T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEL ADAK

İzmir
2023

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEL ADAK

DANIŞMAN
Prof. Dr. Semiha ŞAHİN

İzmir
2023

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" adlı çalışmanın içerdiği fikri izinsiz başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında ve bölümlerinin yazımında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve *intihal içermediğini* beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

17/04/2023

Yüksel ADAK

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 27/04/2023

Tez Başlığı:

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 194 sayfalık kısmına ilişkin, 27/04/2023 tarihinde **tez danışmanım tarafından** Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın sağladığı İntihal Tespit Programından (**Turnitin**-Tez İntihal Analiz Programı) aşağıda belirtilen **filtreleme tiplerinden biri** (uygun olanı işaretleyiniz) uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin **benzerlik oranı % 16 dır.**

- http://www.kutuphane.deu.edu.tr/tr/turnitin-tez-intihal-analiz-programi/ adresindeki Tez İntihal Analiz Programı Kullanım Kılavuzunu okudum. ✓

Filtreleme Tipi 1(Maksimum %15) □	**Filtreleme Tipi 2(Maksimum %30)** ✓
□ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, □ Kaynakça hariç, □ Alıntılar dâhil, □ Altı (6) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.	✓ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ✓ Kaynakça dâhil, ✓ Alıntılar dâhil.
EK 1- İntihal Tespit Programı Raporu İLK SAYFA Çıktısı. ✓ **EK 2- İntihal Tespit Programı Raporu (Tümü) Cd İçinde.** ✓	

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esasları'nı inceledim ve yukarıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı : Yüksel ADAK
Öğrenci No : [redacted]
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği
Statüsü : Yüksek Lisans ✓ Doktora □

ÖĞRENCİ	**DANIŞMAN**
Yüksel ADAK 27/04/2023	Prof. Dr. Semiha ŞAHİN 27/04/2023

Açıklamalar

1: Bu formu teslim etmeden önce sizden istenen bilgileri uygun kutucuğu (□) işaretleyerek doldurunuz.

Kullanıcı şifre vb. konusunda sorun yaşanması durumunda Üniversitemiz Merkez Kütüphanesinde bulunan Turnitin yetkilisine (Ali Taş Tel: [redacted]) başvurunuz.

2: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu" formu tezin ciltlenmiş ve elektronik nüshalarının içerisinde ekler kısmında yer alır.

3: Tez savunmasında düzeltme alınması durumunda bu form güncellenerek yeniden hazırlanır.

4: Turnitin-Tez İntihal Analiz Programına yükleme yapılırken Dosya Başlığı (document title) olarak **tez başlığının tamamı**, Yazar Adı (author's first name) olarak **öğrencinin adı**, Yazar Soyadı (author's last name) olarak **öğrencinin soyadı** bilgisini yazınız.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince beni her daim destekleyen, bilgi ve tecrübesi ile yol gösteren kıymetli hocam Prof. Dr. Semiha ŞAHİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca derslerime giren ve üzerimde emeği olan tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde değerli zamanlarını ayırıp ölçekleri içtenlikle dolduran değerli meslektaşlarıma ve bu süreçte imkânları ölçüsünde yardımcı olan okul yöneticilerine teşekkür ederim.

Hayatım boyunca hep arkamda duran, bana güvenen ve bu günlere gelmemde sonsuz emekleri olan annem Seda ADAK ve babam Yusuf ADAK'a; tez çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen eşim Burcu EROL ADAK'a; bu zorlu süreçte çalışmalarımın bitip oyuna geçeceğimiz zamanı iple çekmesine rağmen sabırla bekleyen canım oğlum Kaan'a çok teşekkür ederim. Sizleri çok seviyorum.

Yüksel ADAK

İÇİNDEKİLER

ÖZET x
ABSTRACT xii
BÖLÜM I 1
GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2.Amaç ve Önem 6
1.3. Problem Cümlesi / Alt Problem Cümleleri 7
1.4. Sınırlılıklar 8
1.5. Varsayımlar 8
1.6. Tanımlar 9
BÖLÜM II 10
KURAMSAL ÇERÇEVE 10
2.1. Güç Kavramı 10
2.1.2. Güç ve Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki 13
2.1.2.1 Güç ve Otorite 13
2.1.2.2. Güç ve Yetki 14
2.1.2.3. Güç ve Etki 15
2.1.2.4. Güç ve Liderlik 15
2.1.2.5. Güç ve Kuvvet 16
2.1.3. Örgütsel Güç 17
2.1.4. Örgütsel Güç Kuramları 19
2.1.4.1. Amitai Etzioni'nin Örgütsel Güç Analizi 19
2.1.4.2. Max Weber'in Örgütsel Güç Yaklaşımı 20
2.1.4.3. Mcclelland'ın Güç İhtiyacı Kuramı 21
2.1.4.4. Leithwod'a Göre Güç Türleri 22
2.1.4.5.Mintzberg'ye Göre Güç Türleri 22
2.1.5. Örgütsel Güç Kaynakları 23

2.1.5.1. Makam Güçleri 25
2.1.5.1.1.Yasal Güç 25
2.1.5.1.2. Ödül Gücü 26
2.1.5.1.3. Zorlayıcı Güç 27
2.1.5.2. Kişisel Güçler 29
2.1.5.2.1. Karizma Gücü 29
2.1.5.2.2. Uzmanlık Gücü 31
2.1.6. Güç Kullanımı Sonrasında Oluşan Tepkiler 32
2.1.6.1. Bağlanma 33
2.1.6.2. Uyma 33
2.1.6.3. Direnme 34
2.1.7. Eğitim Kurumlarında Güç Kullanımı 35
2.2. Muhalefet Kavramı 37
2.2.1. Örgütsel Muhalefet 38
2.2.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri 41
2.2.2.1. Örtük Kontrol Kuramı 42
2.2.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı 43
2.2.2.3. Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı 44
2.2.3. Örgütsel Muhalefet Süreci 45
2.2.4. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri 47
2.2.5. Örgütsel Muhalefet Türleri 50
2.2.5.1. Dikey Muhalefet 51
2.2.5.2.Yatay (Örtük) Muhalefet 52
2.2.5.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet 54
2.2.5.4. Haber Uçurma Davranışı (Whistleblowing) 55
2.2.6. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Değişkenler 56
2.2.6.1. Bireysel Değişkenler 56

2.2.6.2. İlişkisel Değişkenler 58
2.2.6.3. Örgütsel Değişkenler 58
2.2.7. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları 59
2.2.8. Muhalefetin Eğitimdeki Yansımaları 61
2.3. İlgili Araştırmalar 64
2.3.1. Örgütsel Güç ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 64
2.3.2. Örgütsel Güç ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 67
2.3.3. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 70
2.3.4. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 73
BÖLÜM III 76
YÖNTEM 76
3.1. Araştırmanın Modeli / Deseni 76
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 76
3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları 81
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu 81
3.3.2. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği 81
3.3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği 83
3.4. Verilerin Analizi 84
BÖLÜM IV 86
BULGULAR 86
4.1. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular 86
4.2. Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular 89
4.3. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 90
4.4. Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 102
4.5. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular 113
4.6. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarını Yordama Durumuna Yönelik Bulgular . 115

BÖLÜM V 124

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 124

5.1. Sonuç ve Tartışma 124

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma 124

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma 125

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma 128

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma 131

Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma 135

Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma 136

5.2. Öneriler 139

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler 139

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Uygulamalar 140

KAYNAKÇA 141

EKLER 167

EK 1. Öğrencinin Akademik Özgeçmişi 167

EK 2. Uygulama İzinleri 168

EK 3. Etik İzin 171

EK 4. Ölçme Araçlarının Uygulanma İzinleri 172

EK 5. Kullanılan Ölçekler 174

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Etzioni'nin Güç Analizi 19

Tablo 2 Güç Kaynaklarına Yönelik Yapılan Sınıflandırmalar 24

Tablo 3 Güç Türleri Kaynakları ve Örnekleri 32

Tablo 4 Güç Kaynakları Karşısında Verilen Tepkiler 35

Tablo 5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemindeki Okul ve Öğretmen Sayıları 77

