik algıları belirlenmeye ve bu üç değişkenin öğretmenlerin bazı demografik özelliklerine göre farklılaşma durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algılarını yordama durumu da incelenmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak Erzurum'un Pasinler ilçesi seçilmiştir. Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Pasinler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2020-2021 eğitim-öğretim yılı verilerine göre Pasinler ilçesinde 19 ortaokul bulunmaktadır. Ortaokullarda 268 görev yapmaktadır. Araştırma örneklemini ise bu evrenden rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen ortaokullarda görev yapmakta olan 167 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Seçenekler					Toplam	
Cinsiyet	<i>N</i>	Erkek	Kadın		-	
	%	93	74		167	
Medeni Durum	<i>N</i>	Bekâr	Evlî		-	
	%	57	110		167	
Yaş	<i>N</i>	21-30	31-40	41-50	-	
	%	71	69	27	167	
Kıdem	<i>N</i>	0-5	6-10	11-15	16+	-
	%	67	55	22	23	167
		40.1	32.9	13.2	13.8	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 93'ü erkek, 74'ü kadın öğretmendir. Öğretmenlerin 57'si bekâr, 110'u evlidir. Öğretmenlerin 71'i 21-30 arası yaş aralığına sahip, 69'u 31-40, 27'si ise 41-50 yaş aralığına sahiptir. Mesleki kıdemleri açısından incelendiğinde ise öğretmenlerin 67'si 0-5 yıllık, 55'i 6-10 yıllık, 22'si 11-15 yıllık, 23'ü ise 16 ve üzeri yıllık mesleki kıdeme sahiptir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan temel veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmada verileri toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, branş, okul kademesi ve yaş değişkenini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği(PDÖ):Psikolojik dayanıklılığı ölçmek amacıyla Işık (2016) tarafından geliştirilmiş 21 maddeden ve üç alt boyuttan (kendini adama, kontrol ve meydan okuma) oluşan psikolojik dayanıklılık ölçeği kullanılmıştır. Her bir madde beşli likert tipi ölçekle "Kesinlikle Katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum (5)" yanıtlanmaktadır. Bireylerin kendi algılarını ifade etmelerini içeren bir ölçek olan

psikolojik dayanıklılık ölçeğinin kendini adama boyutu faktör yükü .44 ile .62 arasında değişen yedi maddeden (1, 2, 3, 5, 6, 18 ve 21) oluşmakta, toplam varyansın % 7.41'ni açıklamaktadır. Kontrol boyutu faktör yükü. 37 ile. 66 arasında değişen yedi maddeden (4, 10, 11, 12, 15, 19 ve 20) oluşmakta, toplam varyansın % 7.99'nu açıklamaktadır. Meydan okuma boyutu ise faktör yükü .46 ile .69 arasında değişen yedi maddeden (7, 8, 9, 13, 14, 16 ve 17) oluşmakta ve toplam varyansın % 34.21'ini açıklamaktadır. Ölçeğin 2. ve 15. maddeleri ters yönde puanlanmaktadır. Işık (2016) tarafından yapılan güvenilirlik çalışması kapsamında ölçeğin için iç tutarlık katsayısı. 76 olarak belirlenmiştir Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda psikolojik dayanıklılık ölçeğinin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı .753 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ):Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını belirlemek amacıyla Kassing tarafından oluşturulan ve Ergün ve Çelik (Ergün ve Çelik, 2018) tarafından Türkçeye uyarlanan ve faktör analizleri sonucu 17 maddeye indirgenen örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Her bir madde beşli likert tipi ölçekle “Hiç Katılmıyorum (1) Az Katılıyorum (2) Orta Düzeyde Katılıyorum (3) Büyük Oranda Katılıyorum (4) Tamamen Katılıyorum (5)” yanıtlanmaktadır. Ölçekteki 3, 4, 10, 11, 13 ve 15 numaralı maddeler dikey muhalefet boyutunu; 1, 5, 7, 9, 14 ve 16 yatay muhalefet boyutunu; 2, 6, 8, 12 ve 17 numaralı maddeler dışsal muhalefet boyutunu ölçmektedir. Ölçekteki 2,3,4,6,8,10 ve 14'üncü sorular ters yönde kodlanmışlardır. Ergün ve Çelik (2018) tarafından yapılan güvenilirlik çalışması kapsamında ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlığını veren Cronbach Alpha katsayısı, birinci alt boyut olan “Dikey Muhalefet” için. 96, ikinci alt boyut olan “Yatay Muhalefet” için. 96, üçüncü alt boyut olan “Dışa Aktarılmış Muhalefet” için ise. 97 olarak hesaplanırken ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı yöntemlerinden olan yarı test güvenilirlik yöntemi ile ölçek iki yarıya bölünmüş ve iki yarı arasındaki korelasyon katsayısı $r=.86$ ($p=.001$) olarak saptanmıştır. Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Örgütsel muhalefet ölçeğinin Dikey muhalefet boyutu için Cronbach Alpha katsayısı .671, Yatay muhalefet boyutu için .646, dışa aktarılmış muhalefet boyutu için .765 ve ölçeğin geneli için .741 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ):Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amacıyla Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik ölçeği, 18 madde ve beş alt boyuttan “Okul Ortamı” alt boyutu dört maddeden (1,2,3,4), “Duygu” alt boyutu üç maddeden (5,6,7), “Sessizliğin Kaynağı” alt boyutu beş maddeden (8,9,10,11,12). “Yönetici” alt boyutu 3 maddeden (13,14,15) ve “İzolasyon” alt boyutu da 3 maddeden (16,17,18) oluşmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Beş alt boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için “Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2),Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde beşli likert biçiminde derecelendirilmiştir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) yapmış olduğu güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısını .89 olarak bulurken; bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha katsayısını .902 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Veriler analiz edilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile normallik testi uygulanmış, normallik testinden elde edilen sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 2: Normallik sonuçlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları

	N	Çarpıklık	Basıklık
Psikolojik dayanıklılık	167	,043	,440
Örgütsel muhalefet	167	,025	,269
Dikey muhalefet	167	,080	-,524
Yatay muhalefet	167	-,318	-,212
Dışa aktarılmış muhalefet	167	,009	-,620
Örgütsel sessizlik	167	-,478	1,390

Tablo.2 incelendiğinde verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ve -1.5 aralığında dağılım gösterdiği ve verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

2.5.Araştırmanın Etik İzinleri

Bu araştırmada Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna başvuru yapılmış, 30.11.2020 tarihli ve 10 sayılı oturumda araştırma etik açıdan uygun bulunmuştur.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizinden elde edilen bulgular alt problemlere göre sunulmuş ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerine Yönelik Bulgular

Tablo. 3 Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri

	N	Mean	Sd
Psikolojik dayanıklılık	167	2,90	,30
Örgütsel muhalefet	167	3,25	,45
Dikey muhalefet	167	3,75	,59
Yatay muhalefet	167	3,33	,61
Dışa aktarılmış muhalefet	167	2,56	,81
Örgütsel sessizlik	167	3,28	,61

Tablo. 3 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının orta düzeyde olduğu, genel örgütsel muhalefet ve yatay muhalefet algılarının orta düzeyde olduğu, dikey muhalefet algılarının

yüksek düzeyde olduğu dışa aktarılmış muhalefet algılarının ise düşük düzeyde olduğu, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ise orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3.2. Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum ve Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik Algılarına Yönelik Bulgular

Tablo. 4 Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları

		N	Mean	Sd	t	p
Psikolojik dayanıklılık	Kadın	74	2,88	,29	-,742	,459
	Erkek	93	2,92	,31		
Örgütsel muhalefet	Kadın	74	3,17	,47	-1,912	,058
	Erkek	93	3,31	,43		
Dikey muhalefet	Kadın	74	3,03	,49	-2,408	,017*
	Erkek	93	3,22	,49		
Yatay muhalefet	Kadın	74	3,14	,58	-3,666	,000*
	Erkek	93	3,47	,59		
Dışa aktarılmış muhalefet	Kadın	74	2,68	,86	1,743	,083
	Erkek	93	2,46	,75		
Örgütsel sessizlik	Kadın	74	3,25	,62	-,572	,568
	Erkek	93	3,30	,60		

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre psikolojik dayanıklılıkları, örgütsel muhalefet algıları ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan t testi sonuçlarına göre, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, genel örgütsel muhalefet ve örgütsel muhalefetin boyutu olan dışa aktarılmış muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ancak kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel muhalefetin boyutları olan dikey ve yatay muhalefet algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin dikey muhalefet ve yatay muhalefet algılarına ilişkin ortalamaları kadın öğretmenlerden daha yüksektir.

