



## Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler\*

### Initiator and Mediator Variables that Affecting Organizational Dissent

Hüsnü ERGÜN\*\*, Kazım ÇELİK\*\*\*

• Geliş Tarihi: 22.06.2018 • Kabul Tarihi: 18.05.2019 • Yayın Tarihi: 21.05.2019

**Kaynakça Bilgisi:** Ergün, H., & Çelik, K. (2019). Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019052474

**Citation Information:** Ergün, H., & Çelik, K. (2019). Initiator and mediator variables that affecting organizational dissent. *Hacettepe University Journal of Education*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019052474

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı, “okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini ve örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde, örgütsel destek ve güvenin aracılık etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir”. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Çalışma, okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bütünlük bir model ortaya koyarak modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Araştırmada veriler; “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Destek Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel bağlılığın alt boyutu olan ahlaki bağlılığın, örgütsel muhalefetin boyutları üzerinde istatistiksel olarak doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ancak yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığı ile dikey muhalefet üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Zoraki bağlılığın, dikey muhalefeti hem doğrudan hem de yöneticiye güven aracılığı ile etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Çıkarıcı bağlılığın ise değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel muhalefet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel destek ve YEM

**ABSTRACT:** The purpose of this study was to find out direct effects of organizational commitment, on organizational dissent and the mediator role of organizational support and organizational trust between organizational commitment and organizational dissent were examined. The study used a correlational research design. Structural equation modelling (SEM) was used to test the proposed integrated model explaining relations among organizational commitment, organizational trust, organizational support and organizational dissent. The data of the study were collected with a “personal information” form, “Organizational Commitment Scale,” “Organizational Trust Scale,” “Organizational Support Scale” and “Organizational Dissent Scale.” As a result of the research; it was found that moral commitment that sub-dimension of organizational commitment did not have a statistically direct effect on any dissent dimension, but it had significant effect on the articulated dissent with the mediator role of organizational support, trust to management and trust to stakeholder. Alienative commitment had a direct and indirect (with trust to management) effect on the articulated dissent. There was no significant effect of calculative commitment on any variables.

**Keywords:** Organizational dissent, organizational commitment, organizational trust, organizational support and SEM

\* Bu çalışma, ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazarın Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde savunmuş olduğu aynı isimli doktora tezinden üretilmiştir. Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (PAÜBAP) tarafından 2017EĞBE001 nolu doktora tez projesi olarak desteklenmiştir. Bu çalışma, 11-14 Mayıs 2017 tarihlerinde Antalya’da düzenlenen 2. Uluslararası Avrasya Spor, Eğitim ve Toplum (IECSSES) Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Dr., Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Denizli-TÜRKİYE. e-posta: [husnuergun60@gmail.com](mailto:husnuergun60@gmail.com) (ORCID: 0000-0002-5501-8019)

\*\*\* Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Hayat Boyu Öğrenme ve Yetişkin Eğitimi A.B.D., Denizli-TÜRKİYE. e-posta: [kcelik@pau.edu.tr](mailto:kcelik@pau.edu.tr) (ORCID: 0000-0001-7319-6567)

## 1. GİRİŞ

Örgüt; üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Bu koalisyonda her üyenin bir görevi vardır. Örgüt, üyeleri görevini yaptığında amacına ulaşabilecektir. Bu üyelerden bir kısmı yöneten pozisyonundayken bir kısmı ise yönetilen pozisyonundadır. Çağdaş yönetimde tüm çalışanların örgüte katkı sunmaları beklenmektedir. Ancak, bu katkı sadece verilen emirlerin yerine getirilmesi ile sınırlı değildir. Duygu, düşünce ve fiziki olarak katkı sağlaması beklenen çalışan, örgüt için değerli fırsatlar yaratabilecektir. Çalışanlardan bu tür katkı alamayan okulların diğer okullarla rekabet etmeleri ve paydaşların memnuniyetini sağlamaları mümkün görülmemektedir. Çalışanın örgütünün gelişimine yönelik, örgütün eksik ve yanlışlarını söylemesi örgüt için değerli bir görevdir. Örgütsel muhalefeti etkileyen çok fazla değişken olabilir. Bu araştırmada örgütsel muhalefeti etkilediği düşünülen örgütsel bağlılık, başlatıcı değişken olarak alınırken, aracı değişken olarak örgütsel destek ve örgütsel güven alınmıştır.

### 1.1. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet “Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2006). Muhalefetin oluşması için çalışanın mevcut koşullardan memnun olmaması ve yönetilen konumunda bulunması gereklidir. Ayrıca, yönetilen konumunda bulunan kişi, muhalefeti yani bir anlamda memnun olmadığı durumları dile getirmelidir (Kassing, 1997a:). Çalışanın memnun olmadığı durumları dile getirmesi, çalışan ve yönetici arasındaki iletişim ya da görüş alışverişi fırsatlarını artırabilmekte, örgüt performansını arttırmak için geri bildirimde bulunabilmesini sağlamakta ve örgütün genel görüşlerini yöneticilere iletebilmesine neden olabilmektedir (Anyango, Ojera, Ochieng, 2015). Kassing’ın tanımlarından (Kassing, 1997a; Kassing, 1997b; Kassing, 1998; Kassing, 2000a) etkilenerek; örgütsel muhalefeti; çalışanın, örgütü ile ilgili sorunlarda yönetimle düştüğü görüş ayrılıklarını, sorunla ilgili/ilgisiz ya da sorunun çözümünde etkili olabilecek/etkili olmayacak kişilere açıklaması olarak tanımlayabiliriz. Muhalefet; çalışanın ahlaki açıdan sakıncalı gördüğü uygulamaları değiştirmek ya da protesto etmek için çaba göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Kennedy ve Anderson, 2017). Muhalefetin ideal şeklinde, etik standartlara uygunluk beklenir. Kişiler arası ilişkileri gerektirdiğinden muhalefet ahlaki bir harekettir ve bu ilişkilerde alınan kararların niteliğinin değerlendirilmesinde etik ilkeler kullanılmalıdır. Muhalefet benzersiz bir yapıdır ancak bazı ortak özelliklere bağlıdır; örgüt içi reform özellikleri taşırken örgüt dışı anlaşmazlık ve isyandan farklıdır (McDonough, 2010).

Muhalefet yapmak isteyen çalışmanı muhalif olmaktan caydırabilecek bazı etkenler söz konusudur. Çalışanlar bazen yöneticisinin kendilerine tepki verebileceği, olumsuz bir şekilde sorun çıkarıcı olarak etiketlenebileceği, sosyal çevreden dışlanabileceği ve sonuçta iş performanslarından ödün verebileceği korkusuyla sessiz kalma eğiliminde olabilir (Milliken, Morrison, and Hewlin, 2003). Ayrıca; muhalefet yetkililerle ilişkilerde, hiyerarşik olarak yükselmeye ve geçimini sağlamada risk oluşturabilir (BergDavid, 2011). Yöneticiler, muhalefet yapan personele karşı zararlı kayıtlar oluşturma, onları tehdit etme, muhalefet edenin bilgi erişimini engelleyerek ve diğer çalışanlarla temasını keserek gruptan izole etme, başarısız olmalarını sağlayacak düzenler oluşturma, örgütten uzaklaştırma ya da örgütteki pozisyonunu değiştirme, onlara fiziksel saldırıda bulunma, hiyerarşik olarak yükselmelerini engellemeye çalışma, kara listeye alarak alanlarında çalıştırmamak gibi misilleme taktiklerinde bulunabilirler (Devine ve Maassarani, 2011).

Kassing, muhalefeti tanımlarken; tetikleyici bir olayın yaşanması, seçilecek stratejinin etkilerinin düşünülmesi, strateji seçimi ve muhalefetin ifade edilmesi basamaklarını içeren bir model geliştirmiştir. Örgütte olan uyumsuzluğunu hissetmesine sebep olan olay ya da durumun yaşanmasıyla çalışanda muhalefet yapma isteği uyanır. Birey, muhalefeti açıklamak için kişisel özelliklerini, yöneticilerle ilişkilerini, örgütte konuşma özgürlüğünü destekleyen bir iklimin

bulunup bulunmamasını ve muhalefet yaparsa düşmanca mı yoksa yapıcı mı olarak algılanacağını değerlendirerek muhalefetini açıklamak için yol seçer. Son olarak muhalefetini paylaşacağı kişilere muhalefetini ifade eder (Kassing, 1997a; Kassing, 2000; Kassing, 2008). Birey, muhalefetini üç yolla ifade edebilmektedir. Bunlar dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet olarak adlandırılmaktadır. Dikey muhalefet; çalışanın muhalefetini, örgüt içinde etkili olabilecek müfettiş, yönetici ve yetkililere açık ve doğrudan dile getirmesi durumudur. Dışa aktarılmış muhalefet; çalışanın muhalefetini iş dışındaki arkadaşları, eşleri, aile üyeleri ya da yabancılar gibi örgüt dışında kimselere açıklaması durumudur. Yatay muhalefet; çalışanların yöneticilerine muhalefetlerini herhangi bir nedenle ifade edemediği durumlarda örgüt içindeki etkisiz kişilere ya da hayal kırıklığına uğramış iş arkadaşlarına muhalefetlerini açıklamaları durumudur (Kassing, 2000; Kassing, 1997a, Kassing, 1998; Kassing ve Armstrong, 2002).