Tablo 6 Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Dağılımları 77

Tablo 7 Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları 77

Tablo 8 Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları 78

Tablo 9 Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları 78

Tablo 10 Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları 79

Tablo 11 Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Bulundukları Okullardaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları 79

Tablo 12 Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları 79

Tablo 13 Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımları 80

Tablo 14 Örneklemde Yer alan Okul Yöneticilerinin Hizmet Yıllarına Göre Dağılımları 80

Tablo 15 Örneklemde Yer Alan Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları 80

Tablo 16 Okullarda Örgütsel Güce Ait Güvenirlik, Varyans ve Madde-Toplam Değerleri 82

Tablo 17 Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Güvenirlik, Varyans ve Madde-Toplam Değerleri 83

Tablo 18 Ölçek Alt Boyutlarına Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları 84

Tablo 19 Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Değerler 87

Tablo 20 Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Değerler 89

Tablo 21 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin t-Testi Sonuçları 91

Tablo 22 Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları 92

Tablo 23 Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları 93

Tablo 24 Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları 94

Tablo 25 Öğretmenlerin Bulundukları Okullardaki Hizmet Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları 95

Tablo 26 Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin t-Testi Sonuçları 96

Tablo 27 Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin t-Testi Sonuçları 96

Tablo 28 Okulların Büyüklüğüne Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları 97

Tablo 29 Okul Yöneticilerinin Hizmet Süresine Göre Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları..... 99

Tablo 30 Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin t-Testi Sonuçları..... 101

Tablo 31 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları……...102

Tablo 32 Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları 103

Tablo 33 Öğretmenlerin Branşlarına Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları……...105

Tablo 34 Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları 106

Tablo 35 Öğretmenlerin Bulundukları Okullardaki Hizmet Sürelerine Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları..... 108

Tablo 36 Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları 109

Tablo 37 Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları 110

Tablo 38 Okulların Öğrenci Sayısına Göre Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları 111

Tablo 39 Okul Yöneticilerinin Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerim Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları..... 112

Tablo 40 Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmenlerim Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları 113

Tablo 41 Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Korelâsyon Analizi Sonuçları 114

Tablo 42 Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalefet Davranışlarını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 116

Tablo 43 Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Dikey Muhalefet Davranışını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 118

Tablo 44 Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Yatay Muhalefet Davranışını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 120

Tablo 45 Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Dışa Aktarılmış Muhalefet Davranışını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları 122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş doyumsuzluğuna verilen tepkiler tipolojisi 45

Şekil 2. Örgütsel Muhalefet Davranış Stratejisi 46

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma nicel araştırma deseni olan ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırma evrenini, 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında İzmir ili Buca ilçesindeki 29 kamu ortaokullunda görev yapan 1455 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemi ise İzmir ili Buca ilçesindeki kamu ortaokullarında görev yapan, tabakalı ve seçkisiz örnekleme yöntemiyle evreni temsil eden oranda seçilen 321 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla katılımcılarla ilgili demografik bilgilerin yer aldığı kişisel bilgi formu, Altınkurt ve Yılmaz'ın (2013) geliştirdikleri "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" ve Ergün ve Çelik'in (2018) geliştirdikleri "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 28.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinin yapılmasında standart sapma, aritmetik ortalama, yüzde, frekans gibi istatistik tekniklerinin yanı sıra değişkenler arasındaki farkın belirlenmesinde t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Örgütsel güç kaynakları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi, örgütsel güç kaynaklarının örgütsel muhalefet davranışlarını ne düzeyde yordadığını belirlemek için ise hiyerarşik regresyon analizi tekniği uygulanmıştır.

Araştırma sonuna göre okul yöneticileri en çok uzmanlık gücünü daha sonra ise sırasıyla yasal gücü, ödül gücünü, karizma gücünü ve zorlayıcı gücü kullanmaktadır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, sendika üyeliği, okul büyüklüğü, yöneticilerin mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ancak okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları öğretmenlerin yaş, branş, okuldaki hizmet süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet toplam puanının yüksek düzeyde olduğu ve örgütsel muhalefet stratejileri arasından en çok dikey muhalefeti daha sonra yatay muhalefeti en az ise dışa aktarılmış muhalefeti tercih ettiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermesine rağmen öğretmenlerin branş ve öğrenim durumu değişkenlerinin yanı sıra okul büyüklüğü, okul yöneticilerinin hizmet süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yapılan Pearson korelasyon analizine göre yasal güç ile dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet; ödül gücü ile yatay muhalefet; zorlayıcı güç ile dikey muhalefet; uzmanlık gücü ile dikey ve yatay muhalefet; karizma gücü ile dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucuna göre ise okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücü ve zorlayıcı gücün dikey muhalefet, uzmanlık gücünün yatay muhalefet, yasal gücün ise dışa aktarılmış muhalefet üzerinde anlamlı birer yordayıcı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güç kaynakları, örgütsel muhalefet, okul yöneticisi, öğretmen.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL POWER SOURCES USED BY THE SCHOOL ADMINISTRATOR AND THE ORGANIZATIONAL DISSENT BEHAVIORS OF TEACHERS

The purpose of this research is to determine the relationship between the organizational power sources used by school manager and the organizational dissent behaviors exhibited by teachers. The research was designed in the relational survey model, which is a quantitative research design. The population of the research consisted of 1455 teachers working in 29 public secondary schools in Buca district of İzmir province in the 2021-2022 academic year. The sample of the study consisted of 321 teachers who were selected from among the public secondary schools in the Buca district of İzmir province by stratified and random sampling method. In order to collect data in the research, a personal information form including demographic information about the participants, the "Organizational Power Scale in Schools" developed by Altınkurt and Yılmaz (2013), and the "Organizational Dissent Scale" developed by Ergün and Çelik (2018) were used. The data obtained as a result of the research were analyzed using the SPSS 28.0 package program. In the analysis of the data obtained, statistical techniques such as standard deviation, arithmetic mean, percentage, frequency, as well as t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used to determine the difference between variables. Pearson correlation analysis was used to determine the relationship between organizational power sources and organizational dissent behaviors, and hierarchical regression analysis technique was used to determine to what extent organizational power sources predict organizational dissent behaviors.

According to the end of the research, school managers use the expert power the most, followed by legitimate power, reward power, referent power and coercive power, respectively. The power sources used by school manager show a significant difference according to the variables of teachers' gender, professional seniority, union membership, school size, professional seniority and educational status of the managers. However, organizational power sources used by school managers do not show a significant difference according to the variables of teachers' age, branch, length of service at school and educational status. It has been determined that the teachers' total score of organizational dissent is high and they prefer articulated dissent the most, then lateral dissent the least and

displaced dissent among the organizational dissent strategies. Although the organizational dissent behaviors exhibited by the teachers show a significant difference according to the variables of teachers' gender, age, professional seniority and union membership, they do not show a significant difference according to the variables of school size, length of service of school managers and educational status, as well as the variables of teachers' branch and educational status.

According to the Pearson correlation analysis, legitimate power and articulated, lateral and displaced dissent; lateral dissent with reward power; articulated dissent with coercive power; articulated, lateral dissent by expert power; It has been determined that there is a negative significant relationship between referent power and articulated, lateral and displaced dissent. According to the results of the hierarchical regression analysis, the referent power and coercive power used by the school managers predicts the articulated dissent; expert power predicts the lateral dissent; On the other hand, legitimate power was found to be a significant predictor of displaced dissent.

