

## **Investigation of Teachers' Readiness for Organizational Change and Perception of Organizational Dissent in the Distance Education Process**

**Yalçın Varol Yıldızbaş, Ministry of Education, 0000-0002-9314-4276**

**Ramazan Özkul, Ministry of Education, 0000-0001-9757-6062**

**Ümit Doğan, Ministry of Education, 0000-0002-8144-9744**

**Seyfettin Abdurrezzak, Ministry of Education, 0000-0001-9892-7506**

### **Abstract**

*This research was carried out to determine teachers' readiness for organizational change and organizational dissent perception levels in the distance education process. Determining whether the opinions of the teachers differ according to the variables of gender, marital status, education level and professional seniority were taken as the sub-objectives of the research and the opinions of the teachers were tried to be evaluated according to these independent variables. General survey model was used in this study. The universe of the research consists of teachers working in the central İpekyolu district of Van province. The sample of the study, on the other hand, consists of 231 teachers selected from different branches by stratified sampling from the universe. "Readiness for Organizational Change Scale" and "Organizational Dissent Scale" were used to collect data. In addition, a "Personal Information Form" consisting of four items (gender, marital status, education level and professional seniority) was used about teachers' personal information. Descriptive statistics were made on the collected data. As a result of the research; It was found that teachers' organizational change readiness and organizational dissent perception levels were moderate, teachers' perceptions of organizational change readiness differed significantly according to their gender and professional seniority, and did not differ significantly according to their marital status and graduation levels. In addition, it was found that there was a high level of positive and significant relationship between teachers' readiness for organizational change and their perceptions of organizational dissent, and a moderate positive and significant relationship between readiness for organizational change and their perception of vertical dissent; It was found that there is a high level of positive and significant relationship between readiness for organizational change and the perception of horizontal dissent. The importance of supporting teachers with qualitative studies was emphasized in order to better understand the changes they experienced and the causes of organizational dissent behaviors, especially in the distance education process.*

**Keywords:** distance education, teacher, dissent, readiness for change

### **Suggested Citation**

Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., Doğan, Ü., & Abdurrezzak S. (2021). Investigation of teachers' readiness for organizational change and perception of organizational dissent in the distance education process, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 22(2), 1641-1668. DOI: 10.17679/inuefd.963222



Inonu University  
Journal of the Faculty of  
Education  
Vol 22, No 2, 2021  
pp. 1641-1668  
DOI:10.17679/inuefd.963222

Article type:  
Research article

Received : 06.07.2021  
Accepted : 28.08.2021

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Examining the perception levels of teachers, who are important stakeholders of educational organizations, regarding organizational change and organizational dissent with the implementation of the distance education system is considered important in terms of the point reached by the education system. The Covid-19 epidemic, which has deeply affected the world in recent years, has made it necessary to change the education system. In order to cope with the epidemic, face-to-face education was suspended in Turkey as well as in the world, and television, telephone, internet, etc. The distance education system has been started with the use of technologies. Distance education is the educational process in which students and teachers connect with any means of communication, simultaneously or separately, without face to face (Dinçer, 2016). The distance education system, which has become more important after the epidemic affecting the world and is frequently used in almost every country, has also necessitated organizational change. Organizations are in a constant change by being affected by different processes (Iverson, 1996). Progress can be made with the arrangements to be made in the organizations, especially due to the changes occurring inside and outside the organization (Weick & Quinn, 1999). Organizational dissent is defined as those in the organizations expressing their opinions about the conflicts and undesirable situations that arise between them (Kassing, 1997). Organizational employees in organizational dissent develop a negative opinion when they encounter a situation that directly affects them or against any situation in the organization they are in (Dağlı, 2015).

### Purpose

The aim of this article is to examine the teachers' readiness for organizational change and organizational dissent perception levels in the distance education process.

## Method

In this study, the general survey model was used to determine the teachers' readiness for organizational change and organizational dissent perception levels in the distance education process. In addition, the relational survey model (Büyüköztürk et al., 2008; Karasar, 2005) was preferred to determine whether the teachers' organizational change perception levels and organizational dissent perception levels changed during the distance education process. The population of the research consists of 5143 teachers working in the central İpekyolu district of Van province in the 2020-2021 academic year. The sample of the study consists of 231 teachers selected from different branches by stratified sampling from the universe. "Readiness for Organizational Change Scale" adapted to Turkish by Çalışkan (2019) and "Organizational Dissent Scale" adapted to Turkish by Dağlı (2015) were used as data collection tools. In this study, while evaluating the obtained data, firstly, descriptive statistics calculations were made for the independent variables. T-test was used in order to determine whether the perception levels of teachers' readiness for organizational change and organizational dissent in the distance education process differ according to gender variables, and Anova between groups to determine whether they differ according to branch, education type and seniority variable. Pears.-Correlation analysis was conducted to determine the relationship between teachers' readiness for organizational change and organizational dissent perception levels in the distance education process.

## Findings

It is seen that the arithmetic mean of teachers perceptions of being ready for organizational change is  $X = 3.44$  and the standard deviation  $S_s = .80$ . The arithmetic mean of the perception level of the Individual Benefit sub-dimension of the sample group was arithmetic mean = 3.45, the arithmetic mean of the perception level of the Ability to Change sub-dimension was  $X = 3.44$ , the arithmetic mean of the perception level of the Management

Support sub-dimension was  $X = 3.47$ , It is observed that the arithmetic mean of the appropriateness sub-dimension of the perception level is  $X = 3.43$ .

It is seen that the perception levels of teachers regarding organizational change differ significantly in the scale and in all sub-dimensions according to the gender of the teachers. Perception levels of male teachers about change were found to be significantly higher than female teachers. Likewise, it was found that male teachers' perception levels of change were significantly higher than female teachers in all sub-dimensions.

It is seen that the perception levels of the teachers regarding the change in the whole scale do not differ significantly according to their marital status. It is seen that there is a significant difference according to the marital status of the teachers in the Individual Benefit sub-dimension. Accordingly, the Individual Benefit Perception levels of single teachers were found to be significantly higher than those of married teachers.

It is seen that the perception levels of the teachers regarding the readiness for organizational change differ statistically significantly in all sub dimensions according to the professional seniority of the teachers.

It is seen that the perception levels of teachers regarding organizational dissent differ significantly in the scale and in all sub-dimensions according to the gender of teachers. Likewise, male teachers' behavior levels were found to be higher than female teachers in both vertical and horizontal dissent dimensions.