Tablo.5 Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları

		N	Mean	Sd	t	p
Psikolojik dayanıklılık	Bekar	57	2,90	,32	,059	,953
	Evli	110	2,90	,29		
Örgütsel muhalefet	Bekar	57	3,20	,52	-,904	,367
	Evli	110	3,27	,41		
Dikey muhalefet	Bekar	57	3,09	,55	-,705	,482

Tablo.5 (devamı). Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları

		N	Mean	Sd	t	p
Yatay muhalefet	Bekar	57	3,27	,58	-,829	,409
	Evli	110	3,35	,62		
Dışa aktarılmış muhalefet	Bekar	57	2,50	,91	-,619	,537
	Evli	110	2,58	,75		
Örgütsel sessizlik	Bekar	57	3,25	,66	-,406	,685
	Evli	110	3,29	,58		

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi analizi sonuçlarına göre evli ve bekâr öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve boyutları ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde evli ve bekâr öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık algıları birbirine eşit çıkmışken, evli öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet, dikey muhalefet, yatay muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları bekâr öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.

Tablo.6. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları

		N	Mean	Sd	F	P
Psikolojik dayanıklılık	0-5	67	2,89	,26	,484	,694
	6-10	55	2,91	,34		
	11-15	22	2,85	,33		
	16-20	23	2,96	,29		
Örgütsel muhalefet	0-5	67	3,10	,43	4,492	,005*
	6-10	55	3,39	,48		
	11-15	22	3,34	,50		
	16-20	23	3,23	,24		
Dikey muhalefet	0-5	67	2,97	,49	4,093	,008*
	6-10	55	3,24	,56		
	11-15	22	3,25	,42		
	16-20	23	3,24	,32		
Yatay muhalefet	0-5	67	3,09	,52	6,595	,000*
	6-10	55	3,56	,64		
	11-15	22	3,40	,68		
	16-20	23	3,36	,45		
Dışa aktarılmış muhalefet	0-5	67	2,58	,82	,895	,445
	6-10	55	2,61	,81		
	11-15	22	2,60	,85		
	16-20	23	2,30	,70		

Tablo.6 (devamı). Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları

		N	Mean	Sd	F	P
Örgütsel sessizlik	0-5	67	3,29	,51	1,800	,149
	6-10	55	3,35	,70		
	11-15	22	3,31	,38		
	16-20	23	3,01	,74		

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmazken, öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve boyutlarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve boyutları arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağına ilişkin yapılan Post-hoc testi sonuçlarına göre öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet ve yatay muhalefet algılarında farklılığın 0-5 yıl ve 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 6-10 yıllık öğretmenlerin lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin dikey muhalefet algılarına ilişkin olarak ortaya çıkan farklılığın kaynağına yönelik olarak yapılan Post-hoc testi sonuçlarına göre 0-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenler arasında 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenler lehine, 0-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenler arasında 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlerin dikey muhalefet algılarının da düşük olduğu ifade edilebilir.

Tablo.7 Öğretmenlerin yaş değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları

		N	Mean	Sd	F	P
Psikolojik dayanıklılık	21-30	71	2,87	,26	1,136	,324
	31-40	69	2,94	,34		
	41-50	27	2,87	,29		
Örgütsel muhalefet	21-30	71	3,18	,52	1,599	,205
	31-40	69	3,32	,40		
	41-50	27	3,23	,37		
Dikey muhalefet	21-30	71	3,02	,54	2,986	,053
	31-40	69	3,22	,47		
	41-50	27	3,20	,40		
Yatay muhalefet	21-30	71	3,20	,59	3,356	,037*
	31-40	69	3,46	,60		
	41-50	27	3,29	,62		
Dışa aktarılmış muhalefet	21-30	71	2,65	,87	,892	,412
	31-40	69	2,50	,77		
	41-50	27	2,44	,72		

Tablo.7 (devamı). Öğretmenlerin yaş değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları

		N	Mean	Sd	F	P
Örgütsel sessizlik	21-30	71	3,24	,56	,510	,601
	31-40	69	3,33	,65		
	41-50	27	3,23	,60		