Keywords: Organizational power sources, organizational dissent, school manager, teacher.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın giriş bölümünü problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma problemi, alt problemler, sınırlılıklar, varsayımlar ve tanımlar oluşturmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Bireyin toplumsal hayat içerisinde her türlü ihtiyacını kendisinin karşılaması mümkün değildir. Bireyler hedeflerini yalnız başına gerçekleştirmekte zorlanacağını düşündükleri zaman bir örgüte dâhil olarak hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Örgütler de varlıklarını ortak bir hedef etrafında toplanan bireylerin bir araya gelerek hedeflerine ulaşması sonucu sürdürmektedirler. Bu bağlamda birey ile örgüt arasında hedeflerine ulaşma açısından karşılıklı bir ilişki söz konusudur (Aydın, 2018). Okul, amaçların organizasyon sürecinin başında belirlenerek toplum hizmetine programlı bir şekilde sunulduğu örgüttür (Ünal ve Ada, 1999). Okulların amaç ve görevlerine bakıldığında siyasal, kültürel ve insani boyutları olan bir sistemli bir örgüt olduğu görülmektedir (Çelik, 2002). Okul organizasyonunun hammaddesi insandır. Hem girdilerin hem de çıktıların insanlardan oluşması bir okulu diğer örgütlerden ayıran çok önemli bir unsurdur (Bursalıoğlu, 2019). Okullar öğretmen, yönetici, öğrenci ve diğer çalışanlar olmak üzere çok fazla insanın bir arada olduğu eğitim örgütleridir. Bu tarz örgütler kişilerarası ilişkilerin çok yoğun bir şekilde yaşandığı örgütlerdir (Güney, 2011). Bu nedenle özellikle okuldaki yöneticilerin öğretmenler ile ortak bir hedefe yönelmelerinin çok önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerin çalışanlarına yönelik taleplerinin son dönemlerde artış gösterdiği gözlenmektedir. Her örgütün kendi alanındaki artan beklentiler, sertleşen rekabet koşulları ve küreselleşme gibi sebepler yönetici ve çalışanları daha fazla inisiyatif almaları yönünde zorlamaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997). Bu inisiyatifin alınabilmesi için özellikle yöneticilerin çoğu zaman güç kullanmaları gerekmektedir. Bunun sebebi; yönetimin etkili olmasını sağlayan birçok önemli unsur olmasına rağmen, güç olgusunun yönetim olayıyla doğrudan ilişkili olması ve örgüt içinde meydana gelen bütün süreçlerde var olmasıdır (Koşar, 2008). Örgütsel güç; mevki olarak üstte olan bireylerin bulunduğu konumu kullanarak direnç gösteren bireylerin dirençlerini yıkması sonucu kendi isteklerini diğer

bireylere yaptırabilmesidir. Bir başka deyişle bir bireyi gözle görülür şekilde etkileme yeteneğidir (Bursalıoğlu, 2019; Hoy ve Miskel, 2012). Güç kullanmanın örgüt varlığı için gerekli olduğu durumlarda gücü eksiksiz bir şekilde anlaması ve kullanması gereken kişiler, örgüt yöneticilerdir (Bayrak, 2001). Okulda ise belirlenen hedeflerin etkili bir şekilde gerçekleşmesinden sorumlu olan ve bu sebeple de güç kaynaklarını kullanma yetkisine sahip olan kişiler "okul yöneticileridir" (Altınkurt ve Yılmaz, 2013: 4).

Yönetim, örgütün amaçlarını etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi adına eldeki kaynakların planlanıp kontrol edilmesini kapsayan faaliyetler bütünüdür (Şimşek ve Çelik, 2018). Yönetimin bir eğitim kurumu olan okuldaki amacı ise tüm çalışanları ve maddi kaynakları verimli biçimde kullanarak okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirmektir (Bursalıoğlu, 2019). Hiç şüphe yok ki örgütlerin başarılı olmasının en önemli sebeplerinden biri eldeki insan kaynağının doğru yönetilmesidir (Ibrahim ve Daniel, 2019). Öğretmenler, öğrenciler ve aileler arasındaki ilişkiyi sağlıklı bir şekilde yöneterek okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmak başarılı bir yöneticilik örneğidir. Bu bağlamda yöneticilerin sahip olunan insan kaynağını harekete geçirme eylemini başarılı bir şekilde yapabilmesi için kullandıkları örgütsel güç türleri, okuldaki eğitim-öğretim sürecini ve bireyler arasındaki ilişkileri etkileyen önemli bir faktör olarak düşünülmektedir.

Okul yöneticisinin kullandığı örgütsel güç kaynağı okulun etkili olmasında önemli bir yere sahiptir. Öğretmenler üzerinde olumlu etki oluşturulmak istendiğinde bu duruma uygun güç kaynaklarının kullanılması gerekmektedir. French ve Raven'a (1959) göre güç kaynakları iki bölüm ve beş boyuttan oluşmaktadır. Yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç yöneticinin bulunduğu makamdan kaynaklandığı için makam gücü olarak değerlendirilmektedir. Uzmanlık gücü ve karizmatik güç ise kişisel güçler arasında yer almaktadır (Koşar ve Çalık, 2011: 586). Okul yöneticisinin hangi güç kaynaklarına sahip olduğunu bilmesi ve o güç kaynaklarını doğru bir şekilde kullanması çok önemlidir (Diş ve Ayık, 2016). Çünkü orkestrasını yöneten bir şef dikkatiyle hareket etmesi beklenen okul yöneticisinin kullandığı güç kaynakları okulun iklimini, kültürünü ve örgütsel davranışları etkilemektedir (Aydın, 2016). Kullanılacak güç kaynağını bilen okul yöneticisi yönetsel sorumluluklarını rahatlıkla yerine getirebilmektedir (Diş ve Ayık, 2016). Yöneticinin hangi güç kaynağını kullanacağını bilmesi öğretmen tutum ve davranışlarını etkileyerek okulun amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin güç kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaması ise öğretmenlerin ihtiyaç ve isteklerinin göz ardı edilmesine sebep olmaktadır. Bu durumun okulu öğretmenlerin mutsuz oldukları yaşanılmaz bir yere dönüştürmesinin yanında öğretmenlerin uygulamalara karşı bir duruş sergilemesine ve

okulun amaçlarından uzaklaşmasına neden olacağı düşünülmektedir (Koşar ve Çalık, 2011: 590). Bu bağlamda örgütsel gücün örgütsel davranış konularından biri olan "örgütsel muhalefet" kavramını etkilenmesi öngörülmektedir.

Örgütün yöntem ve uygulamalarına yönelik, çalışanların farklı fikirlerini özgürce açıklayabilmeleri örgütsel muhalefetin kısa tanımıdır (Kassing, 1997a). Okul gibi örgütler yapı gereği sosyalleşmenin fazla olduğu sistemlerdir. Farklı amaç ve istekleri olan bireylerin etkileşime girmeleriyle oluşan durumdan bazı bireylerin memnun olmadıkları ve anlaşmazlıkların arttığı belirtilmiştir (Garner, 2006: 3). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan personel sayısının bir hayli fazla olması yöneticiler ile öğretmenler arasında anlaşmazlık ve memnuniyetsizliklerin oluşmasına neden olmaktadır. Örneğin okul yöneticisinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarından memnun olmayan öğretmenlerin bulunduğu bir okulda anlaşmazlıkların seviyesinde artış olacağı düşünülmektedir. Bu anlaşmazlıkların gösterilme şekillerinden biri de örgütsel muhalefet davranışıdır.