### **Discussion & Conclusion**

In this study, the relationship between teachers' perceptions of readiness for change and perceptions of organizational dissent in the distance education process was examined. In the findings obtained, it was seen that the perception level of the teachers in the distance education process in the sub-dimensions of individual benefit, change competence, management support and adaptability to change was at a moderate level.

In the study, it was seen that male teachers were more ready for change than female teachers, and those with higher seniority in the profession were more ready for change than new teachers. This finding does not coincide with studies that found that there is no statistically significant difference in the perception level of teachers' readiness for change between different age groups (Grimolizzi-Jensen, 2015).

It has been understood that the level of organizational dissent behavior of the teachers participating in the research is different according to their working time in the profession. It has been observed that as the time spent in the profession increases, the dissental behaviors of the teachers increase. The finding that there is a differentiation in the dissental behaviors of the teachers according to the professional working time is compatible with some studies (Ağalday, 2013).

In the study, there was a moderate relationship between teachers' readiness for change and their upward dissental behavior, and a high level of relationship in their horizontal dissent towards their colleagues. It can be stated that the teachers need some materials in this process and they expect from the school at the point of supplying them, and the reasons such as the failure to meet such expectations, especially with the epidemic, prevent teachers from being prepared for change and therefore cause them to display dissental behavior. Similar results showed that employees were more likely to express dissent to their supervisors and colleagues about ethical practices, about organizational functions such as decision-making and organizational change in matters related to their colleagues (Kassing & Armstrong, 2002).

Particularly, as seen in the study, it was understood that in this process, teachers exhibited less dissental behaviors towards their administrators than towards their colleagues. This situation can be associated with teachers being more silent towards their administrators. It can be supported by qualitative studies in order to reveal the changes and effects experienced by teachers in the distance education process and to better understand the causes of organizational dissent behaviors.

## Uzaktan Eğitim Sürecinde Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Hazır Olma ve Örgütsel Muhalefet Algı Düzeylerinin İncelenmesi

**Yalçın Varol Yıldızbaş, Milli Eğitim Bakanlığı, 0000-0002-9314-4276**

**Ramazan Özkul, Milli Eğitim Bakanlığı, 0000-0001-9757-6062**

**Ümit Doğan, Milli Eğitim Bakanlığı, 0000-0002-8144-9744**

**Seyfettin Abdurrezzak, Milli Eğitim Bakanlığı, 0000-0001-9892-7506**

### Öz

Bu araştırma uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın alt problemleri olarak alınmış ve öğretmen görüşleri bu bağımsız değişkenlere göre değerlendirilmiştir. Bu kapsamda araştırma modeli olarak genel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Van ili Merkez İpekyolu ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme evrenden tabakalı örnekleme yolu ile farklı branşlardan seçilen toplam 231 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak için "Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği" ve "Örgütsel Muhalefet" ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin kişisel bilgileri hakkında dört maddelik (cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem) bir "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Toplanan veriler üzerinden betimsel istatistikler yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde; öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin orta düzey olduğu, öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma algılarının cinsiyetlerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği, medeni durumları ve mezuniyet düzeylerine anlamlı şekilde farklılık göstermediği bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ile örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki; örgütsel değişime hazır olma ile dikey muhalefet algı düzeyi arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki; örgütsel değişime hazır olma ile yatay muhalefet algı düzeyi arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin yaşadıkları değişimlerin ve örgütsel muhalefet davranışlarının sebeplerinin özellikle uzaktan eğitim sürecinde daha iyi anlaşılması açısından nitel çalışmalarla desteklenmesinin önemi vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** uzaktan eğitim, öğretmen, örgütsel muhalefet, değişime hazır olma

### Önerilen Atıf

Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., Doğan, Ü., & Abdurrezak S. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1641-1668. DOI: 10.17679/inuefd.963222



İnönü Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dergisi  
Cilt 22, Sayı 2, 2021  
ss. 1641-1668  
DOI:10.17679/inuefd.963222

Makale türü:  
Araştırma makalesi

Gönderim Tarihi :  
06.07.2021  
Kabul Tarihi:  
28.08.2021

## **Uzaktan Eğitim Sürecinde Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Hazır Olma ve Örgütsel Muhalefet Algı Düzeylerinin İncelenmesi**

Son yıllarda dünyayı derinden etkileyen Covid-19 salgını, eğitim sisteminde de değişimi zorunlu kılmıştır. Salgınla baş etmek amacıyla dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de yüz yüze eğitime ara verilerek televizyon, telefon, internet vb. teknolojilerin kullanılmasıyla uzaktan eğitim sistemine geçilmiştir. Tarihsel olarak 1700’lü yıllardan sonra uzaktan eğitim sistemi kullanılmış ve mektup yoluyla öğretim gerçekleştirilmeye çalışılmıştır (Çoban, 2013: 3). Uzaktan eğitim, öğrenci ve öğretmenin yüz yüze olmadan, eş ya da ayrı zamanlı olarak, herhangi bir iletişim aracıyla bağlantı sağladıkları eğitim sürecidir (Dinçer, 2016). Bu eğitim süreci, öğretmen, öğrenci ve iletişim yöntemi olmak üzere üç bileşenden oluşur (Moore, 1973).

Dünyaya etki eden salgın sonrası daha önemli duruma gelen ve hemen her ülkede sıklıkla kullanılmaya başlanan uzaktan eğitim sistemi, örgütsel değişimi de gerekli kılmıştır. Örgütler, farklı süreçlerden etkilenecek sürekli bir değişim içerisindedirler (Iverson, 1996). Özellikle örgüt içinde ve dışında meydana gelen değişimler nedeniyle, örgütlerde yapılacak olan düzenlemelerle ilerleme sağlanabilir (Weick ve Quinn,1999). Açık bir sistem olan eğitim örgütleri de iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlerden oldukça fazla etkilendiklerinden, bu değişime uyum sağlamaları ve her zaman kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Çağlar, 2013). Değişim, “*bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Koçel’e (2018: 681) göre de değişim, herhangi bir şeyi planlı ya da plansız olarak, alınan durumdan daha farklı bir duruma getirmektir. Örgütsel değişim ise, örgütün birçok alanda farklı alanlara dönüşümünün meydana gelmesi, yapısının farklılaşması sürecidir (Genç, 2007: 318). Örgütsel değişim süreci, daha önceden görülen durumun son gözlenen duruma göre farklılıklar göstermesini gerektirir (Taşlıyan ve Karayılan, 2011: 254).