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanabilir (Baysal ve Paksoy, 1999). Etzioni'nin teorisine göre; çalışan üzerinde uygulanan güç türüne tepki olarak bağlılık gelişmektedir (Hornung, 2010). Etzioni, örgüt çalışanlarına uygulanan güç türlerini zorlayıcı (fiziksel cezalar), ödüllendirici (maddi ödüller, para dağıtılması) ve normatif (prestij, itibar, sevgi ve kabul edilme, kuralları benimseme) güç olarak ayırmıştır (Etzioni, 1969). Kullanılan bu güç türlerine göre ise bağlılıkları ahlaki, çıkarıcı ve zoraki bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Zorlayıcı güç kullanılan örgütlerde zoraki bağlılık, ödüllendirici gücün uygulandığı örgütlerde çıkarıcı bağlılık ve normatif gücün uygulandığı örgütlerde ise ahlaki bağlılık oluşacaktır (Balay, 2000). Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinde, zoraki ve ahlaki bağlılık duygusal yönü ifade ederken, çıkarıcı bağlılık araçsal yönü ifade etmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarının tanımlanması ve kabulü ile ilgilidir. Çıkarıcı bağlılık, çalışanın örgüte yaptığı katkılarına karşılık örgütten aldıklarına dayanmaktadır (Penley ve Gould, 1988). Zoraki bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000). Zoraki bağlılık gösteren personelin işte kalması, iş bırakma nedeniyle ciddi mali kayıp korkusu, algılanan iş alternatifsizliği, coğrafi hareketlilik nedeniyle aile bağlarını kaybetme korkusundan kaynaklanabilir (Penley ve Gould, 1988). Etzioni'nin modelinde, en üst bağlılık şekli ahlaki bağlılıktır. Ondan sonra gelen ise "durum benim için ne içeriyor?" sorusundan hareket edildiğinden sosyal sermayeye de zarar verebilecek olan çıkara dayalı bağlılık olacaktır. En düşük bağlılık şekli ise zoraki bağlılık olarak değerlendirilebilecektir (Duska, 2008). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan için örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi önceliklidir.

## 1.3. Örgütsel Güven

Birine güven, o kişinin gelecekteki davranışlarına ilişkin beklentinin tahmin edilebilirliğini varsayar. Bu varsayım, güvenilir kişilerden beklenen davranışlara ilişkin risk düzeylerini azaltır (Rosanas ve Velilla, 2003). Örgütsel güven, çalışanın örgütüne karşı savunmasız olma istekliliğini içerir (Paliszkievicz, 2011a). Örgütün küçülmesi, örgütteki gizlilikler, çalışanların geçmiş deneyimleri ve şiddet örgütte güvensizliğe sebep olmaktadır (Boe, 2002). Örgütteki yetenek, yardımseverlik ve bütünlük algısı, çalışanların güven eğiliminde olması, örgüt içi ilişkiler, örgütün kültürü, tarihi ve değişiminin örgütsel güven üzerinde etkisi bulunmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Morreale ve Shockley-Zalabak, 2014). Örgütsel güveni oluşturmak için, güvensizliğe neden olan durumlar tespit edilerek ortadan kaldırılmalı, olumsuz iletişim davranışlarından kaçınılmalı, çalışanlar işlerini gereken yeterlilikte yapmalı, güveni teşvik edecek örgütsel politikalar oluşturulmalı, çalışanlara sorumluluklar dağıtılmalı, karşılıklı beklentiler yönetilmelidir (Paliszkievicz, 2011b). Okul ortamında da bir öğretmen, yöneticisine, meslektaşlarına, öğrenci, veli ve diğer paydaşlarına güvenmek ister (Yılmaz, 2006).

#### 1.4. Örgütsel Destek

Örgütsel destek; yaptığı katkının örgütü tarafından önemsendiğine, övgü ve onay ihtiyacının karşılandığına, mutluluklarına önem verdiğine ilişkin çalışanlarda oluşan genel inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Yani örgüt, çalışanlarına destek verdiği ölçüde çalışana saygı duyup, davranışları onaylamış olacak, çalışan da bunun karşılığında örgüt adına daha olumlu çaba gösterecektir. Yüksek düzeyde bağlılık duyan kişi örgüt yararına çalışacağından destek alması da daha muhtemeldir. Örgütsel desteğin yüksek algılanması; onay ve saygı görme, sosyal kimlik kazanmayı sağlarken örgütte gösterilen üstün performans ve fazladan çalışma, çalışanda tanınıp ödüllendirileceği beklentisini oluşturur (Eisenberger, Cummings, Armeli, ve Lynch, 1997). Örgütsel desteğin olduğu bir örgütte, çalışanların fikirleri önemsenir, örgüt yararına olanları uygulanır, olumlu insan ilişkileri geliştirilir, örgüt içi adalet sağlanır, çalışanlara önem verildiği gösterilir, yöneticiye ulaşılmasında sıkıntı yaşanmaz, yönetici destekleyici, sevecen, esnek, bilgili ve deneyimlidir (Özdevecioğlu, 2003; Bishwajit, Khumyu ve Boonyanurak, 2016).

#### 1.5. Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile İlişkisi

Hirschman'ın (1970) çıkış, ses ve sadakat (exit, voice and loyalty) teorisine göre; örgütünden memnun olmayan çalışanın önünde iki ihtimal bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgütten ayrılmaya çalışmak; ikincisi ise örgütün gelişimi için konuşmaktır. Örgütüne sadakat gösteren çalışan, örgütten ayrılma yerine konuşmayı seçecektir. Örgütten ayrılan çalışanın muhalefet ihtimali kalmamaktadır. Farrell (1983) bu seçeneklere ihmal olarak adlandırılan çalışanlarının iş yaparken ayaklarını sürümeleri, yeterli çaba göstermemeleri davranışlarını eklemektedir (Hirschman, 1994; Garner, 2006). Örgütünden ayrılmayı hiçbir durumda düşünmeyen sadakat duygusu gelişmiş çalışanların örgütlerine de bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Ahlaki bağlılık duyan bir çalışan, örgüte sadakat göstermenin önemli olduğuna inanır ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hisseder (Doğan ve Kılıç, 2007). Muhalefet yapan kişi örgütten ayrılmak istemez ama sessiz kalmaya da vicdanı el vermez. Gerçek muhalifler güçlü bir sadakat duygusu hissederler ve muhalifleri konuşmaya iten de bu sadakat duygusudur (Shahinpoor ve Matt, 2007). Kassing'e göre; örgütlerine daha yüksek bağlılık gösteren çalışanların daha fazla muhalefet davranışı gösterecekleri beklenmektedir. Çünkü çalışanların bağlılıkları arttıkça muhalefet yapılabilecek alanların sayısı da artmaktadır (Kassing, 1997b). Çalışanın, örgütsel bağlılığı arttıkça örgütten ayrılma isteği azalacak ve örgütte kalıp mücadele etme isteği de artacaktır. Çalışan bu şekilde örgütün amaçlarının gerçekleşmesini sağlayabilecektir. Örgütsel bağlılık yükseldikçe çalışanlar dikey muhalefete yönelebilmektedirler (Westin, 1986; Kassing, 1997a; Kassing, 1997b; Kassing, 2000; Kassing ve DiCioccio, 2004; Payne, 2007; Kassing, 2008). Bağlılık azaldıkça muhalefet örgüt dışına aktarılmaya çalışılacaktır (Kassing, Piemonte, Goman ve Mitchell, 2012).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgütünü daha etkili hale getirmek için mücadele etmeyi tercih eder. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki bulunmuş ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ile iş tatmini aracılığı ile işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır (Özdevecioğlu, 2004; Çakar ve Ceylan, 2005; Poyraz ve Kama, 2008; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008). Araştırmalarda; algılanan desteğin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Kaplan ve Ögüt, 2012; Eğriboyun, 2014; Taştan, İşçi ve Arslan, 2014; Kurtessis vd., 2015; Otto ve Mamatoglu, 2015) bulgularına ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmalarda Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli ile ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. Modelde yer alan alt boyutların çalışanların örgütsel destek algılarını farklı etkilemesi beklenmektedir. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar, algıladıkları destek nedeniyle kendilerini örgütlerine borçlu hissedebilirler. Bu nedenle; işe devamsızlık, geç kalma,

örgüte zarar verebilecek iş dışı sohbetlerle meşgul olma gibi kendini örgütün amaçlarından uzaklaştıracak davranışlardan kaçınırlar (Eder ve Eisenberger, 2008). Örgütsel destek alan çalışandan, örgütün olumsuz yanlarını olumluya dönüştürmek için dikey yönlü muhalefete yönelerek aldığı desteğin karşılığını vermesi beklenir. Muhalefet etkili olduğunda ve etik ilkelere göre hareket edildiğinde örgüt gelişimi için çok değerli katkılar sağlayabilir. Bir anlamda örgütsel geri bildirim olan muhalefet sayesinde örgütler eksik yanlarını geliştirebilecek ve yanlışlarını da düzeltebilecektir.