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, genel örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik olarak yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre sadece örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, genel örgütsel muhalefet, dikey muhalefet, dışa aktarılmış muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasında yaş değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin yatay muhalefet algılarında ortaya çıkan farklılığın kaynağına ilişkin olarak yapılan Post-hoc testi sonuçlarına göre 21-30 arası yaşı olan öğretmenler ile 31-40 yaş aralığında olan öğretmenler arasında 31-40 yaş aralığında olan öğretmenler lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

3.3. Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo.8 Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki

	1	2	3	4	5	6
1. Psikolojik dayanıklılık	1	,143	,334**	,152	-,203**	,001
2. Örgütsel muhalefet		1	,746**	,792**	,564**	,266**
3. Dikey muhalefet			1	,598**	,027	,181*
4. Yatay muhalefet				1	,110	,250**
5. Dışa aktarılmış muhalefet					1	,146
6. Örgütsel sessizlik						1

Tablo.8 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile dikey muhalefet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, dışa aktarılmış muhalefet ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algıları, dikey muhalefet algıları ve yatay muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.4. Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Algılarının Örgütsel Muhalefet Algılarını Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık algılarının örgütsel muhalefet algılarını yordamasına ilişkin olarak yapılan çoklu regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo.9 Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık algılarının dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet algılarını yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Dikey muhalefet	B	sh	B	t	p
Sabit	1,533	,354		4,327	,000
P. Dayanıklılık	,552	,121	,334	4,552	,000*
R : ,334	R²: ,112	F : 20,178			
Dışa aktarılmış muhalefet	B	Sh	B	t	p
Sabit	4,124	,591		6,975	,000
P. Dayanıklılık	-,539	,202	-,203	-2,661	,009*
R: ,203	R² : ,041	F : 7,079			

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının örgütsel muhalefetin dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet boyutlarını yordayıp yordamadığına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının hem dikey muhalefet algılarını hem de dışa aktarılmış muhalefet algılarını anlamlı düzeyde yordadığı, psikolojik dayanıklılığın dikey muhalefetin yaklaşık olarak %11'ini yordadığı, dışa aktarılmış muhalefetin ise yaklaşık olarak %4'ünü yordadığı ifade edilebilir.

3.5. Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Örgütsel Sessizlik Algılarını Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının örgütsel sessizlik algılarını yordamasına ilişkin olarak yapılan çoklu regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo.10 Öğretmenlerin örgütsel muhalefet, dikey muhalefet ve yatay muhalefet algılarının örgütsel sessizlik algılarını yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Örgütsel sessizlik	B	Sh	B	t	p
Sabit	2,125	,330		6,449	,000
Örgütsel muhalefet	,355	,100	,266	3,540	,001*
R : ,266	R²: ,071	F : 12,533			
Örgütsel sessizlik	B	Sh	B	t	p
Sabit	2,595	,294		8,811	,000
Dikey muhalefet	,219	,093	,181	2,360	,019*
R: ,181	R² : ,033	F : 5,571			
Örgütsel sessizlik	B	Sh	B	t	p
Sabit	2,450	,255		9,606	,000
Yatay muhalefet	,250	,075	,250	3,315	,001*
R : , 250	R2: ,062	F : 10,989			

Örgütsel muhalefetin örgütsel sessizlik üzerinde yordayıcı olup olmadığına ilişkin yapılan analizlerde öğretmenlerin genel muhalefet algıları ile dikey muhalefet ve yatay muhalefet algılarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo.11 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yaklaşık olarak %7'sinin genel örgütsel muhalefet algılarından, %3'ünün dikey muhalefet algılarından, %6'sının ise yatay muhalefet algılarından kaynaklandığı söylenebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasında ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar alt problemlere dayalı olarak aşağıda sunulmuştur.

4.1. Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerine Yönelik Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri orta düzey çıkmıştır. Öğretmenlerin mesleki çalışma koşulları ve iş yaşamının stresli bir yapıda olması öğretmenlerin iş performansını olumsuz etkileyen bir durumdur. Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğini stresli bir meslek olarak gördüğü yapılan çalışmalarda (Chan, 2003) ortaya konmuştur. Öğretmenlerin iş yaşamında stres ile başa çıkabilmeleri görevlerini yerine getirebilmeleri açısından önemlidir. Bu anlamda öğretmenlerin iş yaşamında stresle başa çıkabilmeleri için psikolojik dayanıklılıklarının yüksek düzeyde olması beklenir. Bu araştırmada öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları orta düzey çıkmıştır. Sezgin Nartgün & Mor (2015), Tösten & Özgan (2017), Kelekçi & Yılmaz (2015), Bostancı, Çelik & Kahraman (2017), Tösten, Arslantaş & Şahin (2017), Yalçın (2019), Yıldırım & Tösten (2020) öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini yüksek düzeyde bulmuştur.

Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algıları orta düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç İliman Püsküllüoğlu & Altınkurt (2018), Yaşa (2018), Teski (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. İpek (2020) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin yatay muhalefet algıları orta düzeyde çıkmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin kendi meslektaşlarına yönelik olarak orta düzeyde muhalif davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Bu sonuç İpek (2020), Arayıt (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yıldırım (2020), Yaşa (2018) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin yatay muhalefet algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin dikey muhalefet algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç öğretmenlerin genellikle üst kademe yöneticilerine yönelik olarak muhalif davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Bu durumun genellikle okul yöneticisinin yönetim sürecindeki uygulamalarından kaynaklanabileceği söylenebilir. Bu sonuç Arayıt (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yıldırım (2020), İpek (2020), Yaşa (2018) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin dikey muhalefet algıları orta düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları düşük düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç doğrultusunda öğretmenlerin okul ile ilgili iş ve işlemler, okul yaşantıları, okulda yaşanan sorunlar gibi gün içerisinde olumsuz yaşanan durumlar hakkında okul dışındaki kişilerle bu durumları paylaşmadığı veya okul dışına taşımadığı söylenebilir. Yaşa (2018) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları orta düzeyde çıkmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları orta düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç İpek (2020), Sezgin Nartgün & Kartal (2013), Demirtaş, Özdemir & Küçük (2016), Kahveci & Demirtaş (2013), Kıranlı Güngör & Potuk (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Önder (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum ve Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik Algılarına Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Elde edilen bu sonuç Sezgin (2012), Sezgin Nartgün & Mor (2015), Tösten & Özgan (2017), Kelekçi & Yılmaz (2015), Yalçın (2019) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç İpek (2020), Yaşa (2018), Teski (2017) tarafından yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir. Arayıt (2020), Kayış (2019), Ağalday (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algıları erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin dikey muhalefet ve yatay muhalefet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin dikey muhalefet ve yatay muhalefet algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. İpek (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin dikey muhalefet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken, yatay muhalefet algıları cinsiyete göre erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Arayıt (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin dikey muhalefet algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, yatay muhalefet algılarının ise erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yaşa (2018) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin dikey muhalefet algıları ile yatay muhalefet algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konmuştur. Öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yaşa (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları sadece dışa aktarılmış muhalefet boyutunda kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya konmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç Sezgin Nartgün & Kartal (2013), Kahveci & Demirtaş (2013), Moçoşoğlu & Kaya (2018), Önder (2017) tarafından yapılan araştırma bulguları ile örtüşmektedir. İpek (2020) tarafından yapılan çalışmada erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre psikolojik dayanıklılık, genel örgütsel muhalefet ve boyutları ile örgütsel sessizlik algıları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sezgin Nartgün & Mor (2015), Tösten & Özgan (2017), Yalçın (2019) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İpek (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Arayıt (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısı hem toplam puan olarak hem de boyutları itibari ile

medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ağalday (2017) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Moçoşoğlu & Kaya (2018) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç Sezgin (2012) Sezgin Nartgün & Mor (2015), Yalçın (2019) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Tösten & Özgan (2017), Bostancı, Çelik & Kahraman (2017) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet, dikey muhalefet ve yatay muhalefet algıları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet ve yatay muhalefet algılarındaki bu farklılık 0-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenler arasında 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı çıkmıştır. Bu sonuca göre 16-20 yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenlerin 0-5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlere göre gerek üstlerine karşı gerekse de kendi aralarında yaptıkları muhalefet düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasındaki farklılık 0-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenler arasında 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenler lehine, 0-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenler arasında 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenler lehine çıkmıştır. Öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İpek (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları kıdeme değişkenine göre 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında 11-15 yıllık kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç İpek (2020), Sezgin Nartgün & Kartal (2013), Kahveci & Demirtaş (2013), Önder (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Arayıt (2020) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ve dikey muhalefet algıları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre sadece yatay muhalefet algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu fark 21-30 arası yaşı olan öğretmenler ile 31-40 yaş aralığında olan öğretmenler arasında 31-40 yaş aralığında olan öğretmenler lehine çıkmıştır. İpek (2020) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin yatay muhalefet algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Arayıt (2020), Yaşa (2018) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin yatay muhalefet algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile dikey muhalefet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile dışa aktarılmış muhalefet algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuç

doğrultusunda öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olması öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını arttırırken dışa aktarılmış muhalefet algılarını azalttığı söylenebilir.

Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. İpek (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada dikey muhalefet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmışken, yatay muhalefet ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kavak (2016) tarafından yapılan başka bir çalışmada akademisyenlerin örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin dikey muhalefet ve yatay muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. İpek tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin dikey muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, yatay muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Algılarının Örgütsel Muhalefet Algılarını Yordamasına Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık algıları dikey muhalefet algılarının yaklaşık olarak %11'ini açıklarken, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık algıları dışa aktarılmış muhalefet algılarının yaklaşık olarak %4'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arttıkça dikey muhalefet algıları artarken, dışa aktarılmış muhalefet algıları azalmaktadır. Yani öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının artması yöneticilerine karşı muhalif davranışlar sergilemelerini arttırmaktadır.

Öğretmenlerin okullarındaki iş ve işlemlere karşı muhalif davranışlar sergilemeleri, okul ortamındaki stresli işler ile başa çıkabilmeleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Aynı şekilde öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olması okuldaki iş ve işlemler ile ilgili okul dışı ortamlarda muhalif davranışlar sergilemelerini azalttığı söylenebilir.

4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarının Örgütsel Sessizlik Algılarını Yordamasına Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet, dikey muhalefet ve yatay muhalefet algıları örgütsel sessizlik algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır. İpek (2020) yaptığı çalışmada öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yaklaşık olarak %7'sinin genel örgütsel muhalefet algılarından, %3'ünün dikey muhalefet algılarından, %6'sının ise yatay muhalefet algılarından kaynaklandığı söylenebilir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1. Araştırma sonucunda psikolojik dayanıklılık ile örgütsel sessizlik arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu her ne kadar literatüre dayandırılmasa da beklenmeyen bir sonuç. Bu sonucun ortaya çıkmasında farklı değişkenler rol almış olabilir. Bu doğrultuda araştırma farklı örneklem büyüklüğünde tekrarlanabilir.

2.Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarında genellikle dikey muhalefet davranışının etkin olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Okul yönetim süreçlerinde yönetim uygulamalarında bu bilginin dikkate alınması yönetsel anlamda daha sağlıklı durumları ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

3.Bu araştırma sadece devlet okullarındaki ortaokul öğretmenleri üzerinde yürütülmüştür. İlkokul ve lise öğretmenlerini de içine alan karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

4. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri orta düzey çıkmıştır. Psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesi adına öğretmenlerin mesleki ve çalışma koşulları iyileştirilmeli, öğretmenlere psikososyal destek verilmeli, danışmanlık birimi kurulmalı; ayrıca kriz ve stres durumlarının üstesinden gelebilmesi için kurs, seminer, hazırlayıcı ve hizmetiçi eğitimler ivedilikle planlanmalıdır.

4. Bu araştırma öğretmenler ile yapıldığından bundan sonra yapılacak araştırmalara yöneticiler de dâhil edilerek örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizliğe ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri mukayeseli olarak değerlendirilebilir.

5.Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algılarına yönelik elde edilen sonuçlar, Eğitim Şuralarında ve uygulanacak eğitim politikalarında dikkate alınmalıdır.

6.Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik düzeylerini etkileyen unsurların detaylı bir şekilde ortaya çıkarılabilmesi adına nitel bir çalışma planlanabilir.

7.Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri çalışma ortamlarına göre farklılaştığından psikolojik dayanıklılığın ve örgütsel muhalefetin; okul iklimi, örgütsel adalet ve yöneticilerin liderlik stilleriyle olan ilişkisi ele alınabilir.