Örgütsel muhalefetin dikey, yatay ve dışa aktarılmış olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirtilmektedir (Kassing, 1998). Öğretmenlerin görüşlerini okul müdürü ile paylaşması dikey muhalefet, öğretmen arkadaşlarıyla konuşması yatay muhalefet, okul dışındaki çevresiyle paylaşması ise dışa aktarılmış muhalefet olarak tanımlanmaktadır. Okul müdürünün öğretmenlerin muhalif davranışları karşısında kullanacağı örgütsel güç kaynağı oldukça önem arz etmektedir. Kullanılan güç türüne göre öğretmenlerin muhalefet davranışlarında artış ya da azalış olması beklenmektedir.

Kassing (1998) çalışanları örgütsel muhalefete yöneltebilecek pek çok nedenin varlığından bahsetmektedir. Bilindiği gibi Türk eğitim sistemi merkeziyetçi bir yapıyı benimsemektedir. Okulların birçoğu da bu sisteme göre yönetilmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin kendilerine haksızlık yapıldığını düşündükleri durumlarla karşı karşıya kaldıkları gözlemlenmektedir. Öğretmenlerin bu konularla alakalı olarak açtığı çok sayıda idari dava bulunmaktadır. Bu durum öğretmenin örgütsel muhalefet davranışlarını arttıran çeşitli yönetim sorunlarının olduğunu göstermektedir (Aydın, 2015). Öğretmenlerin muhalif söylemler geliştirmelerinde, muhalif tepkiler oluşturmalarında bazen yöneticiler bazen de yöneticiye bağlı etkenler etkili olmaktadır. Bu bağlamda yöneticinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına etki etmesi muhtemel sonuçlardandır.

Özdemir'in (2010) yaptığı bir araştırmaya göre yöneticiler, karşıt görüşlerin uyumu engelleyeceği ve işleri aksatacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bir başka araştırmaya göre ise muhalif söylemlerin geliştiği ve dikkate değer bulunduğu örgütsel organizasyonlarda

isabetli kararların alınma oranının arttığı, kişisel ve grupsal yaratıcılığı geliştirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır (De Dreu ve West, 2001). Muhalefet, örgütte çalışan bireyler ve yöneticiler arasındaki iletişimin ve etkileşimin artması açından çok önemlidir. Çalışanların örgüt içinde geri bildirimde bulunabilmeleri muhalefet yoluyla sağlanmaktadır. Yöneticilerin organizasyon süreci hakkında bilgi edinmesi muhalefet sayesinde olmaktadır (Anyango vd., 2015). Örgütsel muhalefetin örgütler için önemli olduğu düşünülen iç demokrasinin gelişmesine olumlu yönde katkı yaptığı ve örgüt içindeki sorunları belirlemede çok önemli olduğu vurgulanmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Ayrıca çalışanların görüşlerini örgüt yönetimine net bir şekilde ifade edebilmesi ve yöneticilerinde karar alma sürecinde bu görüşlere dikkat ederek karar almaları çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır (Anyango vd., 2015). Muhalefet kavramı çoğu kişi tarafından örgütte olumsuz bir durumun varlığı şeklinde algılansa da muhalefet kavramının yönetici tarafından benimsenmesi ve desteklenmesi ile olumlu getirilerinin olduğu görülmektedir. (Kassing, 1997 ve Redding, 1985; Akt. Akada, 2015: 81). Olumsuz durumlar örgütü hedefinden uzaklaştırırken olumlu olan her davranış ise hedefe yaklaştırmaktadır (Garner, 2009).

Yapılan birçok çalışma göstermektedir ki örgütsel muhalefetin çalışanlar ve örgütler için negatif durumlar oluşturmasının yanında pek çok pozitif durumun oluşmasını sağladığı da gözlenmektedir. Örgüt yöneticileri, çalışanlar tarafından yapılan muhalefet davranışlarının örgüt içindeki problemleri çözmede yardımcı olduğunu savunmalı ve örgüt içindeki diğer çalışanların da muhalefette bulunmalarını sağlayarak demokratik ortamın gelişmesini desteklemelidir (Garner, 2009).

Alanyazın taraması sonucu yurt içinde yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin görüşlerini (Titrek ve Zafer, 2009), motivasyonlarını (Polat, 2010), iş doyumlarını (Yılmaz ve Altınkurt, 2012), örgütsel sinizmlerini (Atmaca, 2014), örgütsel bağlılıklarını (Özdemir, 2015), örgütsel güvenlerini (Şener Pars, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Uğurlu ve Demir, 2016), örgütsel sessizliklerini (Aydın, 2016), kendini işe vermelerini (Uzun, 2019), politik davranışlarını (Konaklı ve Odabaşı, 2021) ve işten ayrılma niyetlerini (Tuaç, 2021) etkilediği görülmüştür. Yurt dışında da örgütsel güç ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişkinin incelendiği bir takım araştırmaların (French ve Raven, 1959; Yukl ve Falbe, 1991; Lıu ve Fang 2006; Gupta ve Sharma, 2008; Lunenburg, 2012; Pierro, Raven, Amato ve Belanger, 2013; Araujo ve Orsatto, 2016; Norbom ve Lopez, 2016; Hegele, 2018) yapıldığı belirlenmiştir.

Örgütsel muhalefete yönelik yurt içinde yapılan araştırmalarda yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin (Özdemir, 2010; Akada, 2015),

örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişkinin (Tutar ve Sadykova, 2014), örgütsel muhalefetin nedenlerinin (Dağlı ve Ağalday, 2015), örgütsel muhalefete etki eden değişkenlerin (Ergün, 2017), örgütsel muhalefet ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin (Kavak ve Kaygın, 2018), örgütsel muhalefet ile eleştirel düşünme arasındaki ilişkinin (Iliman Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018), örgütsel muhalefet ile yöneticilerin açık liderlik davranışları arasındaki ilişkinin (Gürler, 2020) ve örgütsel muhalefet ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişkinin (Yol, 2022) incelendiği görülmüştür. Örgütsel muhalefet konusunda özellikle son yıllarda bir artış söz konusudur. Yurt dışında yapılan araştırmalara bakıldığında ise (Kassing ve Avtgis, 2001; Payne, 2007; Goodboy, Chory, ve Dunleavy, 2008; Garner, 2009; Kassing, Piemonte, Goman ve Mitchell, 2012; Stitzlein, 2015; Zeng, 2018; Zaini, Elmes, Pavlovve ve Saeed, 2019) özgün araştırmaların yapıldığı göze çarpmaktadır.

Yukarıdaki araştırmalardan anlaşıldığı gibi, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar her zaman araştırmacılar tarafından merak konusu olmuştur. Yurt içinde yapılan tüm bu araştırmalar örgütsel muhalefetin birçok değişkenden etkilendiğini göstermiştir. Bunun yanında örgütsel muhalefetin örgütsel güç kaynaklarından ne düzeyde etkilendiğini inceleyen tek bir çalışmaya (Kesgin, 2020) rastlanmıştır. Ancak bu çalışmadan farklı olarak, farklı örneklemde yapılan bu çalışmada okul büyüklüğü, öğretmenlerin öğrenim durumu, öğretmenlerin sendika üyeliği, yöneticilerin hizmet süresi ve yöneticilerin öğrenim durumu gibi bazı demografik değişkenlerin öğretmenlerin örgütsel güç kaynakları ve örgütsel muhalefet algılarında ne düzeyde farklılık oluşturduğu incelenmiştir. Özellikle okul yöneticileri ile ilgili demografik değişkenlere yer verilmesi bu çalışmayı örgütsel muhalefet ve örgütsel güç kaynaklarına yönelik yapılan diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Ayrıca bu davranışların önceden tahmin edilmesinin zor olmasından dolayı aralarındaki ilişkinin incelenip, araştırmaların çeşitlendirilmesi ile alanyazına ve uygulayıcılara katkı sağlanmış olacaktır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları eğitim kurumlarını yapısal ve işlevsel olarak önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahip olduğu ilgili literatürden anlaşılmaktadır (Yılmaz ve Altınkurt, 2012; Akada, 2015; Özdemir, 2015; İpek, 2020; Güzel, 2022). Bu bağlamda okullardaki hiyerarşik yapı gereği bazı yetkilere sahip olan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynağının türüne göre, öğretmenlerin gösterdiği örgütsel muhalefet davranışları araştırılmaya değer bulunmuş ve ilişkisel bir çalışma olarak araştırılmaya değer bulunmuştur.