Araştırmalarda örgütsel bağlılığın özellikle duygusal ve görev bağlılığının örgütsel güvenle olumlu ve anlamlı ilişkisine rastlanırken devam bağlılığı ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010; Taşkın ve Dilek, 2010; Paliszkiwicz, 2011b; Alijanpour, Dousti ve Alijanpour, 2013; Chen vd., 2015; Mete ve Aksoy, 2015; Baştuğ, v.d., 2016; Jiang, Gollan ve Brooks, 2017). Çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olması örgütünü geliştirmek ya da gelişiminin önündeki engelleri kaldırmak için isteklilik yaratabilir. Ancak örgütüne güvenmeyen çalışan özellikle kendisi ile ilgili olumsuz durumları saklama eğiliminde olabilecektir. Joseph Luft ile Harry Ingham tarafından geliştirilen “Johari Penceresi” olarak adlandırılan modelde, çalışanın kendisi hakkında bildikleri ile başkalarının kendisi hakkında bildiklerini belirten alanın büyümesi yönetimin istediği bir durumdur (Aydın, 2000). Öğretmen örgütüne güvendiğinde yönetim bu pencerenin açılmasını sağlayacaktır (Pirson ve Malhotra, 2007). Bir örgütte güven, çalışanın örgüte karşı hareketlerinde daha savunmasız olma istekliliğini içerir. Bu isteklilik, örgütte informal ve formal iletişimin daha açık hale getirilmesi ile sağlanabilir (Paliszkiwicz, 2011a). Güven örgütsel iletişimle ilgili bir kavramdır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Morreale ve Shockley-Zalabak, 2014). Güvenli bir iklimin olması da örgütsel muhalefeti pozitif olarak etkilemektedir (Tsai ve Hsiung, 2013: 202). Örgütte güven düzeyi düştükçe çalışan örgütten olumsuz tepkiler alacağı, örgütsel ilişkilerde sorun yaşayabileceği, mesleki ilerlemesinde ve geçimini sağlamada güçlüklerle karşılaşabileceği düşünceleriyle muhalefet yapmak istemeyebilir ya da muhalefetini üst yönetim dışındaki konulara ifade edebilir. (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Berg, 2011; Devine ve Maassarani, 2011). Örgütsel güven, işten ayrılma niyetini azalttığından (Cho ve Song, 2017) örgütte kalma niyetinde olan kişinin örgüte faydalı olabilmek için muhalefet yapmak isteyebileceği söylenebilir. Dikey muhalefet yapan çalışan; muhalefetinin yapıcı olarak algılanacağına ve herhangi bir tehditle karşılaşmayacağına inanır (Kassing, 1998: 191). Yatay muhalefet yapan çalışanın örgütten dışlanma olasılığı daha düşüktür (Goldman ve Myers, 2015). Dışa aktarılmış muhalefetin meydana geldiği örgütlerde çalışan, düşmanca bir misilleme ile karşılaşma olasılığını yüksek görmektedir (Kassing, 1997a). Yapılan araştırmada, yöneticiye güvenin dikey muhalefetle pozitif, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet ile negatif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Payne, 2014; Paşa ve Işık, 2017). Güven düzeyi düştükçe savunma ihtiyacı, korku, şüphecilik, sinizm ve uyanık olma gereksinimi artacaktır (Adams ve Wiswell, 2007; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Pirson ve Malhotra, 2007).

Örgütsel muhalefet, okullarımızın eksik ve yanlışlarını görebilmelerine imkân veren bir unsur olarak görülmelidir. Çalışanın muhalefetini ifade edebilmesi için örgütüne bağlılığının yüksek olması beklenmektedir. Ancak örgütsel bağlılık düzeyi ahlaki bağlılık düzeyinde olan bir çalışan bile örgütün amacını özde değerli saymasına rağmen (Balay, 2000) endişe ve korkularından dolayı muhalefeti üst yönetime ifade etmekten kaçınabilecektir. Çalışan muhalefetini ifade etmek için, örgütünün nasıl davranabileceğini kestirmek ve örgütüne güvenmek ister. Çalışan, muhalefet yaptığında, kendisine karşı acımasız bir tutum takınılacağına, muhalefet ifadelerinin bozgunculuk veya huzur kaçırma olarak adlandırılacağına, kendileriyle mücadeleye girişileceğine, örgütten gönderilmek istenebileceklerine ilişkin bir algıda olmamalıdır (Devine ve Maassarani, 2011; Klaas ve DeNisi, 1989). Çalışan, örgütüne güvense ve örgütüne karşı ahlaki bağlılık duysa bile aldığı örgütsel destek de muhalefet etme durumunu etkileyebilecektir. Örgütsel destek, çalışanın, örgütüne yaptığı katkı sonucunda

(Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986) oluşabilecekken Türkiye’de, örgütsel destek yerine referans desteğinin kullanıldığına başka bir ifade ile çalışanın örgütten elde ettiği kazanımları, kişisel katkıları sayesinde değil de referansları sayesinde elde ettiğine ilişkin algılar mevcuttur (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006; Büte, 2011; Çelik ve Erdem, 2012; Meriç ve Erdem, 2013). Çalışan da aldığı desteğin kesilmemesi ve yöneticisinde ya da referanslarında bozguncu, huzur kaçıran algısı oluşturmamak için susmayı tercih edebilecektir.

Araştırmalarda; örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel desteğin aracı etkisine yönelik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma ile örgütsel muhalefet üzerinde hangi bağlılık türünün etkili olduğu, hangi bağlılığın hangi muhalefet boyutunu etkilediği ve örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet ilişkisinde örgütsel güven ve örgütsel desteğin aracı etkisi incelenmektedir. Muhalefet etkili olduğunda ve etik ilkelere göre hareket edildiğinde örgüt gelişimi için çok değerli katkılar sağlayabilir. Bir anlamda örgütsel geribildirim olan muhalefet sayesinde örgütler eksik yanlarını geliştirebilecek ve yanlışlarını da düzeltebilecektir. Çalışanlardan bir kısmı muhalefetini doğrudan yöneticiye ifade ederken, bir kısmı ise yöneticiye ifade etmekten kaçınmaktadır. Araştırma örgütsel muhalefet için uygun ortamın oluşturabilmeleri için örgütsel bağlılık, güven ve desteğin nasıl olması gerektiğine yönelik yöneticilere yol gösterecektir. Ayrıca okul çalışanlarının muhalefet ifadesinin doğrudan yöneticiye aktarılmasını engelleyen öğelerden en azından birkaçının belirlenmesi de alana katkı sağlayacaktır. Hirschman’ın (1970) çıkış-ses-sadakat teorisine göre ifade edilebilecek bağlılık muhalefet ilişkisini etkileyecek değişkenlerin tespit edilmesi teorinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu gerekçelerle araştırmanın genel amacı; “okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini ve örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel destek ve güvenin aracılık rolleri” olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla çalışmada “Örgütsel bağlılık ve muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güven ve desteğin aracılık rolü nedir?” sorusuna cevap aranmıştır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada okul çalışanlarının algıladıkları örgütsel bağlılıkları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel güven ve örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmektedir. Bu nedenle araştırma, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma, 2015-2016 öğretim yılında Türkiye’de Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki resmi okullarda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan 6615 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Pamukkale ilçesi evrenin %52,3’ünü ve Merkezefendi ilçesi ise evrenin %47,7’sini oluşturmaktadır. Örneklem, Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki üçer eğitim bölgesindeki öğretmen ve yönetici sayılarına göre oranlı eleman örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Oranlı eleman örnekleme yönteminde, evrendeki bütün elemanlar eşit seçilme şansına sahiptir. Evren kendi içerisinde daha benzeşik özellikleri olan alt evrenlere ayrılır (Karasar, 2000: 113). Evren büyüklüğüne göre, Yapısal Eşitlik Modelinde 460 verinin gerekli olduğu (Wolf, Harrington, Clark ve Miller, 2013, s.925) ancak dört ayrı ölçeğin kullanılacak olması nedeniyle kayıp verilerin sayıca fazla olabileceği düşünüldüğünden örneklem 600 kişi üzerinden hesaplanmıştır. Örneklem, alt evrenlerin evreni yansıtma oranlarına göre Merkezefendi ilçesinde 288 ve Pamukkale ilçesinde 312 öğretmen ve yönetici olarak belirlenmiştir. Eğitim bölgelerinin ilçelerdeki büyüklüğüne göre; Merkezefendi ilçesi birinci eğitim bölgesinde 121, ikinci eğitim bölgesinde 89 ve üçüncü eğitim bölgesinde 78 öğretmen ve yönetici; Pamukkale ilçesi birinci eğitim bölgesinde 121, ikinci eğitim bölgesinde 118 ve üçüncü eğitim bölgesinde 73 öğretmen

ve yönetici olarak belirlenmiştir. Araştırmada, alt evrenin oranını yansıtacak şekilde 594 katılımcıya ulaşılmıştır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler; “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Destek Ölçeği” aracılığı ile toplanmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği, Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte örgütsel güvene ilişkin 22 madde yer almaktadır. Örgütsel Güven Ölçeği, “Yöneticiye Güven”, “Meslektaşlara Güven” ve “Paydaşlara Güven” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarına ait iç tutarlılık katsayıları (Cronbach’s Alpha,  $\alpha$ ); yöneticiye güven boyutunda ( $\alpha$ ) .89, meslektaşlara güven boyutunda ( $\alpha$ ) .87, paydaşlara güven boyutunda ise ( $\alpha$ ) .82’dir. Ölçeğin tamamının açıkladığı toplam varyans %45,31 ve Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı .92’dir (Yılmaz, 2006).

Katılımcıların örgütsel destek algıları, Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ve Giray ve Şahin tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Destek Ölçeği” ile ölçülmüştür. Bu ölçek, Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından 36 madde olarak geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması 12 madde olarak düzenlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ) .93 olarak hesaplanmıştır (Giray ve Şahin; 2012).

Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek bir alan uzmanı yardımıyla Türkçe çevrilmiş, çeviride görev almamış başka bir akademisyen tarafından tekrar İngilizce çevirisi yapılmış, cümleler karşılaştırılmış, uzman görüşü alınarak ölçek uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçek açımlayıcı faktör analizi için 150 öğretmene uygulanmıştır. Çalışma, Denizli ili Serinhisar, Bozkurt, Çivril ve Sarayköy İlçelerinde uygulanmıştır. Örnek uygunluğu için, KMO ve Bartlett küresellik testi yapılmış ( $\chi^2=1977,73$  Sd=105 ( $p<.000$ ); KMO=.85) ve örneklemin uygun olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçek içerisinde yer alan 15 maddenin faktör öz değeri 1’in üzerinde olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç boyut toplam varyansın %79,9’unu açıklamaktadır. Faktör yük değerleri .84 ile .91 arasındadır. Analiz sonucunda ölçeğin, orijinalinde olduğu gibi “zoraki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık” olarak isimlendirilen üç boyuttan oluştuğu görülmüştür. Ölçek, doğrulayıcı faktör analizi için 2017-2018 öğretim yılında aynı ilçelerde farklı 150 öğretmene yeniden uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği indeksleri;  $\chi^2/sd= 1,45$ , GFI= .89, AGFI= .85, CFI= .98, NFI=.94, RMSEA= .05, RMR= .07, SRMR= .04 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi ile de ölçek yapısı doğrulanmaktadır. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçekteki 1, 4, 7, 10 ve 13 numaralı maddeler çıkarıcı bağlılık boyutunu ( $\alpha = .93$ ); 2, 5, 8, 11 ve 14 zoraki bağlılık boyutunu ( $\alpha = .92$ ); 3, 6, 9, 12 ve 15 numaralı maddeler ahlaki bağlılık boyutunu ( $\alpha = .94$ ) ölçtüğü bulgularına ulaşılmıştır. Ölçekte yer alan tüm maddeler için madde-toplam korelasyonları .34 ile .57 arasında değişmekte ve t-testi değerleri ( $p<.001$ ) anlamlı çıkmaktadır (Ergün ve Çelik, 2019).

Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet ölçeği” araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek bir alan uzmanı yardımıyla Türkçe çevrilmiş, çeviride görev almamış başka bir akademisyen tarafından tekrar İngilizce çevirisi yapılmış, cümleler karşılaştırılmış, uzman görüşü alınarak ölçek uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçek açımlayıcı faktör analizi için 240 öğretmene uygulanmıştır. Çalışma, Denizli ili Serinhisar, Bozkurt, Çivril ve Sarayköy İlçelerinde uygulanmıştır. Örnek uygunluğu için, KMO ve Bartlett küresellik testi yapılmış ( $\chi^2=6995,25$  Sd=276 ( $p<.000$ ); KMO=.91) ve örneklemin uygun olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçek içerisinde yer alan 24 maddenin faktör öz değeri 1’in üzerinde olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç boyut toplam varyansın %80,78’ini açıklamaktadır. Faktör yük değerleri .83 ile .94 arasındadır. Analiz

sonucunda ölçeğin, orijinalinde olduğu gibi “dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet” olarak isimlendirilen üç boyuttan oluştuğu görülmüştür. Ölçek, doğrulayıcı faktör analizi için 2017-2018 öğretim yılında aynı ilçelerde farklı 160 öğretmene yeniden uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, modelin uyumluluğunu bozan ve ölçekteki diğer maddeler tarafından da ölçülen 7 madde modelden çıkarılmıştır. Böylece ölçek Türkçeye 17 madde olarak uyarlanmıştır. Ölçekten yedi madde çıkartılınca uyum iyiliği indeksleri;  $\chi^2/df= 1,34$ , GFI= .89, AGFI= .86, CFI= .98, NFI=.93, RMSEA= .04, RMR= .07, SRMR= .05 olarak bulunmuştur. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçekteki 3, 4, 10, 11, 13 ve 15 numaralı maddeler dikey muhalefet boyutunu ( $\alpha = .95$ ); 1, 5, 7, 9, 14 ve 16 yatay muhalefet boyutunu ( $\alpha = .96$ ); 2, 6, 8, 12 ve 17 numaralı maddeler dışa aktarılmış muhalefet boyutunu ( $\alpha = .96$ ) ölçtüğü bulgularına ulaşılmıştır. Ölçekte yer alan tüm maddeler için madde-toplam korelasyonları .51 ile .62 arasında değişmekte ve t-testi değerleri ( $p<.001$ ) anlamlı çıkmaktadır (Ergün ve Çelik, 2018).

#### 2.4. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi

Veri toplama araçlarından tam olarak doldurulmayan yirmi üç (23) ölçek değerlendirmeye alınmamıştır. Ayrıca, ölçek maddelerinde aynı sütunu işaretleyen ve okumadan doldurulduğu izlenimini veren kırk yedi (47) katılımcının doldurduğu ölçek değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler 524 ölçek üzerinden yapılmıştır. Geçerli ölçekler, elektronik ortama aktarılmış ve veri girişleri kontrol edilerek oluşabilecek hatalı kodlamaların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bilgisayar ortamında yer alan veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada, verilerin analizine ilişkin uygun tekniğe karar verilmesi aşamasında ilk olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık katsayıları ile kararlaştırılmıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel muhalefet, örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 1,5$  değerleri arasında olduğundan normal dağılım olarak kabul edilmiştir (Bayram, 2010; Karagöz, 2016; Kunnan, 1998). Çarpıklık basıklık katsayılarının belirlenen değerlerin arasında olması, Q-Q grafiklerinde önemli sapmalar görülmemesi ve ortanca, mod ve aritmetik ortalama değerlerinin birbirinden çok uzak olmaması dağılımın normalliğini desteklemektedir. Katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1.’de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler**

Kişisel Bilgiler	Sayı	%	
Cinsiyet	Kadın	223	42,6
	Erkek	301	57,4
Hizmet Yılı	1-9	47	9,0
	10-19	214	40,8
	20-29	190	36,3
	30 ve üstü	73	13,9
Sendika Üyeliği	Var	328	62,6
	Yok	196	37,4
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	54	10,3
	Lisans	360	68,7
	Lisans Üstü	110	21,0
Medeni Durum	Evli	396	75,6
	Bekar	128	24,4
Okul Türü	Anaokulu	39	7,4
	İlkokul	129	24,6
	Ortaokul	119	22,7
	İmam Hatip O.O.	37	7,1
	Anadolu Lisesi	87	16,6
	Çok Programlı Lise	22	4,2
	Mesleki Eğitim Veren Lise	26	5,0
	İmam Hatip Lisesi	34	6,5
	Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	31	5,9
	Toplam	524	100



Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bütünleşik bir model ortaya koyarak modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek amacı ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi; temel istatistik olarak kovaryansı alan, teoriye dayalı olarak gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini model olarak tanımlayan çok değişkenli bir yöntemdir (Karagöz, 2016).

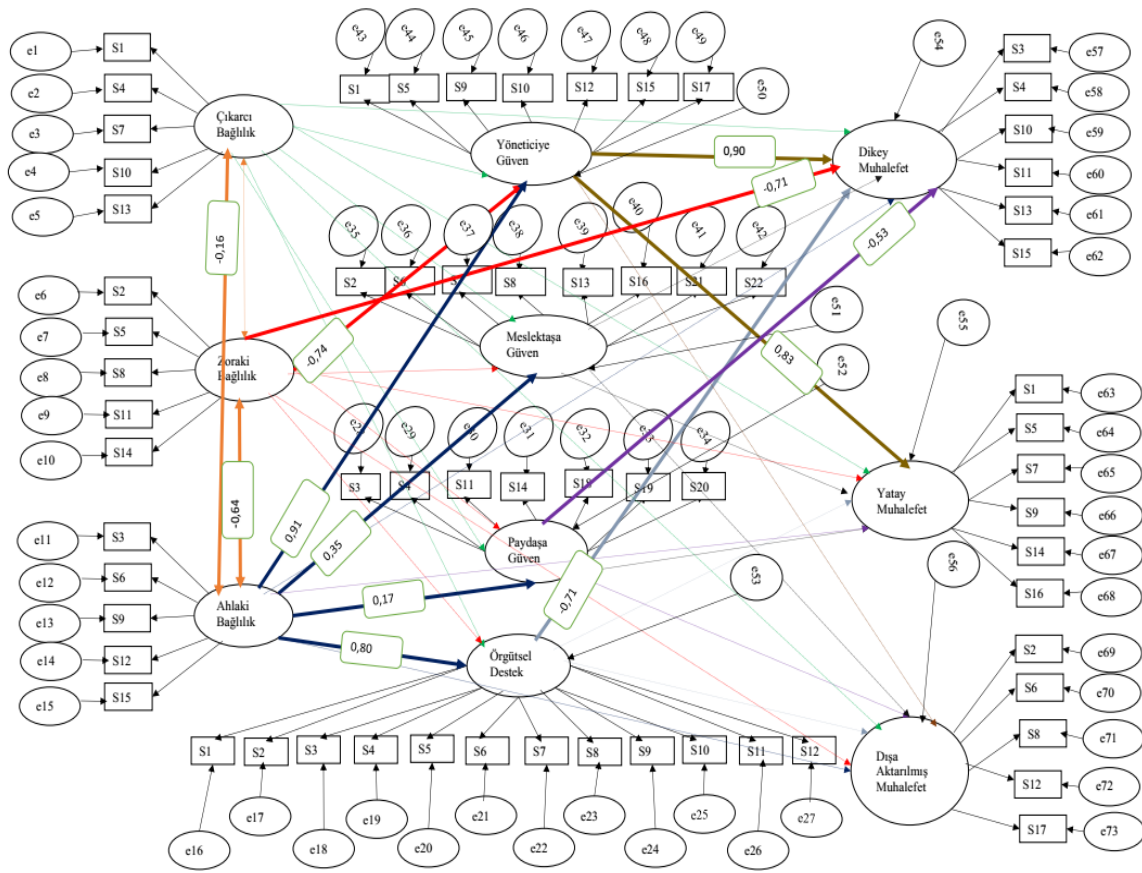
### 3. BULGULAR VE YORUM

Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini ve örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel destek ve güvenin aracılık rolleri” olup olmadığını araştırmak amacıyla Şekil 1’de gösterilen model oluşturulmuştur. Model ile ilgili olarak veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Modelin uyumunun değerlendirilmesinde;  $\chi^2/sd$  değerinin 0 ile 5 arasında olması, RMSEA değerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması; RMR değerinin 0 ile 0,10 arasında olması; NFI değerinin 0,90 ile 1,00 arasında olması; CFI değerinin 0,95 ile 1,00 arasında olması; GFI değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması; AGFI değerinin 0,85 ile 1,00 arasında olması, SRMR, RMSA ve RMR değeri 0,08’den küçük olması değerleri referans alınmıştır (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Karagöz, 2016). Yapılan analiz sonucunda,  $\chi^2$  değeri 2478,991; sd değeri 2043 ve  $p < 0,05$  olarak bulunurken diğer uyum iyiliği indeksleri ve uygunlukları Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel bağlılığın örgütsel güven ve destek aracılığı ile örgütsel muhalefetini etkilemesine yönelik modelin uyum iyilik değerleri**

İndeks	Ölçme aracının değeri	Kabul edilebilir değere uygunluğu
$\chi^2/sd$	1,213	Uyum kabul edilebilir
GFI	0,879	Uyum kabul edilebilir
AGFI	0,869	Uyum kabul edilebilir
CFI	0,988	Uyum kabul edilebilir
RMSEA	0,020	Uyum kabul edilebilir
RMR	0,040	Uyum kabul edilebilir
NFI	0,936	Uyum kabul edilebilir
SRMR	0,029	Uyum kabul edilebilir.