KAYNAKLAR

- Acaray, A., Örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2018b/6, (3), ss.171-189.
- Afşar, L., 2013. “Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağalday, B.(2017). *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. Doktora tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akada, T., 2015. “Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri”, Yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, ss. 525-544.
- Aktan, C. C., 2006. “Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı”, : *Whistleblowing. Mercek Dergisi*, ss. 1-13.
- Alparslan, A. M., 2010. “Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Arayıt, E.(2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları ve İşe Yabancılaşma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, P. İ. (2002). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Akademi
- Balay, R., 2000. *Örgütsel Bağlılık*, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Basım, H. N., ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22, 104-114.
- Başaran, İ. E., 2000. *Yönetim*, Ankara:Umut Yayın Dağıtım.
- Başol, G. (2008). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Yöntem*. O. Kılıç ve M. Cinoğlu (Editör). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 113-143). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Başol, G., ve Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (58), 191-216.
- Batmunkh, M., 2011. “Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beycioğlu, K., ve Aslan, M., 2010. “Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri”, yüzüncü yıl üniversitesi eğitim fakültesi dergisi, 7(1), ss. 153-173.
- Bitmiş, G., Sökmen, A ve Turgut, H. (2013). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,15(2), 27-40.
- Bostancı, A. B., Çelik, K., & Kahraman, Ü. (2017). Okulların dna profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 140-156.
- Büyüköztürk, Ş., (2014). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2014). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chan, D. W. (2003). Hardiness and its role in the stres-burnout relationship among prospective chinese teachers in hong kong. *Teaching and Teacher Education*, 19, 381-395.
- Çakıcı, A., 2007. “Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), ss. 145-162.

- Çakıcı, A., 2008. "Örgütlerde sessiz örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), ss. 117-134.
- Dağlı, A., ve Ağalday, B., 2014. "Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), ss. 112-128.
- Dağlı, A., Örgütsel muhalefet ölçeğinin türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması.", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015/14, (53), ss.198-218.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y., & Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193-216.
- Dönmez, E., 2016. "Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ., 2012. "Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik", Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ergün, H. ve K. Çelik, "Örgütsel muhalefet ölçeği türkçe uyarlaması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2018 /48, ss. 398-414.
- Ergün, H., (2017) *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler.*, (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.
- Gizir, C. A. (2007). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 28 (3), 114-126.
- Güngör, S. K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.
- İpek, M.B.(2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki.* Yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Journal of Personality and Social Psychology, 37 (1), 1-11.
- Journal of Personality and Social Psychology, 42, 168-177.
- Kadı, A., Beytekin, Ö.F., 2015. "Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığıyla araştırılması", *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), ss. 71-97.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- Karadal, H, S., 2011. "Örgütsel sessizlik davranışı ve etkileri", *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar*, Bursa:Ekin Yayınevi.
- Karasar, N., 2012. *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara:Nobel Yayıncılık.
- Karlı, M.D., 2004. *Yönetimsel etkililik*, Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Kassing, J. W., 1997b. "Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), ss. 311-332.
- Kavak, O.(2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi.* Yüksek lisans tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kars.
- Kelekçi, H., & Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile yeterlik inançları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3).
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R. ve Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study.

- Maddi, S. R., Khoshaba, D. M., Persico, M., Harvey, R. ve Bleecker, F. (2002). The personality construct of hardiness. *Journal of Research in Personality*, 36, 72-85.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, 56 (3), 227-238.
- Nartgün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Nartgün, Ş. S., & Mor, K. D. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre etik liderlik ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 269-290.
- Oğuz, E. ve Kalkan, M. (2014). Öğretmenlerin iş yaşamında algıladıkları yalnızlık ile sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişki. *İlköğretim Online*, 13 (3), 787-795.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P., 2001. "Employee Silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", *In research in personnel and human resources management*, ss. 331-369.
- Püsküllüoğlu, E. I., & Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914.
- Sardoğan, İ., 2017. "Öğretmenlerde örgütsel sessizlik", Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489-502.
- Silliman B. (1994). Rationale for resilient families: Concept paper. National Network for Family Resiliency, Ames, IA.
- Teski, A.(2017). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Tösten, R., & Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 867-889.
- Tösten, R., Arslantaş, H. İ., & Şahin, G. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin tükenmişliğe etkisi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 726-744.
- Tutar, H., 2015. "Mobbing, nedenleri ve başa çıkma stratejileri: kuramsal bir yaklaşım", Detay Yayıncılık:Ankara.
- Tyler, P. A. ve Ellison, R. N. (1994). Sources of stress and psychological well-being in highdependency nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 19 (3), 469-476.
- Üçok, D.ve Torun, A., 2015. "Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, S. 2(1), ss. 27-37.
- Van Dyne, L. Graham, J. W. ve Dienesch, R. M., 1994. "Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 37 (4), ss. 765-802.
- Yalçın, S. (2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 13-26.
- Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Yıldırım, İ., & Tösten, R. (2020). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile mesleki adanmışlıklarının incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (36), 10-17.