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, rekabet koşulları, sosyokültürel farklılıklar, siyasi, ekonomik çevrelerde meydana gelen değişimler gibi dış kaynaklar ile yönetim kademesinde yaşanan sorunlar, personel ihtiyaçları, insan kaynaklarında yaşanan değişim, bütçenin

ayarlanması, paydaşların görüşleri, çatışma durumları gibi örgüt içi kaynaklar örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır (Yeşil, 2018). Örgütsel değişim süreci, hazır olma, kabullenme ve içselleştirme aşamalarından oluşur. İlk aşamada, örgüttekilerin değişimi desteklemeleri sağlanırken, ikinci aşamada, değişime uyum göstermeye çalışma ya da değişime direnç gösterme görülür. Son aşamada ise, örgüttekilerin değişimi içselleştirmelerine çalışılır (Armenakis ve Harris, 2002).

Örgütsel değişim konusunda araştırmacılar tarafından farklı aşamalardan oluşan modeller önerilmiştir. Bu konuda yapılan ilk çalışmalarda Lewin tarafından Üç Aşamalı Değişim Modeli önerilmiştir. Bu modelde ilk aşama olan çözdürmede, değişim konusunda örgüt üyelerinin ikna edilmesi; ikinci aşama olan değiştirmede, alınan seviyeden farklı seviyeye getirme; son aşama olan tekrar dondurmada ise, örgütün temel çalışma sistemi haline getirme sağlanır (Koçel, 2018: 690). Lippitt, Watson ve Westley tarafından ardışık planlı değişim modeli önerilmiştir. Beş aşamadan oluşan modelde aşamalar sırasıyla, değişiklik ihtiyacının belirlenmesi, değişim konusunda işbirliğinin sağlanması, değişimin gerçekleştirilmesi, değişimin yaygınlaştırılması ve dengeli hale getirilmesi, sürekliliğin sağlanması şeklindedir (Akt. Burke, 1982: 49). Geliştirilen bu modellerden yola çıkarak Kolb ve Frohman tarafından yedi aşamalı bir model önerilmiştir. Bu modeldeki aşamalar da sırasıyla, ön araştırma, giriş, teşhis, planlama, harekete geçme, dengeleme ve değerlendirme, bitirme şeklindedir (Dinçer, 1992: 39). Kotter de örgütsel değişim için sekiz aşamadan oluşan bir model önermiştir. Bu modelin aşamaları da, değişim gereksiniminin oluşturulması, örgüt üyeleriyle işbirliğinin sağlanması, değişim için vizyon ve stratejinin belirlenmesi, vizyonun paylaşılması, değişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, kazanımların oluşturulması, değişimin pekiştirilmesi, değişimin kurumsal kültürde yer etmesidir (Altan, 2018: 40).

Örgütsel değişim sürecinde, örgütlerin planlı ve iyi yönetilmesiyle değişime uyum sağlamaları esastır. Ancak alışlagelen davranışları etkilediği için daima değişime direnç görmek mümkündür (Tunçer, 2013). Değişime direnç gösterme, yapılanların beklentileri



karşılayamaması ya da başarısızlıkların yaşanması durumunda ortaya çıkar (Oreg, 2006). Örgütlerde yaşanan değişime karşı tutum ve davranış olarak tepkiler gösterilir. Gösterilen olumsuz tutum değişimin kabul edilememesi şeklinde görülürken, değişime muhalefet ederek, engel olmaya çalışma davranışları görülmektedir (Waddell ve Sohal, 1998).

Muhalefet kelimesi, Arapça kökenli bir kelime olup, insanların farklı görüşlerde olmaları, diğerlerinden daha farklı bir yol benimsemeleri demektir (Ardoğan, 2004). Örgütsel muhalefet ise, örgüt çalışanlarının hem kendi aralarında hem de yönetime karşı gösterilen, örgütsel faaliyetleri benimsememe ve söylenenlere karşı düşünce geliştirme durumudur (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet, örgütlerde bulunanların aralarında ortaya çıkan uyuşmazlıklar ve istenmeyen durumlara ilişkin görüşlerini belirtmeleri olarak tanımlanır (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefette örgüt çalışanları, kendilerini doğrudan etkileyen bir durumla karşılaştıklarında ya da buldukları örgütte yapılan herhangi bir duruma karşı olumsuz bir görüş geliştirirler (Dağlı, 2015).

Örgüt üyeleri örgütlerinde muhalefette bulunurken açık ya da dikey, gizli ya da yatay ve dışsal ya da yer değiştirmiş muhalefet şeklinde üç farklı davranış sergilerler. Açık ya da dikey muhalefet, örgüt içinde etkisi çok olan kişilere söylenmek istenenin anlaşılır olarak söylenmesi; gizli ya da yatay muhalefet, örgüt içinde çok etkili olmayan kişilere muhalif görüşlerin belirtilmesi; dışsal ya da yer değiştirmiş muhalefet ise, örgüt içindeki muhalif görüşlerin örgüt dışındaki kişilerle paylaşılmasıdır (Kassing, 1998).

Örgütlerde muhalefette bulunan üyeler, yaşadığı olumsuz durum karşısında alabileceği riskleri belirleyerek muhalefeti yapacağı kesimi seçerler (Ergün ve Çelik, 2018). Bu kesimler dikey olarak, yöneticiler, müfettişler, yetkili ve sorumlu kişiler; yatay olarak, aynı düzeyde bulunan örgüt üyeleri; dışsal olarak da, örgüt dışında bulunan örgüt üyelerinin arkadaşları, aile üyeleri veya yabancı kişiler şeklindedir (Kassing, 1997).

Bu araştırmanın amacı, uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin incelenmesidir. Bu amaç, aşağıda belirtilen sorular bağlamında incelenecektir:

1. Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algıları hangi düzeydedir?

2. Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algıları cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algıları arasında ilişki var mıdır?

Eğitim örgütlerinin önemli paydaşı olan öğretmenlerin, uzaktan eğitim sisteminin uygulanmasıyla örgütsel değişime ilişkin hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin incelenmesi eğitim sisteminin geldiği nokta itibariyle önemli görülmektedir. Yapılan alan yazın taramasında, eğitim örgütleri dışındaki bazı örgüt çalışanlarının örgütsel muhalefetin örgütsel değişime etkisini içeren çalışmalar olduğu, ancak eğitim örgütlerinde öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin birlikte değişip değişmediğinin belirlenmesinde ilişkisel tarama modeli (Büyüköztürk vd., 2008; Karasar, 2005) tercih edilmiştir.

## Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Van' ın Merkez İpekyolu ilçesinde görevli olan toplam 5143 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, evrenden tabakalı örnekleme (Balcı, 2006) yolu ile farklı branşlardan toplam 231 öğretmen oluşturmuştur. Cohen, Manion ve Morrison' a (2005) göre örneklem büyüklüğü alanyazında yer alan değerler için yeterlidir. Veri toplama araçları 250 öğretmene uygulanmıştır. Hatalı ve eksik doldurulan 19 adet veri formu elendikten sonra 231 adet veri formu değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1**

### *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	110	47,6
	Erkek	121	52,4
Medeni Durum	Bekâr	101	43,7
	Evli	130	56,3
Öğrenim Durumu	Lisans	163	70,5
	Lisansüstü	68	29,5
Kıdem	1_10 yıl	85	36,7
	11-20 yıl	77	33,3
	21 yıl +	69	30,0
Toplam		231	100

Tablo 1'e göre, katılımcıların 110' u kadın 121'i erkektir. Öğretmenlerin 101'i bekar, 130'u ise evlidir. Öğretmenlerin öğrenim durumları 163'ü lisans 160 ve 68'i lisansüstü şeklindedir. 85 öğretmen 1\_10 yıl, 77 öğretmen 11\_20 yıl, 69 öğretmen 21 yıl ve daha fazla kıdemdedir.

### Veri Toplama Araçları

*Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği*: Araştırmada kullanılan değişime hazır olma ölçeğinin orijinal formu Holt ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilmiştir. Çalışkan (2019) ise ölçeği Türkçeye uyarlayarak, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmıştır. Değişime Hazır Olma Ölçeğinin, 25 maddesi ve dört alt boyutu bulunmaktadır. Çalışkan (2019) yapmış olduğu uyarlama çalışması ile her bir boyut için hesaplanan Cronbach alpha iç tutarlılık katsayılarını şöyle belirlemiştir: *bireysel yarar* “.65”, *yönetim desteği* “.79”, *değişim yeterliği* “.79”, *uygunluk* “.80” hesaplanmıştır. Bu araştırma kapsamında ise elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları; *bireysel yarar* “.70”, *yönetim desteği* “.85”, *değişim yeterliği* “.84”, *uygunluk* “.87” şeklinde belirlenmiştir.

*Örgütsel Muhalefet Ölçeği*: Araştırmada kullanılan örgütsel muhalefet ölçeği Kassing (1998) tarafından geliştirilmiştir. Dağlı (2015) ise ölçeği Türkçeye uyarlayarak, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği yapılan uyarlama çalışması sonucunda toplam 15 madde ve iki alt boyut olarak belirlenmiştir. Dağlı (2015) ölçekle ilgili yapmış olduğu analizlerde her bir boyut için hesapladığı Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarını: *dikey muhalefet* “.79”, *yatay muhalefet* “.82” ve *ölçeğin geneli* için “.85” olarak belirlemiştir. Bu araştırma kapsamında ise elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları; *dikey muhalefet* “.80”, *yatay muhalefet* “.81” ve *ölçeğin geneli* için “.83” olarak belirlenmiştir.

### Verilerin Analizi

Öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmanın verileri değerlendirilmeye tabi tutulurken bağımsız değişkenler üzerinden betimsel analizler yapılmıştır. Varyans homojenliği test edildikten sonra; uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyleri değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığının belirlenmesinde t-testi, kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde Anova kullanılmıştır.

Gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde Tukey-testi tercih edilmiştir. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken 1.00-1.79 oldukça düşük, 1.80-2.59 düşük, 2.60-3.39 orta, 3.40-4.19 yüksek ve 4.20-5.00 aralığı oldukça yüksek olarak belirlenmiştir. Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson-Korelasyon analizi yapılmıştır.

### Bulgular

#### Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri

Örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin ortalama puanları Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2**

*Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Algı Ölçeği Analiz Sonuçları*

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Ss	Madde Sayısı
Bireysel Yarar	231	3,45	,86	6
Değişim Yeterliği	231	3,44	,89	10
Yönetim Desteği	231	3,47	,86	6
Uygunluk	231	3,43	,80	3
Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Algı Ölçeği	231	3,44	,80	25

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin algı düzeylerinin tüm ölçekte  $\bar{X}= 3,44$ ; Bireysel Yarar alt boyutunda  $\bar{X}= 3,45$ ; Değişim Yeterliği alt boyutunda  $\bar{X}= 3,44$ ; Yönetim Desteği alt boyutunda  $\bar{X}= 3,47$ ; Uygunluk alt boyutunda ise  $\bar{X}= 3,43$  olduğu görülmektedir.

#### Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi ,Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3**

*Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Bireysel Yarar	Kadın	110	2,84	,68	-13,23	229	,000*
	Erkek	121	3,88	,62			
Değişim Yeterliği	Kadın	110	2,80	,69	-11,47	229	,000*
	Erkek	121	3,91	,84			
Yönetim Desteği	Kadın	110	2,82	,84	-16,49	229	,000*
	Erkek	121	4,02	,45			
Uygunluk	Kadın	110	2,88	,85	-13,40	229	,000*
	Erkek	121	3,86	,48			
Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Algı Ölçeği	Kadın	110	2,88	,68	-14,47	229	,000*
	Erkek	121	3,91	,60			

\*p< ,05

Tablo 3 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre, çalışma grubu öğretmenlerin algı düzeylerinin araştırma kapsamında kullanılan örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin algı ölçeği toplam ve alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığını sınamak için t-testi yapılmış olup istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir [t(229)= -14,47; p<,05]. Tablo 3 incelendiğinde, tüm ölçekte ve tüm alt boyutlarda erkek öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin algı düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### **Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi**

Örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin medeni durum değişkenine göre incelenmesi Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4**

*Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Bireysel Yarar	Bekâr	101	3,63	,89	1,28	229	,04*
	Evli	130	3,42	,82			
Değişim Yeterliği	Bekâr	101	3,61	1,26	,89	229	,42
	Evli	130	3,45	,64			
Yönetim Desteği	Bekâr	101	3,49	,88	,07	229	,83
	Evli	130	3,47	,86			
Uygunluk	Bekâr	101	3,44	,82	,42	229	,96
	Evli	130	3,45	,80			
Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Algı Ölçeği	Bekâr	101	3,49	,91	,86	229	,44
	Evli	130	3,45	,82			