Tablo 2.’de örgütsel bağlılığın örgütsel güven ve destek aracılığı ile örgütsel muhalefetini etkilediğine yönelik şekil 1.’de gösterilen modeli desteklediği görülmektedir.



**Şekil 1. Örgütsel bağlılığın örgütsel güven ve desteğin örgütsel muhalefete etkisi**

Tablo 3 ve Şekil 1 incelendiğinde; zoraki bağlılığın dikey muhalefeti doğrudan etkileme gücünün  $-0.71$  ve yöneticiye güven aracılığı ile etkileme gücünün ise  $-0.068$  birim olduğu görülmektedir. Zoraki bağlılıkta bir birimlik artışın dikey muhalefette  $.071$  azalışa neden olduğu; yöneticiye güvenin aracı olması ise dikey muhalefetteki bu azalışı  $.068$  birim düzeyine getirdiği görülmektedir. Kline göre, standart doğrudan etki değerlerini,  $.10$ 'dan düşükse küçük etki,  $.30$  civarında ise orta etki ve  $.50$ 'den büyük ise "büyük" etki olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir (Kline, 2011). Bu durum; zoraki bağlılığın dikey muhalefeti hem doğrudan hem de yöneticiye güven aracılığı ile çok küçük düzeyde ve ters yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Yöneticiye güvenin, zoraki bağlılık ile dikey muhalefet arasındaki ilişkide oldukça küçük fakat olumlu bir aracı etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. Modele ilişkin standartlaştırılmış katsayılar**

Değişkenler	Regresyon Katsayıları	P	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Örgütsel Destek ← Çıkarıcı Bağlılık	,027	$P > .05$	-	-	-
Paydaşına Güven ← Çıkarıcı Bağlılık	,034	$P > .05$	-	-	-
Meslektaşına Güven ← Çıkarıcı Bağlılık	,052	$P > .05$	-	-	-
Yöneticiye Güven ← Çıkarıcı Bağlılık	-,007	$P > .05$	-	-	-

Değişkenler		Regresyon Katsayıları	P	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Örgütsel Destek	← Zoraki Bağlılık	,010	P>.05	-	-	-
Örgütsel Destek	← Ahlakî Bağlılık	,809	***	,809	-	,809
Yöneticiye Güven	← Zoraki Bağlılık	-,074	,003**	-,074	-	-,074
Meslektaşına Güven	← Zoraki Bağlılık	,070	P>.05	-	-	-
Paydaşına Güven	← Zoraki Bağlılık	,013	P>.05	-	-	-
Paydaşına Güven	← Ahlakî Bağlılık	,171	,007**	,171	-	,171
Meslektaşına Güven	← Ahlakî Bağlılık	,350	***	,350	-	,350
Yöneticiye Güven	← Ahlakî Bağlılık	,917	***	,917	-	,917
Dikey Muhalefet	← Örgütsel Destek	-,071	,025*	-,071	-	-,071
Yatay Muhalefet	← Örgütsel Destek	-,068	P>.05	-	-	-
Dışarı Aktarılmış Muhalefet	← Örgütsel Destek	-,095	P>.05	-	-	-
Dikey Muhalefet	← Yöneticiye Güven	,907	***	,907	-	,907
Yatay Muhalefet	← Yöneticiye Güven	,836	,001**	,836	-	,836
Dışarı Aktarılmış Muhalefet	← Yöneticiye Güven	,508	P>.05	-	-	-
Dikey Muhalefet	← Meslektaşına Güven	,003	P>.05	-	-	-
Yatay Muhalefet	← Meslektaşına Güven	-,054	P>.05	-	-	-
Dışarı Aktarılmış Muhalefet	← Meslektaşına Güven	,065	P>.05	-	-	-
Dışarı Aktarılmış Muhalefet	← Paydaşına Güven	,003	P>.05	-	-	-
Yatay Muhalefet	← Paydaşına Güven	,061	P>.05	-	-	-
Dikey Muhalefet	← Paydaşına Güven	-,053	,005**	-,053	-	-,053
Dikey Muhalefet	← Çıkarıcı Bağlılık	-,002	P>.05	-	-	-
Yatay Muhalefet	← Çıkarıcı Bağlılık	,068	P>.05	-	-	-
Dışarı Aktarılmış Muhalefet	← Çıkarıcı Bağlılık	-,012	P>.05	-	-	-

	Değişkenler	Regresyon Katsayıları	P	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Dikey Muhalefet	← Zoraki Bağlılık	-.071	,007**	-.071	-.068	-.139
Yatay Muhalefet	← Zoraki Bağlılık	,066	P>.05	,066	-.066	,001
Dışa Aktarılmış Muhalefet	← Zoraki Bağlılık	,006	P>.05	-	-	-
Dışa Aktarılmış Muhalefet	← Ahlaki Bağlılık	-.318	P>.05	-	-	-
Yatay Muhalefet	← Ahlaki Bağlılık	-.355	P>.05	-.355	,703	,348
Dikey Muhalefet	← Ahlaki Bağlılık	,066	P>.05	,066	,767	,832

\*\*\*  $p < .001$  \*\*  $p < .01$  \*  $p < .05$

Zoraki bağlılığın yatay muhalefet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı olmadığı ancak yöneticiye güven aracılığı ile etkileme gücünün -.066 birim (küçük düzeyde) olduğu görülmektedir. Zoraki bağlılıkta bir birimlik artışın yöneticiye güveni -.074 birim etkilediği; zoraki bağlılığın yatay muhalefeti yöneticiye güven aracılığı ile küçük düzeyde ve ters yönde etkilediği ve zoraki bağlılık ile yatay muhalefet arasındaki ilişkide oldukça düşük düzeyde aracı etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3 ve Şekil 1 incelendiğinde çıkarıcı bağlılığın hiçbir değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; dışa aktarılmış muhalefetin ise değişkenlerden anlamlı bir şekilde etkilenmediği görülmektedir. Ahlaki bağlılığın hiçbir muhalefet boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dikey muhalefet üzerinde yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığı ile etkili olduğu; yatay muhalefet üzerinde ise yöneticiye güven aracılığı ile etkili olduğu görülmektedir. Ahlaki bağlılığın, yatay muhalefeti yöneticiye güven aracılığı ile etkileme gücü .703 birimdir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse; yani ahlaki bağlılıktaki bir birim artış, yöneticiye güven aracılığı ile yatay muhalefette .703 birim artışa neden olmaktadır. Ahlaki bağlılığın, yöneticiye güven aracılığı ile yatay muhalefeti büyük oranda etkilediği anlaşılmaktadır. Ayrıca; yöneticiye güvenin ahlaki bağlılık ile yatay muhalefet arasındaki ilişkide büyük düzeyde aracı etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 3 ve Şekil 1 incelendiğinde; ahlaki bağlılığın, dikey muhalefeti yöneticiye güven ile paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığı ile .767 birim etkilediği, ahlaki bağlılıktaki bir birim artışın yöneticiye güven, paydaşa güven ve örgütsel destek aracılığı ile dikey muhalefeti .767 birim arttırdığı anlaşılmaktadır. Yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel desteğin, ahlaki bağlılık ile dikey muhalefet arasındaki ilişkide büyük düzeyde aracı etkisi olduğu söylenebilir. Ahlaki bağlılığın, dikey muhalefete etkisinde örgütsel desteği aracı olmaktan çıkardığımızda, yöneticiye güvenin ve paydaşa güvenin aracılık etkisinin .899 birim olduğu; paydaşa güveni de örgütsel destekle birlikte aracı olmaktan çıkardığımızda, ahlaki bağlılığın dikey muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin ,936 birim olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda, ahlaki bağlılığın dikey muhalefet üzerinde yöneticiye güvenin aracılığında olumlu ve büyük bir etkisi varken, paydaşa güvenin ve örgütsel desteğin küçük düzeyde olumsuz etkisi bulunmaktadır. Dikey muhalefeti arttırmak isteyen bir yöneticinin öncelikle ahlaki bağlılıkla beraber yöneticiye güveni de artırması gerektiği söylenebilir.