1.2.Amaç ve Önem

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer amacı, öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar ve okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının belirlenmesi ile gelecekte yapılacak olan örgütsel davranışlara yönelik araştırmalara yardımcı olmaktır.

Örgütsel güç kaynakları okuldaki bütün öğeler üzerinde etkilidir. Bu nedenle güç kaynaklarına yeterli özenin gösterilmesi gerekmektedir. Özellikle öğretmenler üzerinde oluşturduğu etkinin, sonuçları nedeniyle diğer öğelere olan etkisinden çok daha önemli olduğu belirtilmektedir (Uzun ve Köse, 2020). Öğretmenlerin insanları doğrudan etkileyecek bir pozisyonda bulunmaları bu durumun sebebidir (Toprakçı, 2001: 284). Bu durumda öğretmenlerin tutum ve davranışlarını etkilemesi söz konusu olan okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Uzun, 2019: 3). Okulların gevşek bir yapıya sahip olmasının yanında merkezinde önemli değerleri barındırması okul yöneticilerinin kullandıkları gücün belirlenmesini kıymetli duruma getirmektedir. Çünkü okulların çözümlenmesi bu sayede daha kolay hale gelmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013).

Örgütlerde değişim olması için gereken zorlayıcı unsurların arasında ilk akla gelen muhalif davranışlardır. Bir eğitim kurumu olan okullarda yeniliğin, gelişimin, iyi bir okul kültürünün ve okul içindeki istekli çalışma ortamının olması için okuldaki bütün paydaşların kendi çıkarlarını gözetmeden okulun çıkarları için muhalefet türlerinden yöneticiye yönelik olan dikey muhalefeti tercih etmeleri gerekli görülmektedir (Erdoğan, 2002). Tabi ki sadece öğretmenlerin yönlendirilmesi tek başına yeterli olmayabilir. Bu durumda okul yöneticilerinin muhalif davranışlar konusunda çok hassas davranması ve bu davranışları bir işaret kabul edip gerekli hamleleri yapması gerekmektedir (Burns ve Wagner, 2013). Yani örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için yöneticiler tarafından desteklenen muhalefet davranışlarının varlığı çok önemlidir. Çünkü örgütsel muhalefetin karar alma sürecinin sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlayarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve memnuniyet seviyelerini arttırdığı bilinmektedir (Garner, 2009).

Bu çalışma öğretmenler tarafından sergilenen örgütsel muhalefet davranışları ile ilişkili olan okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları belirlenerek, hangi güç kaynağının daha fazla kullanılması gerektiği konusunda okul müdürlerine yol göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürleri ile iyi bir iletişim içinde olmasının

ne kadar önemli olduğunun anlaşılması açısından bu çalışmanın sonuçları önem taşımaktadır. Çünkü öğretmenlerin muhalefet etme tarzları okul içindeki iletişimden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin yatay veya dışa aktarılmış muhalefet yaptığı okullarda ast ile üst arasındaki iletişimin çok sağlıklı olmadığı düşünülmektedir (Kassing, 2001). Bu durumu düzeltmek isteyen okul müdürleri kullandıkları güç kaynaklarına dikkat etmeleri halinde öğretmenler ile olan iletişim sorunlarının azalması beklenmektedir. Bu şekilde öğretmenlerin dikey muhalefet yapmaları sağlanarak okul içindeki problemlerin çözüme kavuşturulması beklenmektedir.

Örgütlerin etkili ve verimli olması için yöneticilerin güç kullanımının çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğu göz önüne alındığında yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ile çalışanların örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin son derece önemli olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, güveni, adalet algısı ve iş doyumu gibi bazı değişkenler üzerinde etkili olduğu bilinse de yapılan alanyazın taraması sonucunda ülkemizde örgütsel güç kaynaklarının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen sadece Kesgin'in (2020) çalışmasına ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışma sayısının arttırılması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü araştırmalarda tekrarlanabilirlik önemlidir (Popper, 1993). Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin farklı bir örneklemde incelenecek olması bu konuda yapılan eski araştırmalarla (Kesgin, 2020) karşılaştırılmasını sağlayarak, araştırma sonuçlarının aynı mı yoksa farklı mı çıkacağı konusunda merak uyandırmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını nasıl etkilediğinin belirlenmesi yönünde yapılacak olan bu araştırmanın alanyazına ve uygulayıcılara önemli bir katkı sağlaması hedeflenmektedir.

1.3. Problem Cümlesi / Alt Problem Cümleleri

Araştırmanın problemi: Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki nedir?

Alt Problemler

1. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları nasıl bir dağılım göstermektedir?

3. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları alt boyutlarına ilişkin algıları, a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Branş, d) Hizmet süresi, e) Okuldaki hizmet süresi, f) Öğrenim durumu, g) Sendika üyeliği, h) Okul büyüklüğü, ı) Okul yöneticisinin hizmet süresi, j) Okul yöneticisinin öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları alt boyutlarına ilişkin algıları, a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Branş, d) Hizmet süresi, e) Okuldaki hizmet süresi, f) Öğrenim durumu, g) Sendika üyeliği, h) Okul büyüklüğü, ı) Okul yöneticisinin hizmet süresi, j) Okul yöneticisinin öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları örgütsel muhalefeti anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında İzmir ili Buca ilçesindeki resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin oluşturduğu örneklem ile sınırlıdır.
2. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ‘‘Örgütsel Güç Ölçeği’’ ve ‘‘Örgütsel Muhalefet Ölçeği’’ ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

1. Araştırma için belirlenen örneklem grubunun evreni yeterli ölçüde temsil etmektedir.
2. Kullanılan ‘‘Örgütsel Güç Ölçeği’’ ve ‘‘Örgütsel Muhalefet Ölçeği’’ ile araştırma konusunda kapsam geçerliliğine sahip veriler elde edilmiştir.
3. Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin ölçek sorularını net bir şekilde anladıkları ve sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Okul: Genel anlamına ilaveten İzmir ili Buca ilçesinde bulunan devlet ortaokulları bu çalışmada "okul" kavramını ifade etmektedir.

Okul Yöneticisi: Genel anlamına ilaveten 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında İzmir ili Buca ilçesindeki devlet ortaokullarında görev yapan okul müdürleridir.

Öğretmen: Genel anlamına ilaveten 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında İzmir ili Buca ilçesindeki devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerdir.

Güç: Bu çalışmada kullanılan güç kavramıyla okul yöneticisinin öğretmenleri etkileyerek davranışlarına yön verme yeteneği anlatılmaktadır.

Güç kaynağı: Bu çalışmada okul yöneticisinin öğretmenlerini etkileyerek okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı; French ve Raven (1959) tarafından ortaya atılan yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü ifade edilmektedir.

Muhalefet: Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin memnun olmadıkları konularda okul yöneticisinin düşüncelerine karşı aykırı bir tutum içinde olmasıdır.