EXTENDED ABSTRACT

The most important way for organizations to successfully manage the processes of innovation, change, transformation and integration and to easily overcome the problems that arise with globalization is through their effective and efficient use of the human resources that keep organizations afloat.

Evolving into a globalised and competitive approach in today's world organizations; with a high level of psychological endurance, able to successfully manage crisis situations, becoming stronger as a result of extraordinary circumstances within the organisation doesn't stay silent in the face of problems that can freely express their views, can see the differences in wealth, and that the whole process played an active role in drawing the attention of staff who is in human resources needs and qualifications and competences. In this context, the perceptions of teachers who shape the future of nations and play a leading role in educational organizations belong to the concepts of psychological endurance, organizational opposition and organizational silence are of great importance.

In this study, the relationship between teachers ' perceptions of psychological endurance, organizational opposition and organizational silence was made the subject of research. The research is in the relational screening model and structured as a quantitative study. The research universe is composed of teachers who work in official secondary schools in Pasinler District of Erzurum province in the 2020-2021 academic year. The sample of the research is 167 teachers selected from the universe by simple random sampling method. The main data collection method used in the research is Survey. In order to collect data, Personal Information Form, psychological endurance scale, organizational opposition scale and organizational silence scale were used in the study. The data obtained were analyzed by SPSS 22 program. T-test, one-way ANOVA, correlation analysis and regression analysis techniques were used in the analyses. According to the research results, a moderate level of psychological resistance of teachers in the perception of the opposition the opposition with medium levels of overall organizational and horizontal, vertical, there is a high level of perception of the opposition, the opposition exported the perception of a low level of teachers ' organizational silence, reached the conclusion that the perception of moderate.

According to the results of the study, the psychological endurance levels of teachers were moderate. Professional working conditions of teachers and a stressful working life are a condition that negatively affects the performance of teachers at work. It has been demonstrated in studies that teachers consider the teaching profession as a stressful profession (Chan,2003). It is important for teachers to be able to cope with stress in work life and to be able to perform their duties. In this sense, teachers are expected to have a high level of psychological endurance to cope with stress in work life. In this study, the psychological endurance of teachers was moderate. According to another result obtained from the study, it seems that there is a positive-directional significant relationship between teachers ' psychological endurance and vertical perceptions of opposition, a negative-directional significant relationship with exported opposition. It has been concluded that there is a positively significant relationship between teachers ' general perceptions of organizational opposition, vertical perceptions of opposition and horizontal perceptions of opposition and perceptions of organizational silence. According to the results of the research, the following suggestions can be made:

1.As a result of the research, it was concluded that there is no relationship between psychological resilience and organizational silence. Although this cannot be based on the literature, it is an unexpected result. Different variables may have played a role in the emergence of this result. In this direction, the research can be repeated with different sample sizes.

2. As a result of the research, it has been revealed that the vertical opposition behavior is generally effective in the organizational opposition behaviors of teachers. It is thought that taking this information into account in management practices in school management processes will reveal healthier situations in administrative terms.

3. This research was conducted only on secondary school teachers in public schools. Comparative studies involving primary and high school teachers can be made.

4. In line with the findings obtained from the research, the psychological resilience levels of the teachers were moderate. In order to develop psychological resilience, teachers' professional and working conditions should be improved, teachers should be given psychosocial support, and a counseling unit should be established; In addition, courses, seminars, preparatory and in-service trainings should be planned urgently in order to overcome crisis and stress situations.

4. Since this research was conducted with teachers, the opinions of administrators and teachers on organizational opposition and organizational silence can be evaluated comparatively by including administrators in future research.

5. The results of the teachers' perceptions of resilience, organizational opposition and organizational silence should be taken into account in the Education Councils and the education policies to be implemented.

6. A qualitative study can be planned in order to reveal in detail the factors affecting the levels of psychological resilience, organizational opposition and organizational silence of teachers.

7. Since the levels of resilience and organizational opposition of teachers differ according to their working environments, psychological resilience and organizational opposition; school climate, organizational justice and the relationship between administrators and leadership styles can be discussed.