#### 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini ve örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel destek ve güvenin aracılık rolleri” olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Yapılan bu araştırmada; ahlaki ve çıkarıcı bağlılığın muhalefetin hiçbir boyutunu anlamlı bir şekilde doğrudan etkilemediği ancak zoraki bağlılığın dikey muhalefeti doğrudan olumsuz etkilediği, ahlaki bağlılığın yatay ve dikey muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin olumlu yönde büyük bir etkisinin olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Bu çalışmada test edilen modele göre ahlaki bağlılığın dikey ve yatay muhalefet üzerindeki etkisinin anlamlı olabilmesi için yöneticiye güven boyutunun aracılığına gerek duyulmaktadır. Hirschman’ın (1970) ortaya koyduğu çıkış-ses-sadakat teorisine (Hirschman, 1994) ve yapılan bazı araştırmalara göre örgütüne bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların dikey muhalefet davranışları göstermeleri beklenmektedir (Kassing, 1997b; Kassing, 2008; Wang ve diğ., 2014; Westin, 1986). Ancak, kültürel etkenlerle, Türkiye’de, okuluna bağlılığı ahlaki bağlılık düzeyinde olan okul çalışanları, dikey muhalefete yönelmek için yöneticiye güven duymak istemektedirler. Başka bir ifade ile ahlaki bağlılığa sahip olan çalışanlar, yöneticiye güven aracılığı ile dikey muhalefete yönelebilmektedirler. Okul çalışanı, örgütte eksik ve yanlış giden durumlar hakkındaki fikirlerini yöneticilerine söylediğinde yöneticinin bunu konumuna yönelik bir saldırı olarak anlamayacağını hissetmelidir. Aksi takdirde, fikirlerini beyan etmekten kaçınacaktır. Ahlaki bağlılık duyan okul çalışanı öğrencinin iyiliği için düşüncelerini yönetimle paylaşmak istese de gerekli güven ortamını bulmadan muhalefetini tam olarak dile getirmeyecektir.

Ahlaki bağlılığın dikey muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin olumlu ve büyük bir etkisi varken, paydaşa güvenin ve örgütsel desteğin bu etkiyi azalttığı saptanmaktadır. Paydaşa güvenin, ahlaki bağlılık ile dikey muhalefet arasındaki ilişkide olumsuz bir aracı etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu, öğrencilere güvenin müdürle işbirliği üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bulgusuyla uyusmamaktadır (Cerit, 2009). Bu durum, ahlaki bağlılık duyan ve paydaşlarına güvenen okul çalışanının sınıfının eksikliklerini veliler ve diğer paydaşlar yardımıyla giderdiğinden dikey muhalefete ihtiyaç duymadığı şeklinde yorumlanabilir.

Ahlaki olarak okuluna bağlı olan çalışanın destek almasının dikey muhalefeti azalttığı görülmektedir. Bu bulgu, okul çalışanın, desteği yöneticisinden aldığı düşünmesi ve ona karşı nankör olarak adlandırılmak istememesinden kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenlerin örgütsel destek algıları girişimcilik davranışlarını olumlu etkilediği (Polat ve Aktop, 2010), karşılıklı normları çerçevesinde; örgütsel desteğin, çalışanda örgüt ile ilgilenme (Eisenberger vd., 2001) ve örgütün amaçlarına ulaşması konusunda çaba gösterme mecburiyeti yarattığı (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001), örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların algıladığı bu destek nedeniyle örgütüne kendini borçlu hissetmesinden dolayı, örgütsel amaçlara ulaşılmasını engelleyecek davranışlardan kaçındıkları (Eder ve Eisenberger, 2008) bulgularıyla araştırma sonuçlarımız uyusmamaktadır. Örgütsel destek alan çalışanın örgütün iyiliği ve örgütün olumsuz yanlarını olumluya dönüştürmek için dikey yönlü muhalefete yönelerek aldığı desteğin karşılığını vermesi beklenir. Örgütüne yaptığı katkı sonucunda çalışanın desteklenmesi gerekirken (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986) yani çalışan muhalefet yaparak örgütün zayıf noktalarının gelişmesine katkı sağlarken örgütün de bunu desteklemesi gerekmektedir. Araştırmanın bu bulgusu, muhalefet yapması beklenen çalışanın destek almak bir yana aldıkları destekleri kaybetme korkusundan kaynaklanabilir. Belki de desteği çalışmalarını karşılığında değil de referansları sayesinde alan okul çalışanı muhalefet yaparak referanslarını kaybetmek istememektedir.

Türkiye’de referans desteği algısının bulunduğu, okul çalışanlarının hiyerarşik olarak yükselmelerini referans desteğine bağladıklarına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Aydoğan,

2009; Özkanan ve Erdem, 2015; Argon, 2016). Bu durum, Türkiye’de örgütsel destek kültürünün yerleşmemiş olduğunu göstermektedir. Referans desteğinin, örgütsel desteğin önüne geçmesi ise örgütteki adalet anlayışını yıkacaktır. Üstelik yükselme, ödül gibi unsurlar referans desteği ile olması örgütsel desteği işlevsiz bırakacaktır. Örgütsel desteğin referans desteğinin gerisinde kalması, çalışanların örgütlerine en alt düzeyde katkı yapmasıyla sonuçlanabilir. Referans desteği alan çalışan örgütün yararına da olsa muhalefet etmeyi göze alamayabilir. Çünkü muhalefet, çalışanın bu referans noktaları ile arasını bozabilecektir. Muhalefet, okul müdürünün konumuna yönelik saldırı yani örgüte meydan okuma olarak algılanabildiğinden muhalefet yapması desteğin kesilmesine neden olabilecektir (Jones, 2004). Örgütsel muhalefet yapan çalışan destek almak bir yana belki de örgütünde olumsuz davranışlarla karşılaşabilecektir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Yani örgütüne güvenen okul çalışanı muhalefete yönelecekken güvensizlik duyan ve aldığı desteği kaybetmemek isteyen okul çalışanı ise dikey muhalefetten kaçınabilecektir.

Bu çalışmada ulaşılan başka bir bulguya göre örgütsel bağlılık ile dışa aktarılmış muhalefet arasında doğrudan ve aracı değişkenler etkisi ile anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca, ahlaki bağlılığın yatay muhalefeti doğrudan etkilemediği, bu iki değişken arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin büyük bir etkisinin olduğu araştırmanın başka bir bulgusudur. Örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasında özellikle yatay ve dışa aktarılmış muhalefet arasında negatif ilişki olduğuna ilişkin araştırma bulgularına rastlanmıştır (Kassing,1997a; Kassing, 2000; Kassing, Piemonte, Goman, ve Mitchell, 2012; Yıldız, 2013). Örgütsel bağlılığı, ahlaki bağlılık düzeyinde olan okul çalışanı yöneticisine güvendiğinde muhalefetle ilgili paylaşımlarını çalışma arkadaşları ile de yapmaktan çekinmemektedir. Bu durum örgüt içi iletişimi arttırdığı gibi çalışanların örgütle ilgili paylaşımlarını da arttırabilecektir.

Zoraki bağlılık dikey muhalefeti hem doğrudan hem de yöneticiye güven aracılığında küçük düzeyde olumsuz etkilemektedir. Zoraki bağlılığın, yöneticiye güven aracılığı ile yatay muhalefet üzerinde de küçük bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticisine güvense de zoraki bağlılık duyan okul çalışanı yatay muhalefete olumlu yaklaşmamaktadır. Hirschman’ın (1970) ortaya koyduğu çıkış-ses-sadakât teorisine göre örgütünden memnun olmayan çalışan örgütten ayrılmak isteyebilecektir (Hirschman, 1994). Ancak bu çalışan, başka bir iş bulamayacaksa, tayini istediği yere çıkmayacaksa, işten ayrılırsa geçim sıkıntısı yaşayacaksa örgütte kalmaya devam edebilecektir (Penley ve Gould, 1988). Bu durumda, zorunluluktan örgütte kalmaya devam eden okul çalışanı okulunun gelişimi için bir kaygı taşımayacaktır. Okulda olayların kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen, zorunluluktan okulda kalan, okuldan kurtulmak için fırsat arayan bir okul çalışanından dikey ya da yatay muhalefette bulunması beklenemeyecektir. Sonuçta ayrılacağı bir yere kimse yatırım yapmak, emek harcamak istemeyecektir.

Araştırmada ahlaki bağlılığın yöneticiye güven, paydaşa güven ve meslektaşına güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi varken; zoraki bağlılığın yalnızca yöneticiye güven üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Zoraki bağlılığın, örgütsel güvenin diğer boyutları üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda da örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki doğrulanmaktadır (Baştug ve diğ., 2016; Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010; Mete ve Aksoy, 2015; Paliszkievicz, 2011b; Taşkın ve Dilek, 2010). Payne (2014) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiye güvenin dikey muhalefete pozitif; yatay ve dışa aktarılmış muhalefet ile negatif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Payne, 2014). Örgütüne ve yöneticisine güvenen okul çalışanı, bir anlamda yöneticisinin nasıl davranacağı kestirebilmektedir. Bu durumda da muhalefeti ifade etmekten çekinmeyecektir. Bu çalışmada, yöneticiye güven dikey muhalefeti ve yatay muhalefeti pozitif etkilerken dışa aktarılmış muhalefete etkisi anlamlı bulunmamıştır. Payne (2014) tarafından yapılan araştırmada; yöneticiye güvenin yatay muhalefete etkisi olumsuz görülmüşken bu çalışmada olumlu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yöneticisine güvenen bir çalışan yöneticisine ifade ettiği muhalefeti

meslektaşlarına da ifade edebilmektedir. Araştırmamızda, yatay muhalefetin yöneticiye güvenden pozitif etkilenmesi, çalışanın meslektaşlarına dile getirdiği muhalefetin yöneticisinin kulağına gitmesi endişesi olabilir. Yöneticisine güvendiğinde dikey muhalefet yaptığı gibi yatay olarak da muhalefetini dile getirebilmektedir. Örgütte güvenli bir iklimin olması personel muhalefetini pozitif olarak etkilemektedir (Tsai ve Hsiung, 2013). Örgütsel güvenin ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişkide bulunduğundan (Polat ve Celep, 2008) örgütsel güveni yüksek olan öğretmenin okuluna faydalı olma adına muhalefet davranışına yönelmesi daha muhtemeldir. Paliszkiwicz'e göre güven başka birine inanmak olarak görülmektedir. Kişi, güvendiğine zarar verecek hareketlerde bulunmadığı gibi faydalı olmaya çalışır (Paliszkiwicz, 2011b). Bu bilgidenden de çalışanların dikey muhalefet yaparak okullarına faydalı olmak isteyebileceği söylenebilir.