Örgütsel muhalefet: Bu çalışmada öğretmenlerin okul yöneticisinden farklı duygu ve düşüncelere sahip olması sonucu fikirlerini farklı yollarla ifade etmesi anlatılmıştır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Güç Kavramı

İnsanoğlunun var olduğu zamandan beri ilişkilerinde güce ihtiyaç duyduğu ve kullandığı bilinmektedir. İlk zamanlardan 21. yüzyıla kadar geçen tüm süreçlerde insanlar dini, siyasi ve toplumsal alanlarda güce başvurarak hayatlarını düzenlemek ve anlamlandırmak istemişlerdir. Aslına bakılırsa insanlığın yaşadığı bütün tarihi süreçler güç kavramının da tarihine ışık tutmaktadır (Çalışkur, 2016: 31). İnsanların gücü kullanırken bazen farkında bile olmadıkları buna rağmen gücün çevreye yayılan bir yapıda olması gücün karmaşık bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle güç faktörü politik, toplumsal ve örgütsel hayat gibi insanların var olduğu her alanda büyük önem taşımaktadır. Güç kavramına kullanan ve etkilenen olmak üzere iki farklı açıdan bakılması güç kavramının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır (French ve Raven, 1959: 150-167).

Güç kelimesinin kökenine bakıldığında Latince "potere" kelimesinden gelmekle beraber İngilizcedeki karşılığı "power" kelimesidir. Güç kavramına yönelik yapılan tanımlar uygulama alanına göre değişmekle birlikte çok fazla tanım bulunmaktadır. Sadece Türk Dil Kurumunun sitesine bakıldığında 11 farklı güç tanımına ulaşılmaktadır. Bu tanımlar arasında en önde gelen ve bu çalışmada bahsedilen güç kavramına en uygun tanım "fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor" dur (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). Güç kavramı ile ilgili çalışmalar yürütmüş olan birçok araştırmacı da gücü farklı şekillerde tanımlamaktadır. Weber'e (2006) göre güç; "bir sosyal ilişki içinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme konumunda olma ihtimali" şeklinde tanımlanırken, Pfeffer (1992) ise "davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişle başa çıkma ve insanların bu yönde davranışlarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet" tanımını yapmaktadır. Başka bir tanıma göre güç, başkalarını kontrol altında tutma veya başkalarının tutum ve eylemlerini yönlendirme, etkileme ve onları istenilen şekillerde değiştirme yeteneğidir (Akyüz vd., 2015: 74). Bu tanımlarla aynı doğrultuda fakat farklı anlatım tarzları ile yapılan başka güç tanımları da mevcuttur (Mannheim, 1950; Dahl, 1961; Lukes, 1974).

Güç olgusu kısaca genellikle bir bireyin veya grubun başkalarını etkileme yeteneği şeklinde söylenmektedir. Daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşıldığında ise güç, planlananı gerçekleştirmek için diğer bireylerin davranışlarını veya olayların gidişatını değiştirebilme,

direnen insanlarla başa çıkabilme, bireyleri normalde benimsemeyecekleri davranışlarda bulunmaya ikna edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Güç insanların olduğu her alanda bazen değişiklik oluşması bazen de karşı görüşteki bireyler tarafından yapılması planlanan değişikliğin oluşmasını engellemek için uygulanabilmektedir. (Arslantaş ve Dayanan Uğur, 2018: 49; Bayrak, 2000: 22-23).

Güç kavramı, bazı insanlar tarafından olumlu bir şekilde algılanırken bazı insanlar ise güce yönelik olumsuz düşünceler beslemektedir. Yapılan bazı araştırmalar, güce karşı olumsuz tutum içerisinde olan insanların gücü saldırgan tavırlar, zorba davranışlar ve hedeflere ulaşılması için kullanılan yapay yöntemler olarak gördüklerini belirtmektedir. Bunun yanında güce yönelik olumlu düşüncelere sahip bireyler de bulunmakta ve bu yönde yapılan araştırma sonuçları gücün insanları etkileme yeteneği sayesinde onları ileri seviyeye taşıma ve gelişimlerine yönelik katkı sağlayıcı bir araç olarak algılandığını göstermektedir (Eren, 2012). Her iki durumda da güç, etkilenmesi planlanan bireyin, etkileyen bireyin talep ettiği davranışları sergilemek durumunda kalması olarak açıklanabilir. Güç kavramının bazı özellikleri şu şekildedir (Aldag ve Kuzuhara, 2002; akt. Yorulmaz, 2014: 17):

1- Örtüklük: Bireyler sahip oldukları gücü ne zaman kullanacaklarına kendileri karar vermektedir. Yani bir güce sahip olan birey illaki o gücü kullanmak zorunda değildir. Bazen bireyin sahip olduğu gücün diğer bireyler tarafından algılanması bile etkilenmeleri için yeterli olmaktadır. Güç, özellikle örgütsel yaşamda gözlenebilen soyut bir unsurdur. Güç görünmez bir olgudur ancak etkileri hissedilmektedir

2- Görecelilik: Gücün algılanma düzeyi her kişide farklı seviyede olabilmektedir. Güç bir anlamda bireylerin birbirine olan bağımlılığına bağlıdır. Örgüt içindeki bir birey ulaşılması zor olan bir kaynağa sahip ve diğer bireylerin de bu kaynağa ihtiyacı var ise bu birey diğer bireylere daha güçlü olarak görülmektedir. Bir başka durum ise gücü elinde bulunduran bir yönetici aynı pozisyonda çalışan bireylere eşit seviyede güç uygulamayabilir ya da kullandığı güç çalışanlar tarafından farklı seviyelerde algılanabilmektedir.

3- Algı: Bir kişi bir başka kişiyi kendisiden daha güçlü olarak algıladığı zaman karşısındakinin gücü hissedilmeye başlanmaktadır.

4- Dinamiklik: Bireyler arasında güç dengesi zaman içinde değişebilmektedir. Birey elindeki gücü kaybedebilir veya eskisinden çok daha fazla güce sahip olabilir.

5- Evrensellik: Bütün bireylerin farklı seviyelerde de olsa sahip olduğu bir güç bulunmaktadır. Bazen güçsüz olarak görülen bireylerin aslında yeterince güce sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, çok güçsüz gözüken küçücük bir bebeğin annesi ve babasına karşı

ağlama gücünü kullanarak çoğu şeyi yaptırdığı düşünülürse gücünün azımsanmayacak seviyede olduğu anlaşılabilmektedir.

6- Güç Dengesi: Kullanılan gücü ve gücün seviyesini yalnızca etkileyenler ya da etkilenenler belirlemez. İki taraf bu sürece ortak karar vermektedir. Her iki tarafında kabul edeceği bir ölçüde güç kullanımı oluşmaktadır. Bu durumda gücün dengeli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca kullanılan güç kaynaklarının birbirini dengeleme özelliği de denge unsurunu ortaya çıkarmaktadır.

7- Bölgesellik: Bireyin sahip olduğu bir güç türünün her ortamda ve her durumda etkili olması mümkün değildir. Bütün insanlar üzerinde aynı anda geçerli olan bir güç kaynağı mevcut değildir. Ayrıca bütün bireyler için standart bir güç türünden bahsedemeyiz. Çünkü bazı kişilerin güç kullanım alanları genişledikçe diğerlerinin güç alanları daralacaktır.

Güç kavramının varlığından söz edebilmek için ortamda birden fazla kişinin bulunması gerekmektedir (Pettigrew, 1979: 25). Tek kişinin olduğu veya hiç kimsenin bulunmadığı ortamlarda güçten bahsedilemez. Bir kişinin sahip olduğu güç, başka kişiler ile etkileşime girdiği zaman ortaya çıkmakta ve toplum tarafından anlaşılmaktadır. Gücün ortaya çıkması için gerekli görülen etkileşim sonucunda gücü algılayan ve bu yönde davranış sergileyen kişi gücün sahibi değil, karşısındaki kişi veya kişiler olmaktadır. Örneğin yöneticinin çalışanı üzerinde güç kullanarak istekte bulunmasına bağlı olarak çalışanın bu isteği yerine getirmeden önce bir değerlendirme yapması beklenmektedir. Çalışanların durumlarını değerlendirme biçimleri, işleri hakkında oluşturdukları görüşler ve bunun sonucunda sergiledikleri davranışlar, çalışanların gücü algılama güçleriyle ilgilidir. Kısaca söylemek gerekirse yönetici-çalışan ilişkilerinde güç çalışanın algılaması ile şekillenmektedir. Yönetici açısından bakıldığında, çalışanını arzu ettiği doğrultuda yönlendirmesi güçlü olduğu anlamı taşımaktadır (Raven, 1993; Koçel, 2020).