\*p< ,05

Tablo 4 incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre, çalışma grubu öğretmenlerin algı düzeylerinin araştırma kapsamında kullanılan örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin algı ölçeği toplam ve alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığını sınamak için t-testi yapılmış olup istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [t(229)= -,68; p> ,05]. Tablo 4'te görülebileceği üzere Bireysel Yarar alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık mevcut olup bekâr öğretmenlerin Bireysel Yarar Algı düzeyleri evli öğretmenlere daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### **Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Mezuniyet Düzeyi Değişkenine Göre İncelenmesi**

Örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin mezuniyet düzeyi değişkenine göre incelenmesi Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5**

*Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Mezuniyet Düzeyine Göre t-Testi Sonuçları*

	Mezuniyet Durumu	N	$\bar{X}$	S.s	t	S.d	p
Bireysel Yarar	Lisans	163	3,46	,86	-1,03	229	0,40
	Lisansüstü	68	3,47	,86			

Değişim Yeterliği	Lisans	163	3,43	,80	-,61	229	0,61
	Lisansüstü	68	3,49	1,06			
Yönetim Desteği	Lisans	163	3,45	,91	-,67	229	0,60
	Lisansüstü	68	3,63	,80			
Uygunluk	Lisans	163	3,40	,83	-,61	229	0,60
	Lisansüstü	68	3,44	,88			
Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Algı Ölçeği	Lisans	163	3,43	,80	-,68	229	0,66
	Lisansüstü	68	3,47	,82			

Tablo 5 incelendiğinde, mezuniyet düzeyi değişkenine göre, çalışma grubu öğretmenlerin algı düzeylerinin araştırma kapsamında kullanılan örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin algı ölçeği toplam ve alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığını sınamak için t-testi yapılmış olup istatistiki olarak anlamlı fark göstermemiştir [ $t(229) = -,68; p > 0,05$ ].

#### Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6**

#### Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Analiz Sonuçları

F, A.O ve Standart sapma		Sonuçlar									
	Mesleki Kıd.	N	$\bar{X}$	SS	V.K.	K.Top.	Sd	K.O.	F	p	Fark
Bireysel Yarar	(1) 1-10 yıl	85	3,40	,86	G.Arası	16,200	2	8,20	12,20	,00*	1-3
	(2) 11-20 yıl	77	3,26	,86	G.İçi	151,27	228	,66			
	(3) 21 yıl ve üzeri	69	3,89	,69							
	Toplam	231	3,45	,86							
Değişim Yeterliği	(1) 1-10 yıl	85	3,43	,63	G.A	26,86	2	13,43	18,86	,00*	1-3
	(2) 11-20 yıl	77	3,21	,86	G.İçi	160,96	228	,82			
	(3) 21 yıl ve üzeri	69	3,93	1,01							
	Toplam	231	3,44	,89							
Yönetim	(1) 1-10 yıl	85	3,44	,80	G.A	15,63	2	7,86	10,96	,00*	1-3



Desteği	(2) 11-20 yıl	77	3,28	1,02							2-3
	(3) 21 yıl ve üzeri	69	3,83	,65	G.İçi	160,20	228	,80			
	Toplam	231	3,47	,86	Toplam	175,63	230				
	Mesleki Kıd.	N	$\bar{X}$	SS	V.K.	K.Top.	Sd	K.O.	F	p	Fark
Uygunluk	(1) 1-10 yıl	85	3,43	,69	G.A	15,49	2	7,849			1-2
	(2) 11-20 yıl	77	3,09	,97					12,93	,00*	1-3
	(3) 21 yıl ve üzeri	69	3,84	,62	G.İçi	135,44	228	,6100			2-3
	Toplam	231	3,43	,80	Top.	150,93	230				
	Mesleki Kıd.	N	$\bar{X}$	SS	V.K.	K.Top.	Sd	K.O.	F	p	Fark
Örgütsel Değişime Hazır Olmaya İlişkin Algı Ölçeği	(1) 1_10 yıl	85	3,45	,67	G.Arası	19,61	2	9,807			
	(2) 11-20 yıl	77	3,04	,96							
	(3) 21 yıl +	69	3,88	,80	G.İçi	131,48	228	,677			1-3
	Toplam	231	3,43	,83	Top.	150,20	230		16,98	,00*	2-3

\*p< .05

Tablo 6' ya göre kıdem değişkeni açısından, çalışma grubu öğretmenlerin algılarının araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçek toplam ve alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığını sınamak için Anova yapılmış olup istatistiki olarak anlamlı fark olduğu belirlenmiştir [F (2;228)= 16,98; p<.05]. Gruplar arasındaki farkın kaynağının belirlenmesinde Tukey testi tercih edilmiştir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 1-10 yıl ve 11-20 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri meslekte kıdemi olan öğretmenler lehine farklılık tespit edilmiştir.

### Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranış Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranış algı düzeylerinin ortalama puanları Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7**

*Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Ölçeğin Alt Boyutlarına İle İlgili Analiz Sonuçları*

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Ss	Madde Sayısı
Yatay Muhalefet	231	3,45	,63	7
Dikey Muhalefet	231	3,64	,67	8
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	231	3,62	,49	15

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel muhalefete algı düzeylerinin tüm ölçekte  $\bar{X}=3,62$ ; Dikey Muhalefet alt boyutunda  $\bar{X}=3,64$ ; Yatay Muhalefet alt boyutunda  $\bar{X}=3,62$  olduğu görülmektedir.

### **Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi**

Örgütsel muhalefete ilişkin katılımcıların algılarının cinsiyetlerine göre incelenmesi Tablo 8’de ifade edilmiştir.

**Tablo 8**

*Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Yatay Muhalefet	Kadın	110	3,29	,62	-5,67	229	,000*
	Erkek	121	3,67	,49			
Dikey Muhalefet	Kadın	110	3,43	,69	-4,88	229	,000*
	Erkek	121	3,89	,41			
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	Kadın	110	3,40	,64	-5,95	229	,000*
	Erkek	121	3,67	,49			

\*p< ,05

Tablo 8 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre, çalışma grubu öğretmenlerin algı düzeylerinin araştırma kapsamında kullanılan örgütsel muhalefet ölçeği toplam ve alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığını sınamak için t-testi yapılmış olup istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur [t(229)= -5,95; p< ,05]. Tablo 8 incelendiğinde, tüm ölçekte ve tüm alt boyutlarda erkeklerin örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerin kadınlara göre yüksek olduğu görülmektedir.