Hofstede (1984)'e göre ulusal kültürün dört boyutu bulunmaktadır: Bunlardan ilki patronlar ile çalışanlar arasındaki eşitsizliğin ölçüsü olan güç mesafesi; ikincisi belirsizlikten kaçınma; üçüncüsü topluluğa karşı bireyin önemi ve dördüncüsü ise koruma ve beslenme yerine hırs ve başarıya önem verme derecesi olan dişil ve eril boyutudur (Bolman ve Deal, 2013).

Örgütsel Muhalefet davranışı güç mesafesine göre değerlendirildiğinde, güç mesafesinin artması çalışanların yönetim ile iletişime geçmelerini engelleyebilecektir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin "Güç Mesafesi Endeksinin" 66 olarak bulunduğu görülmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Bu durum, ahlaki bağlılığın anlamlı ve olumlu bir şekilde dikey muhalefeti etkileyememesinin nedenlerinden olabilir. Ayrıca çalışan, güç mesafesinin fazla olmasından dolayı güç mesafesini azaltabilmek için referans desteklerine yönelerek örgütün desteklerinden yararlanmak isteyebilecektir. Güç mesafesinin fazla olması çalışan-yönetici arasındaki iletişimi artıramayacağından güven duygusunu da geliştiremeyebilecektir. Yöneticisinin ne yapacağını tam olarak kestiremeyen okul çalışanı örgütsel muhalefet için güveni koşul olarak öne sürebilecektir.

Örgütsel Muhalefet davranışı belirsizlikten kaçınma boyutuna göre değerlendirildiğinde, belirsizlikten kaçınanlar çalıştıkları örgütlerde daha belirgin ve net kurallar arayabileceklerdir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin "Belirsizlikten Kaçınma Endeksinin" 85 olarak bulunduğu görülmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Türkiye'de çalışanlar, uyacakları kuralların ve yapacakları işlerin belirgin olmasını beledikleri söylenebilir. Yapacakları işlerin ve yöneticilerin gösterecekleri tepkileri net olarak görebilen çalışanlar kendilerini güvende hissedebileceklerdir. Çelik (2013) tarafından yapılan araştırmada rol belirsizliğinin performansı düşürdüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma da yöneticiye güvenin önemli bir aracı değişken olarak bulunması çalışanlardaki belirsizlikten kaçma isteği ile ilgili olabilir.

Örgütsel Muhalefet davranışı, topluluğa karşı bireyin önemine göre değerlendirildiğinde, bireysellik arttıkça toplu hareket etme eğilimi azalacak ve insan bireyselleştikçe kendi istek, arzu ve başarılarına daha fazla önem verecektir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin "Bireysellik Endeksinin" 37 olarak bulunduğu görülmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Bu durum, Türkiye'de çalışanların bireysel hareket etme becerilerinin fazla gelişmediği şeklinde yorumlanabilir. Aldıkları örgütsel destekleri çabaları ile ilişkilendiremeyen ya da bireysel olarak bunu başaramayacağına inanan çalışanlar referans desteği arayışlarına yönelebilirler. Bu nedenle, örgütsel desteğin dikey muhalefete etkisi olumsuz olarak ortaya çıkmış olabilir.

Örgütsel Muhalefet davranışı dişil ve eril boyutuna göre değerlendirildiğinde, eril boyutunda olan insanlarda kazanma, tanınma, meydan okuma ve yükselme özellikleri görülmektedir. Dişil boyutunda olan çalışanların ise yöneticilerle ilişkilerinin iyi olduğu, yaşam kalitesi ve iş güvenliğine önem verdikleri görülmektedir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin "Dişil ve Eril Endeksinin" 45 olarak bulunduğu

görülmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Türkiye’de eril boyutunun daha belirgin olduğu söylenebilir. Türkiye gibi eril boyutu daha baskın olan ülkelerde yöneticiler, kendilerine yapılan muhalefeti yükselme, tanınma, başarılı olma gibi hususlarda tehdit hissedebilir. Bu nedenle, muhalif davranışlara çok sıcak yaklaşmayabilir, ödül gibi destekleri bu davranışları göstermeyenlere verebilir. Türkiye’de örgütten elde edilen kazanımların referanslar sayesinde elde edildiğine ilişkin algılar bulunmaktadır (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006; Büte, 2011; Çelik ve Erdem; 2012; Meriç ve Erdem, 2013; Barut, 2015). Dişil boyutunun daha baskın olduğu toplumlarda, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilebilmektedir. Bu nedenle, araştırma değişkenleri olan örgütsel destek ve örgütsel güvenin sağlanmasına dişil boyutu baskın olan toplumlarda daha fazla önem verilebilecektir.

Sonuç olarak; ahlaki bağlılık düzeyindeki okul çalışanlarının, yöneticilerine güvenmediklerinde dikey ve yatay muhalefete yanaşmadığı; zoraki bağlılık duyan okul çalışanları dikey muhalefetten kaçındığına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Çıkarıcı bağlı çalışanın davranışları tutarlı olmadığından muhalefet üzerindeki etkisi doğrudan ve aracı değişkenlerle doğrulanamamıştır. Örgütsel destek, örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık seviyesinde olan okul çalışanlarının dikey muhalefete yönelmelerini olumsuz etkilemektedir.

Muhalefetin en temel işlevi okul içi dönüt almaktır. Okul çalışanlarından yani asıl iş yapanlardan aksayan yönleri öğrenmedikçe örgütsel gelişmede aksaklıklar yaşanması olasıdır. Muhalefetin okullarda en rahat işleyeceği yer öğretmenler kuruludur. Öğretmenler kurulunda öğretmenlerin muhalif oldukları konuları ifade edebilecekleri bir iklim oluşturulmalıdır. Muhalefetin olumsuz algısını yıkmak için okulda güvene dayalı ilişkiler kurulmalıdır. Okulda güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi örgütsel muhalefeti olumlu düzeyde etkilerken okulda çalışanların muhalefetlerini korkusuzca ifade etmelerine fırsat verilmelidir. Hatta bu konuda çalışanların kimliğini belli etmeyecek muhalefet kutuları oluşturulabilir. Muhalefetin, dış aktarılmış hale dönüşmesi yöneticinin iletişim başarısızlığını, örgütsel güvenin düştüğünü, okul çalışanlarının bağlılıklarının zoraki ya da çıkarıcı düzeyde olduğunu, okulda kullanılan güç türünün zoraki ya da hesapçı olduğunu gösterecektir. Bu nedenle yöneticiler okulda normlara dayalı bir güç kullanmalıdır. Bu durum okuldaki güven ortamını da olumlu etkileyecek, çalışanlar okullarını geliştirmek için dikey muhalefete yönelebilecektir. Yapılan araştırmada örgütsel muhalefeti etkileyen değişkenlerden örgütsel bağlılık, güven ve destek alınırken örgütsel muhalefeti etkileyen pek çok değişken de olabilir. Bu nedenle, gelecek araştırmalarda örgütsel muhalefeti etkileyen değişkenler araştırılmalı, okulun diğer paydaşlarının görüşlerine de başvurulmalıdır.

## 5. Kaynakça

- Adams, S. H. and Wiswell, A. K. (2007, Mart). *Dimensionality of Organizational Trust*. International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development, Indianapolis.
- Alijanpour, M., Dousti, M. and Alijanpour, M. (2013). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Trust of Staff. *Annals of Applied Sport Science*, 1 (4), 45-52.
- Anyango, C., Ojera, P. and Ochieng, I. (2015). Meaning And Application of Employee Voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2 (5), 10-16.
- Araslı, H., Bavik, A., Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four- and Five-Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295-308.
- Argon, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (1), 233-250.
- Aydın M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritizm in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4 (1), 19-35.



- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barut, B. (2015). İşyerinde irrasyonel davranışlar: “nepotizm, favorizm, kronizm” algısı üzerine nitel araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(20), 382-394.
- Baştug, G., Pala, A., Kumartaşlı, M., Günel, İ. and Duyan, M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- BergDavid, N. (2011). Dissent: An Intergroup Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (1), 50–65.
- Bishwajit, M., Khumyu, A., Boonyanurak, P. (2016). Relationships between Organizational commitments, supervisory support and job satisfaction of nurses in a public specialized hospital Bangladesh. *Bangladesh Journal of Medical Science*, 15(1), 39-44.
- Boe, T. A. (2002). Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations. (Unpublished master's thesis). University of Wisconsin-Stout Menomonie, ABD.
- Bolman, L. G. ve Deal, T.E. (2013). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırma* (4. Baskı). (A. Aypay ve A. Tanrıoğen, Çev.). Ankara: Seçkin Yayıncılık. (2008.)
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 211-233.
- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılık Algısı ile İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187- 203.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2),637-657.
- Çelik, K. (2013). The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict on Performance of Vice Principals: The Mediating Role of Burnout. *Eğitim Araştırmaları - Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 195-214.
- Çelik, K. ve Erdem, A. R. (2012). Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre “Kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-30.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., Lin, Y. T. and Lee, S (2017). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15 (363), 1-17.
- Cho, Y. J. and Song, H. J. (2017). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. *Public Personnel Management*, 46 (1), 41–65.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 57-78.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61
- Devine, T. and Maassarani, T. F. (2011). *The Corporate Whistleblower's Survival Guide A Handbook for Committing the Truth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Duska, S. A. (2008). Harmony Ideology and Dispute Resolution: A Legal Ethnography Of The Tibetan Diaspora In India. (Unpublished doctoral dissertation). The University Of British Columbia, Vancouver, Canada.
- Eder, P. and Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34 (1), 55-68.
- Eğriboyn, D. (2014). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9, 25-52.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli S. and Lynch P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-La Mastro V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2018). Örgütsel Muhalefet Ölçeği Türkçe Uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 398-414.
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkçe Uyarlaması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 113-121.
- Etzioni, A. (1969). *Modern Örgütler* (14. Baskı). (ODTÜ İ.İ.F. İşletmecilik Bölümü Öğretim Üyelerinden Oluşan Kurul Tarafından Çevrilmiştir). Ankara: Güzel İstanbul Matbaası. (1964.)
- Garner, J.T. (2006). When Things Go Wrong at Work: Expressions Of Organizational Dissent as Interpersonal Influence. (Unpublished doctoral thesis ). University of Texas, Texas, ABD.
- Giray, M.D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 1-9.
- Goldman, Z. W. and Myers S. A. (2015). The Relationship between Organizational Assimilation and Employees' Upward, Lateral, and Displaced Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 24-35. <http://www.tandfonline.com/loi/rcrs20>, sayfasından elde edilmiştir.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-15.
- Hirschman, A. O. (1994). Excerpt from Chapter Eight Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States. *The Social Contract*, 4 (4), 272-275. [http://www.thesocialcontract.com/artman2/publish/tsc0404/article\\_363.shtml](http://www.thesocialcontract.com/artman2/publish/tsc0404/article_363.shtml).sayfasından elde edilmiştir.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hornung, S. (2010). Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni's Theory of Commitment In Explaining Prosocial Organizational Behavior. *Social Behavior Personality*, 38(8), 1081-1096.
- Hu, L., and Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, structural equation modeling. *A Multi-Disciplinary Journal*, 6, 1-55.
- Jiang, Z., Gollan, P. J. and Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (7), 973-1004.
- Jones, J. (2004). *Management Skills in Schools*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kassing, J. W. (1997a). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. (Unpublished doctoral thesis). University of Kent State, Kent, Ohio, ABD.
- Kassing, J. W. (1997b). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. DOI: 10.1080/105109797093 68510.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12 (2), 183-229.
- Kassing J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.

- Kassing, J.W. (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. (2016, Şubat, 22). Organizational Dissent Scale. (Assessing Organizational Dissent). <http://www.dissentworks.com/organizational-dissent-scale.html>. sayfasından elde edilmiştir.
- Kassing, J. W. and 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, 39-65.
- Kassing, J.W. and Dicioccio, R.L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J.W., Piemonte, N. M., Goman, C.C. and Mitchell C.A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49(3) 237-253.
- Klaas, B.S. and DeNisi, A.S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance rating. *Academy of Management Journal*, 32(4), 705-717.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kunnan, A.J. (1998). An Introduction To Structural Equation Modelling for Language Assessment Research. *Language Testing*, 15 (3), 295-332.
- Kurtessis, N. J., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L.C., Steward, K. A. and Adis, C.S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 20 (10), 1-31.
- Lynch P. D., Eisenberger R. and Armeli S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 467-483.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McDonough, G. P. (2010). Why dissent is a vital concept in moral education. *Journal of Moral Education*, 39 (4), 421-436.
- Meric, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (3), 467-498.
- Mete, M. ve Aksoy, C. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (54), 233-246.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476. doi:10.1111/1467-6486.00387.
- Morreale, S.P. and Shockley-Zalabak, P.S. (2014). A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders' Perceptions in Organizations in Poland and Russia. *Intercultural Communication Studies*, 23(2), 69-89.
- Otto, K. and Mamatoglu, N., (2015). Why Does Interactional Justice Promote Organizational Loyalty, Job Performance, and Prevent Mental Impairment? The Role of Social Support and Social Stressors. *The Journal of Psychology*, 149(2), 193-218.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 97-115.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 7-28.
- Paliszkievicz, J. (2011a). Inter-Organizational Trust: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Performance Measurement*, 1, 15-28.
- Paliszkievicz, J. (2011b). Trust Management: Literature Review. *Management*, 6 (4), 315-331.
- Paşa, Ö. ve Işık, N. I. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (60), 134-144.

- Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression, *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining the Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31 (2), 131–140.
- Penley L.E. and Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pirson M. and Malhotra, D. (2007). What Matters to Whom? Managing Trust Across Multiple Stakeholder Groups. *Working Paper*, 39, 1-38.
- Polat, S., & Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zeka ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-20.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 143-164.
- Rosanas, J. M. and Velilla M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethic*, 44, 49-59.
- Rhoades, L., Eisenberger R. and Armeli S. (2001). Affective Commitment to the organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & 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.
- Shahinpoor, N. and Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tsai, N.T. and Hsiung, H.H. (2013, Nisan). *A Force-Field Perspective on Dissent Behavior: The Interaction Between Employee Negative Perception and Group Positive Climate*. Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting Proceedings, New York.
- Türk Dil Kurumu (2006). Güncel Türkçe Sözlük. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts) sayfasından elde edilmiştir.
- Westin, A.F. (1986). Professional and Ethical Dissent Individual, Corporate and Social Responsibility. *Technology in Society*, 8, 335-339.
- Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M. and Lievens, F. (2014). Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 431-441.
- Withy, M. J. and Cooper W. H. (1992). What's Loyalty? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 231-240.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Literature and History of Turkish or Turkic Volume*, 8(6), 853-879.
- Yılmaz, K. (2006). Güven Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69–80.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.

### Extended Abstract

“Organization” was created in order for people to perform a task together which they are not capable of doing it alone. Applauding anything the manager do and remaining silent in the presence of

mistakes impair the organization instead of improving it. The employee's speaking for the organization is a kind of driving force. However, not all of the managers consider organizational dissent in this way; instead they think it as a threat to their positions. Influenced by Kassing's work, organizational dissent can be defined as employee's expression of disagreement that the employee has with the administration over issues related to his organization to those who are relevant to/irrelevant to or to be effective / effective in resolving the problem to the organization. The purpose of this study was to find out how organizational commitment, organizational trust and organizational support perceptions of school employees in Merkezefendi and Pamukkale districts in Denizli affect their perception of organizational dissent. For this purpose, direct effects of organizational commitment, organizational trust and organizational support on organizational dissent and the mediator role of organizational support and organizational trust between organizational commitment and organizational dissent were examined.

The study used a correlational research design. Structural equation modelling (SEM) was used to test the proposed integrated model explaining relations among organizational commitment, organizational trust, organizational support and organizational dissent.

The research was carried out in the state schools in Pamukkale and Merkezefendi districts in Denizli. Since it was impossible to attain the whole population, 524 school employees were chosen by the proportional stratified sampling method.

The data of the study were collected with a "personal information" form, which asked for information such as gender, age, seniority, union membership, education status, marital status, and school type worked, "Organizational Commitment Scale," "Organizational Trust Scale," "Organizational Support Scale," and "Organizational Dissent Scale". Organizational Trust Scale was developed by Yilmaz (2006); Organizational Support Scale was developed by Eisenberger vd. (1986) and adapted to Turkish by Giray and Sahin. The Organizational Commitment Scale was developed by Penley and Gould (1988) and the Organizational Dissent Scale was developed by Kassing (1998). The Organizational Commitment Scale and the Organizational Dissent Scale were adapted to Turkish by researchers as part of this research. In Turkish adaptation of these scales; In order to determine the construct validity of the scale, explanatory and confirmatory factor analyzes were performed. The Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) coefficient was calculated for internal consistency reliability of the scale.

Organizational commitment, in accordance with Etzioni's model, was used as three dimensions (i.e., alienative commitment, moral commitment and calculative commitment); organizational dissent was used as three dimensions (i.e., upward/articulated dissent, lateral/latent dissent, and displaced dissent); organizational support was used as one dimension; Organizational trust was used as three dimensions (i.e., trust to management, trust to colleague, and trust to stakeholder). Organizational trust scale consists of twenty-two items. The organizational support scale consists of twelve items. The Organizational Commitment Scale consists of fifteen items. The organizational dissent scale consists of seventeen items.

The model was tested with the structural equation model. First, it was checked whether the data showed a normal distribution. It is decided according to the skewness and kurtosis coefficients that the data show normal distribution. Skewness and kurtosis values were found between + -1,5. According to these values, it was decided that the data showed normal distribution.

The fit indexes values were determined by structural equation model analysis.  $\chi^2$ /sd, RMSEA, RMR, SRMR, NFI, CFI, GFI and AGFI values were checked when evaluating the model fit. The model's fit indexes were found at an acceptable level. As a result of structural equation modelling tests performed for problem, it was found that there was no significant effect of calculative commitment on any variables; moral commitment did not have a direct effect on any dissent dimension, but it had significant effect on the articulated dissent with the mediator role of organizational support, trust to management and trust to stakeholder and on the latent dissent with the mediator role of trust to management. Alienative commitment had a direct and indirect (with trust to management) effect on the articulated dissent. Alienative commitment had no direct effect on the latent dissent but it had indirect effect on the latent dissent through trust to management. How high is the level of commitment of school employees if the employees is not trusting the manager will not be expected to turn to the dissent? Moral commitment is not enough for the articulated dissent. The employee also wants to rely on the manager to make the dissent. Organizational support has played a mediating role between organizational commitment and organizational dissent. Organizational support has had a negative effect on articulated dissent.