Yukarıda da belirtildiği gibi insanlar beraber yaşamaya başladıktan itibaren gücün toplumlar için önemli bir kavram olduğu bilinmektedir. Başka bir söylemle güç insan toplulukları için var olması zorunlu bir kavram olarak görülmektedir. Çünkü gücün olmadığı yerlerde yönetim boşluğunun oluşması ve bu sürecin sonunda da kaosun ortaya çıkması olası bir durumdur. Bu nedenle, insanlar kaosun oluşmaması için gücün kullanılmasını tercih etmektedirler.

Taucean, Tamasila ve Negru-Strauti (2016) örgütte çalışanlar tarafından algılanan güçlerin kişisel, sosyal veya örgütsel güç kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Kişisel güce sahip bireylerin özgüven seviyelerinin yüksek olduğu, özgür bireyler oldukları, dışa bağımlı

olmadıkları ve yeteneklerini ön plana çıkardıkları belirtilmektedir. Kişisel gücü kullanan bireylerin asıl amaçlarının etrafındaki bireyleri istekleri doğrultusunda yönlendirmek değil, etrafındaki bireyler tarafından kontrol altına alınıp yönlendirilmemek olduğu bilinmektedir. Yani bu güce sahip bireyler kendilerini korumak için kişisel gücü kullanmaktadır. Diğer bir güç kaynağı olan sosyal güce sahip bireyler diğer bireylerin davranışlarında istenen yönde değişiklikler meydana getirmek için ödül ve ceza gibi uygulamalara başvurup bunun sonucunda da diğer bireyleri kontrol altına almayı amaçlamaktadır. Daft'ın (2008) da belirttiği gibi örgütsel anlamda bakıldığında pek de somut olmayan örgütsel güç kavramına sahip bireylerin çalıştıkları örgütten dolayı bu güç türüne sahip olduğu görülmektedir. Örneğin bireyin örgüt içinde bulunduğu konum veya arkadaşlarıyla olan ilişkileri örgüsel gücün oluşumunu etkileyerek bireyler arasındaki güç dengesinin şekillenmesine katkı sağlamaktadır.

2.1.2. Güç ve Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki

2.1.2.1 Güç ve Otorite

Güç ile otorite kavramlarının sıklıkla birbirlerinin yerine kullanıldığı bilinmektedir. Otorite, kişinin örgüt içindeki pozisyonundan kaynaklanan ve örgüt üyelerin kabul ettiği yasal hak ve sorumluklar olarak ifade edilmektedir (Demir, 2014: 11). Otorite kavramı güç kavramına göre daha dar bir anlam içermektedir (Eren, 2013). Çünkü güç sahibi kişilerin gücünü bulunduğu konumdan alma zorunluluğu bulunmazken, otorite sahibi kişilerin ise mutlaka belirli bir konumda bulunmaları gerekmektedir (Goncalves, 2013).

Güç dürtüsü otorite eksikliğini göstermektedir (Kojéve, 2007: 16). Yöneticiler ile çalışanları arasındaki hiyerarşik düzen sebebiyle yöneticiler bir otoriteye sahip olmakta ve bunu bir güç olarak kullanmaktadır. Bu durum otorite ve güç arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Göçer, 2020). Gücün ve otoritenin tüm özellikleri göz önüne alındığında zorlayıcı yönleri bulunmaktadır. Ancak zorlamanın yanı sıra kişileri ikna etme özelliği ile güç otoriteden ayrılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012: 206). Bu bağlamda gücün otoriteyi kapsayan bir kavram olduğu söylenebilir. Otorite, kişileri etkilemek için sahip olunan bir yetki iken güç ise kişileri etkileme yeteneğidir. Otorite için gerekli olan yetki, başka birisi tarafından verilmekte ve gerektiğinde geri alınabilmektedir. Güce sahip olmak ise bir kabiliyet gereklidir. Güç, başkaları tarafından verilip alınmamakta, bazen elde edilmesinde yardımcı olunmaktadır (Güney, 2007: 36). Bütün bu tanımlara göre otorite, bireyin bireysel özelliklerinden değil sadece konumundan kaynaklanırken güç ise sadece bireyin bulunduğu

konumdan değil bireysel özelliklerinden de kaynaklanmaktadır. Otorite ve güç arasındaki ilişkiye ilişkin olarak üç farklı durum tespit edilmiştir (Kreitner, 1983: 389).

Durum 1: Yöneticinin gücünün olduğu, otoritesinin olmadığı bir durumdur. Bu durum yöneticinin çalışanlarını istediği doğrultuda yönlendirme yeteneğine sahip olduğu ancak konum gereği bu hakkının bulunmadığı bir durumdur.

Durum 2: Yöneticinin hem otoriteye hem de güce sahip olduğu bir durumdur. Yönetici bu durumda çalışanlarını yönlendirme konusunda hem yetenekli hem de bir hakka sahiptir.

Durum 3: Yöneticinin otoritesinin bulunduğu ancak gücünün olmadığı bir durumdur. Bu durumda yöneticinin çalışanlarına talimat verme hakkı bulunmasına rağmen bu yeteneğini bulunmamaktadır.

2.1.2.2. Güç ve Yetki

Güç ve yetki kavramları aynı anlama gelmese de aralarında bir ilişki vardır. Bir bireyin örgüt içerisinde bulunduğu konumundan dolayı elde ettiği resmi güce yetki denmektedir (Can ve Çelikten, 2000; Gibson vd., 2002: 250). Bu bağlamda yetkinin örgütsel güç kaynaklarının sadece bir türü olduğu anlaşılmaktadır. Birey resmi yetkisinden farklı olarak başka güç kaynaklarına sahip olabilmektedir. Bu nedenle güç yetkiden daha geniş kapsamlıdır (Hodge vd., 2002).

Yetki sahibi olan bir birey aynı zamanda sorumluluk sahibi de olmaktadır. Ancak güç kullanan bir bireyin her zaman sorumluluk sahibi olması gerekmemektedir. Yetkinin verilmesi ve yönetici tarafından kullanılması örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. Güç kullanımı ise daha çok bireyin özel amaçları ile ilgili olmaktadır. Ayrıca yetkinin alt örgüt içerisindeki diğer üyelere devredilebilmesi söz konusu iken, gücün devredilebilmesi mümkün değildir (Çolak, 2007: 19).

Örgütlerde yöneticilerin hem yetki hem de güce sahip olmaları örgütün devamlılığı açısında oldukça önemlidir. Bir yönetici yetki sahibi olup güce sahip olmayabilirken, başka bir yönetici güce sahip olup yetkiye sahip olmayabilir. Burada önemli olan yöneticinin yetki ve güç dengesine dikkat etmesi gerekmesidir (Özaslan, 2006). Yöneticinin elindeki yetkiyi örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilmesi çalışanlarını etkileme yeteneğine bağlıdır (Ertürk, 2012: 47). Yetkisi bulunan bir yönetici konumu gereği sahip olduğu gücü kullanıp, çalışanlarını ve örgütün kaynaklarını verimli bir şekilde yönlendirmelidir (Güney, 2004:

265). Her ne olursa olsun örgütlerde yetkinin bulunması karmaşıklığın önlenmesi adına önemlidir.