### **Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi**

Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin medeni durum değişkenine göre incelenmesi Tablo 9’da belirtilmiştir.

**Tablo 9**

*Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre t–Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Yatay Muhalefet	Bekâr	101	3,45	,62	,21	229	,92
	Evli	130	3,45	,65			
Dikey Muhalefet	Bekâr	101	3,60	,64	-3,46	229	,01*
	Evli	130	3,85	,67			
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	Bekâr	101	3,45	,49	-1,82	229	,09
	Evli	130	3,67	,49			

\*p< ,05

Tablo 9 incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre, çalışma grubu öğretmenlerin algı düzeylerinin araştırma kapsamında kullanılan örgütsel muhalefet ölçeği toplam ve alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığını sınamak için t-testi yapılmış olup istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermemiştir [t(229)= -1,82; p> ,05]. Tablo 9’da görülebileceği üzere dikey muhalefet alt boyurunda evli öğretmenlerin algı düzeyleri bekar öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

### **Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Mezuniyet Düzeyi Değişkenine Göre İncelenmesi**

Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin mezuniyet düzeyi değişkenine göre incelenmesi Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10**

*Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Mezuniyet Düzeyine Göre t–Testi Sonuçları*

	Mezuniyet Durumu	N	X	Ss	t	Sd	p
Yatay Muhalefet	Lisans	163	3,47	,66	-1,47	229	,24
	Lisansüstü	68	3,47	,49			
Dikey Muhalefet	Lisans	163	3,69	,66	1,69	229	,09
	Lisansüstü	68	3,66	,69			

Örgütsel Muhalefet Ölçeği	Lisans	163	3,625	,60	,06	229	,95
	Lisansüstü	68	3,62	,48			

Tablo 10' a göre, öğretmenlerin mezuniyet olma durumları değişkenine göre, çalışma grubunun algı düzeylerinin araştırma kapsamında kullanılan örgütsel muhalefet ölçeği toplam ve alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığını sınamak için t-testi analizi uygulanmış olup istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [ $t(229) = ,06$ ;  $p > 0,05$ ].

### Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi Tablo 11'de ifade edilmiştir.

**Tablo 11**

#### Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Analiz Sonuçları

F, A.O ve Standart sapma					Sonuçlar							
Yatay	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	V.K.	K.Top.	Sd	K.O.	F	p	Fark	
Muhalefet	(1) 1-10 yıl	85	3,43	,45	G.Arası	9,969	2	4,974	19,89	,00*	1-3 2-3	
	(2) 11-20 yıl	77	3,21	,60								
	(3) 21 yıl ve üzeri	69	3,80	,62	G.İçi	56,610	228	,25				
	Toplam	231	3,45	,63	Toplam	66,459	230					
Dikey	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	V.K.	K.Top.	Sd	K.O.	F	p	Fark	
	Muhalefet	(1) 1-10 yıl	85	3,68	3,43	G.Arası	3,474	2	1,84	5,43	,00*	2-3
		(2) 11-20 yıl	77	3,47	3,21							
		(3) 21 yıl ve üzeri	69	3,88	3,80	G.İçi	72,411	228	,42			
Top.	231	3,64	3,45	Toplam	75,895	230						
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	V.K.	K.Top.	Sd	K.O.	F	p	Fark	
	Muhalefet Ölçeği	(1) 1-10 yıl	85	3,43	,49	G.Arası	6,266	2	3,08	13,86	,00*	1-3 2-3
		(2) 11-20 yıl	77	3,21	,65							
		(3) 21 yıl ve üzeri	69	3,80	,46	G.İçi	50,244	228	,22			
Top.	231	3,45	,49	Toplam	56,410	230						

\*  $p < .05$

Tablo 11' de, mesleki kıdem yılı değişkenine göre, çalışma grubu öğretmenlerin algı düzeylerinin araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçek toplam ve alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığını sınamak için Anova yapılmış olup istatistiki olarak anlamlı fark olduğu belirlenmiştir [F (2;228)= 13,86; p<,05]. Farkın kaynağının bulmak üzere yapılan Tukey HSD testi sonucunda tüm ölçekte ve yatay muhalefet alt boyutunda 21 yıl ve kıdemi olan öğretmenlerle 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Dikey muhalefet boyutunda ise 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdemi olan öğretmenlerle 11\_20 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler arasında 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdemi olan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu bulunmuştur.

### **Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Hazır Olma ve Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi**

Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları Tablo 12'de gösterilmiştir.

**Tablo 12**

#### *Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Hazır Olma ve Örgütsel Muhalefet Algıları Korelasyon Sonuçları*

		(1)	(2)	(3)	(4)
1- Örgütsel Muhalefet Ölçeği (Tüm Ölçek)	r	1	,911**	,885**	,798**
2-Yatay Muhalefet	r	,911**	1	,595**	,911**
3- Dikey Muhalefet	r	,885**	,595**	1	,680**
4- Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği (Tüm Ölçek)	r	,798**	,911**	,680**	1

\*\* p < .01 düzeyinde anlamlı

Tablo 12'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasında pozitif anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki olduğu; örgütsel değişime hazır olma ile dikey muhalefet algıları arasında pozitif anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; örgütsel değişime hazır olma ile yatay muhalefet algıları arasında pozitif anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki belirlenmiştir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin değişime hazır olma algıları ile örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgularda uzaktan eğitim sürecindeki öğretmenlerin değişimden sağlanan bireysel yarar, değişim yeterliği, yönetim desteği ve değişime uygunluk alt boyutları algı düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Umulmadık bir şekilde ortaya çıkan ve öğretmenlerin daha önce deneyim etmedikleri uzaktan eğitim uygulamaları sürecindeki öğretmenlerin yaşadıkları kısıtlamalar ve zorluklar, çalışmaya katılan öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyinin orta düzeyde olmasının bir etkeni olabilir. Literatürde öğretmenlerin değişime hazır olma algı düzeyinin orta düzey (Helvacı ve Kırcioğlu, 2010; Kurşunoğlu ve Tanrıöğen, 2006) ve yüksek düzeyde olduğu çalışmalar (Eroğlu ve Alga, 2017; İnandı ve Gılıç, 2016; Karsantik, 2021) mevcuttur. Bu çalışmada da uzaktan eğitim sürecindeki çalışmaya katılan öğretmenlerin değişime orta düzeyde hazırlıklı oldukları görülmüştür.

Çalışmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere, meslekteki kıdemi yüksek olanların da yeni başlayan öğretmenlere göre, değişime daha hazır oldukları görülmüştür. Bu bulgu, farklı yaş grupları arasındaki öğretmenlerin değişime hazır olma algı düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını tespit eden (Grimolizzi-Jensen, 2015) çalışmalarla örtüşmemektedir. Öğretmenlerin medeni durumları bakımından sadece değişimden sağlanan bireysel yarara ilişkin algı düzeyinde bekâr öğretmenlerin evli olanlara göre daha yüksek, mezuniyet durumlarına göre, öğretmenlerin değişime hazır olma algılarının benzer olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin değişime hazır olma algı düzeyinin cinsiyet durumuna göre farklı olduğu Karsantik'ın (2021) çalışmasıyla örtüşmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin değişime hazır olma algı düzeyinin cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi açısından farklılık görülmediği çalışmalar da vardır (Helvacı ve Kırcioğlu, 2010; Kurşunoğlu ve Tanrıöğen, 2006; Levent, 2016).

Çalışmanın bir diğer amacı, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının betimlenmesine yöneliktir. Öğretmenlerin açıkça gösterdikleri muhalif davranışlarının yanında (Kassing, Fonelli ve Chakravarthy, 2015; Turnage ve Goodboy, 2014), yöneticilere karşı yukarıya yönlü veya meslektaşları arasında yatay yönlü muhalif davranışları da olabilir. Araştırmada öğretmenlerin dikey ve yatay yönlü örgütsel muhalefet davranış düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Buna benzer bazı çalışmalarda da öğretmenlerin muhalefet davranışları algı düzeyinin düşük düzey (Dağlı ve Ağalday, 2014; Garner, 2009; Kassing, 1997, 2008; Kassing ve Avtgis, 1999; Özdemir, 2010), orta düzey (Ergün, 2017; Eroğlu ve Alga, 2017; Yıldız, 2014) ve yüksek düzeyde (Korucuoğlu ve Şentürk, 2020) olduğu görülmüştür. Muhalefetin yukarıya doğru olduğu olarak ifade edilen dikey muhalefet, çalışanların olaylara tepki vermek amacıyla muhalefet etme istekliliği ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla, bu tür muhalefeti tetikleyen olaylara verilen tepkilerin, muhtemelen çalışanların kendileri için ve birbirleri arasında büyük bir şaşkınlığa neden olmasına rağmen, özen ve ihtiyat gerektirdiği anlaşılabilir. Yatay muhalefette ise, çalışanların muhalefeti tetikleyen olaylara tepki olarak ve kendilerini korumaya yönelik olaylara tepki olarak yaptıkları görülmüştür (Kassing ve Armstrong, 2002). Örgütsel iklim ve çalışanların kendi kuruluşlarıyla nasıl etkileşim kurdukları, onların muhalefeti ifade etme kararlarını belirler. Çalışanların genellikle iş arkadaşlarından çok, yukarıya doğru muhalefetlerini ifade etmeye daha fazla zaman harcamaları beklenmedik bir durum değildir (Kassing, 2008). Bu çalışmada da uzaktan eğitim sürecindeki öğretmenlerin hem yukarıya yönlü hem de kendi aralarındaki muhalif kaynaklı davranışları orta düzeyde sergiledikleri görülmüştür.

Çalışmanın erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel muhalefet davranış düzeyinin daha yüksek olduğu bulgusu, alanyazında yer alan benzer bulgularla örtüşmektedir (Ağalday, 2013; Toytok ve Uçar, 2018). Medeni durum değişkenine göre, evli öğretmenlerin dikey muhalefet davranış düzeyi, bekâr olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu; mezuniyet durumlarına göre ise, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranış algı düzeyinin

benzer olduğu görülmüştür. Buna karşılık, öğretmenlerin muhalefetin nedenlerine ilişkin algılarında cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumuna göre incelendiği bazı çalışmalar mevcuttur (Ağalday, 2013; Özdemir, 2010; Yıldız, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranış düzeyinin meslekteki çalışma sürelerine göre farklı olduğu anlaşılmıştır. Meslekte geçirilen süre arttıkça, öğretmenlerin muhalif davranışlarının arttığı görülmüştür. Mesleki çalışma süresine göre öğretmenlerin muhalif davranışlarında farklılaşma olduğu bulgusu bazı çalışmalarla uyumaktadır (Ağalday, 2013). Aynı şekilde kıdemi yüksek öğretmenlerin, kıdemi düşük olanlara göre muhalefet etmedikleri bazı çalışmalarda tespit edilmiştir (Kassing ve Avtgis, 1999; Özdemir, 2010). Benzer bazı çalışmalarda da yaş değişkenine göre öğretmenlerin mesleki muhalefet davranışlarının farklılaştığı tespit edilmiştir (Yıldız, 2014).

Örgüt içinde demokrasinin oluşmasında ve gelişmesinde örgütsel muhalefet kavramı çok önemli bir yere sahiptir. Ayrıca örgütsel muhalefet, örgüt içinde ortaya çıkan sorunların çözümüne ve olası sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi noktasında da büyük katkı sağlamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Örgütün demokratikleşmesinde önemli bir rol oynamasının yanı sıra, örgütün gelişimine katkı sağlayabileceği düşünüldüğünde örgütsel iletişim, etkileşim ve performans açısından da önemlidir (Kassing, 2001). Çalışanların genellikle örgütsel değişimi gerçekleştirmekten ziyade mantıklı nedenlerle muhalefet edeceğini ifade eden Garner (2009), muhalefetin etkinliğinin yalnızca sınır bozucu koşulların değişip değişmediğinin ölçülmesiyle değerlendirilemeyeceğini, aynı zamanda çalışanların sesi için diğer potansiyel hedeflerin de dikkate alınması gerektiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda bu araştırmanın da özellikle odaklandığı konu, uzaktan eğitim sürecindeki öğretmenlerin değişime hazır olma ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi betimlemek olmuştur. Uzaktan öğretim sürecinde öğretmenlerin değişim algıları ve buna ne kadar hazır oldukları, muhalif davranış düzeyi ve değişim algılarının gösterdikleri muhalif davranışlarıyla ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ile örgütsel muhalefet



algıları arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ile dikey muhalefet algı düzeyi arasında orta; örgütsel değişime hazır olma ile yatay muhalefet algı düzeyi arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada öğretmenlerin değişime hazır olma ile yukarıya doğru muhalif davranışları arasında orta düzey, yatay yönlü meslektaşlarına yönelik muhalif davranışlarında yüksek düzeyde ilişki görülmüştür. Öğretmenlerin bu süreçte bazı materyallere ihtiyaç duydukları ve bunların temini noktasında okuldan beklenti içine girdikleri ve özellikle salgınla birlikte bu tarz beklentilerin karşılanamaması gibi sebepler, öğretmenlerin değişime karşı hazırlıklı olmalarını engellediği ve dolayısıyla muhalif davranış sergilemelerine neden olduğu ifade edilebilir. Buna benzer sonuçlar, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili konularda karar verme ve organizasyonel değişim gibi örgütsel işlevler hakkında, amirlerine ve iş arkadaşlarına etik uygulamalar konusunda muhalefet ifade etme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Kassing ve Armstrong, 2002). Bu bağlamda çalışmada uzaktan eğitim sürecindeki öğretmenlerin değişime hazır olma ile muhalif davranışları göstermeleri arasında orta düzey bir ilişki görülmüştür. Buna göre, uzaktan eğitim sürecinin getirdiği bazı değişimlerin, öğretmenlerin muhalif davranışlar göstermelerini etkilemiş olabileceği söylenebilir. Özellikle çalışmada görüldüğü üzere, bu süreçte öğretmenlerin yöneticilerine karşı meslektaşlarına olduğundan daha az muhalif davranışlar sergiledikleri anlaşılmıştır. Bu durum öğretmenlerin yöneticilerine karşı daha suskun kalmalarıyla ilişkilendirilebilir. Buna benzer öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecinde yaşadıkları değişimlerin ve etkilerinin ortaya çıkarılması ve örgütsel muhalefet davranışlarının sebeplerinin daha iyi anlaşılması açısından nitel çalışmalarla desteklenebilir veya öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm gibi değişkenlerle ilişkisi incelenebilir.

#### **Çıkar Çatışması Bildirimi**

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

## Destek/Finansman Bilgileri

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

## Etik Kurul Kararı

Bu araştırma için İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Kurumdan (05/07/2021-E.61621) tarih ve sayı ile etik izin alınmıştır.

## Kaynakça/References

- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında İslam kültüründe siyasal muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal Of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Balcı, A. (2006). *Sosyalbilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem Akademi
- Burke, W.W. (1982). *Organization development: Principles and practices*. Boston: Little Brown.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research methods in education (5<sup>th</sup> Ed.)*. RoutledgeFalmer.
- Çağlar, Ç. (2013). Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (15), 119-150.
- Çalışkan, Ö. (2019). Örgütsel değişime hazır olma ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), 663-692.
- Çoban, S. (2013). *Uzaktan ve teknoloji destekli eğitimin gelişimi*. İstanbul: XVI. Türkiye'de İnternet Konferansı Bildiri Kitabı.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 112-128.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt geliştirme teori ve uygulama ve teknikler*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Dinçer, S. (2016). Bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitime genel bir bakış. *VIII. Akademik Bilişim*, 65-68.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ergün, H., & Çelik, K. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 398-414.
- Eroğlu, Ş. G., & Alga, E. (2017). Örgütsel muhalefetin örgütsel değişim üzerindeki etkisi\_ hizmet sektörü örgütlerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 140-158.
- Garner, J. T. (2009). Strategic dissent: Expressions of organizational dissent motivated by influence goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Grimolizzi-Jensen, C. J. (2015). *Organizational change: Evaluating the effect of motivational Interviewing on readiness to change*. Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.
- Helvacı, M. A. (2015). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: İlke, yöntem ve süreçler*. Nobel Yayın.
- Helvacı, M. A., & Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazırbulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.
- Holt, D. T., Armenakis A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007) Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- İnandı, Y., & Gılıç, F. (2016). Relationship of teachers' readiness for change with their participation in decision making and school culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayıncılık.
- Karsantık, I. (2021). Teachers' perceptions of readiness for change and innovation management in their schools. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(1), 261-287.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2001). From the look of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Communication Research*, 21, 553-574.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W., & Armstrong T.A. (2002). Someone's going to hear about this: examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, (16), 39-65.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W., Fanelli, S. A., & Chakravarthy, L. (2015). Full- and part-time dissent: Examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 1, 1-11.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korucuoğlu, T., & Şentürk, İ. (2018). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 428-447.
- Kurşunoğlu, A., & Tanrıoğen, A. (2006). Primary school teachers' attitudes about organizational change. *Pamukkale University Journal of Education*, 20(20), 13-22.
- Levent, F. (2016). Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 43(43), 117-134.
- Moore, M. (1973). Toward a theory of independent learning and teaching. *Journal of Higher Education*, 44, 661-679.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşlıyan, M., & Karayılan, D. (2011). *Organizasyonlarda değişim ve yönetimi*. (Ed. İ. Bakan), Çağdaş yönetim yaklaşımları içinde, ss.253-269, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Toytok, E. H., & Uçar, A. (2018). The effect of administrators' behaviors that involves favoritism on organizational dissent. *Journal of Education and Training Studies*, 6, 68-77.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Turnage, A. K., & Goodboy, A. K. (2014). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53 (3), 1-15.
- Türk Dil Kurumu. (2021). *Büyük Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>. E.T: 25.06.2021.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review Psychology*, 50(1), 361-386.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 1-20.

#### **İletişim/Correspondence**

Doktora Öğrencisi Yalçın Varol YILDIZBAŞ, [yalcinvarol@hotmail.com](mailto:yalcinvarol@hotmail.com)  
 Sorumlu Yazar, Dr. Ramazan ÖZKUL, [ramazanozkul4427@gmail.com](mailto:ramazanozkul4427@gmail.com)  
 Doktora Öğrencisi Ümit DOĞAN, [doganumit18@hotmail.com](mailto:doganumit18@hotmail.com)  
 Doktora Öğrencisi Seyfettin ABDURREZZAK, [rezzak2281@gmail.com](mailto:rezzak2281@gmail.com)