2.1.2.3. Güç ve Etki

Etki kavramı ile güç kavramı diğer yaygın terimlere göre daha az karıştırılmaktadır (Koçel, 2020: 566). Etkileme, örgüt içindeki tüm kişilerin örgüte karşı tutum ve davranışlarını arzu edilen bir yönde değiştirmeyi amaçlayan davranışların tamamıdır (McShane ve Von Glinow, 2016: 174). Bireyin güç kullanarak diğer bireylerin duygu ve düşüncelerini istenilen yönde değiştirmesi, direnç gösteren bireylerin dirençlerini kırması, diğer bireylere istediği işleri yaptırtması o bireyleri etkilediği anlamına gelmektedir (French ve Raven, 1959: 259; Pfeffer, 1999: 45; Balcı, 2016: 65).

Güç kavramı kullanılması sonucunda ortaya çıkması beklenen etkilemeyi, etki ise o an gerçekleşen bir durumu anlatmaktadır (Bayraktaroğlu, 2000). Yani gücü bireylerin kullandığı bir kaynak olarak etkiyi ise bu gücün kullanılması ile oluşan bir sonuç olarak değerlendirmek gerekmektedir (Çolak, 2007). Güç ile etki arasında bir döngü söz konusudur. Güç kullanan bir birey karşısındakini etkilediği takdirde gücünü arttıracak ve karşısındakini daha fazla etkileyecektir (Bayraktaroğlu, 2000).

Bu ifadelere dayanarak bir örgütteki gücün varlığı etkilemenin de ortaya çıkacağının habercisidir. Tabii ki bu her zaman olmayabilir. Kişinin elindeki gücün diğer kişilerin davranışları ve tutumları üzerinde değişiklik meydana getirdiği takdirde etkilemeden söz edilebilecektir. Çünkü etki veya etkileme sonuca bakılarak anlaşılmaktadır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarını istediği doğrultuda yönlendirebilmesi onları etkilediği anlamına gelmektedir. Kısaca söylemek gerekirse gücün karşıdaki bireyleri etkileyebilme yeteneği olduğu, etkinin ise bu yeteneğin kullanılması ise sonuçlarının görülmesidir (Aslanargun, 2009: 13-14).

2.1.2.4. Güç ve Liderlik

Güç kavramı liderlikle ilişkilendirilen önemli bir kavramdır. Sosyal hayatta ve iş yaşamında bireylerin diğer bireyleri yönetmek adına sıklıkla güce başvurdukları bilinmektedir. Özellikle örgütlerde çalışanları etkilemek ve yönlendirmek için güç bir gerekliliktir (Karkın, 2004: 48). Liderlik de örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyelerine yönelik kullanılan bir etkileme becerisidir. Bu açıdan bakıldığında liderlik, gücün örgütsel çıkarları gözeterek en etkili biçimde kullanılması şeklinde tanımlanabilmektedir.

Liderler gücünü çalışanların olağan görevlerini yapmaları için değil daha fazla çabalamaları için kullanmalıdır. Bunu yapabilmek için de liderler sahip oldukları güçleri paylaşmaya istekli olmalıdır. Aksi takdirde örgüt içinde oluşacak muhalefet ve örgüte yönelik yabancılaşmayla karşılaşması beklenmektedir. Bu sebeple bir liderin sahip olduğu güç kaynaklarından hangisini ne düzeyde uygulayacağı çok fazla önem arz etmektedir. Liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç kaynağı makamından kaynaklanan güç kaynağına göre çok daha etkilidir (Zafer, 2008: 64). Okul yöneticileri de günümüzde bir lider olarak görüldüğünden bazı önemli güçlere sahip olması beklenmektedir. Bunlar insani, eğitim, teknolojik ve kültürel güç şeklinde örneklendirilebilir (Hoy ve Miskel, 2012).

Liderliğin etkisinin gücün doğru kullanılması ile doğru orantılı bir şekilde çalıştığı belirtilmektedir. Ayrıca bir liderin liderlik pozisyonunun sağlam olması sahip olduğu güç ile ilgilidir. Örgüt üyelerinin liderlerine olan sadakati mevcut gücü benimsemesiyle paralellik göstermektedir. Yöneticiler çalışanları tarafından lider olarak görülmek istiyorlarsa; güçlerinin en verimli şekilde nasıl kullanılacağını öğrenmeleri gerekmektedir (Polat, 2010: 78). Güç iyi veya kötü amaçlar için kullanılabilir. Liderler güç kullanımı sırasında iyiyi ve kötüyü ayırt etmeli ve gücünü iyilik için kullanmalıdır (Bayrak, 2001: 34).

2.1.2.5. Güç ve Kuvvet

Gücün uygulanmaya konmuş haline kuvvet denmektedir (Bachrach ve Baratz, 1970: 27). Yönetici bir örgüt içinde güç kullandığında örgüt üyeleri emirlere itaat eder ve yöneticinin istediği gibi davranmaktadır. Örgüt üyelerinin verilen görevleri yapmadıkları durumlarda ise yönetici çalışanlarını yönlendirmek için kuvvet kullanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kuvvetin yöneticinin kullandığı güç sonucunda gözlemlenebilen bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Koçel, 2020: 651). Bazı durumlarda güç ile kuvvetin aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Machiavelli, 2008: 43). Bu durumda yöneticinin sahip olduğu güç kaynaklarının derecesi kuvveti etkilemektedir. Yöneticinin örgüt üyelerini etkileyebildiği kadar kuvvetli olduğu düşünülmektedir (Güney, 2020: 246).

Bir örgütte yönetici, astlarının pozisyonuna ya da kendi pozisyonlarına göre elindeki gücün şiddetini değiştirebilir. Özellikle hiçbir neden olmadan yönetici tarafından kullanılan gücün şiddeti artması yani örgüt üyelerinin hissettikleri kuvvetin normalin üstünde olması örgüt üyelerinin yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum sergilemelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda güç kaynağına sahip olan yöneticinin kişilik özelliği uygun düzeyde kuvvet kullanımında çok önemlidir (Başaran, 2000a: 30). Özetle gücün eyleme dökülmüş şekline kuvvet denmektedir.

2.1.3. Örgütsel Güç

Örgüt, belirli bir amaca ulaşmak için toplanan ve ortak amaca ulaşmak için hep birlikte çalışan bir grup insandır (Aydın, 2004). Bir liderin, hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgüt içindeki astları, üstleri ve diğer tüm paydaşları etkileyebilmesi için belirli bir güce sahip olması gerekmektedir (Zaleznik, 1981). Örgütsel güce yönelik yapılan çok fazla tanım vardır. Bu tanımlardan bazılarına göre örgütsel güç, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için tüm süreci etkileme yeteneği (Mintzberg, 1983) iken bir diğer tanıma göre diğer bireylerin davranışlarının kontrol edilmesi, yönetilmesi ve etki altına alınmasıdır (Schermerhorn vd., 2011). Başka bir söylemle örgütsel güç, bir birey ya da bölümün diğer birey ya da bölümlerin davranışlarında istenilen şekilde değişiklik meydana getirebilme yeteneğidir (Ağlargöz, 2012: 46). Örgütsel gücün tanımında görülen çeşitlilik, bu kavramı anlamak için ortaya konulan farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Çoğu araştırmacı örgütsel gücü tanımlamaktan çok örgütsel gücün hangi kaynaktan geldiği üzerine yoğunlaşmışlardır. Diş ve Ayık'a (2016) göre örgütsel güç belirli kaynaklar kullanılarak elde edilebilmektedir.

Örgütsel güç örgütte yönetimden sorumlu bireylerin yönetim işlerini gerçekleştirmek için elinde bulundurdukları güç şeklinde değerlendirilmektedir. Örgütlerde güç konusunda bir boşluk söz konusu olamaz. Eğer bir boşluk söz konusu ise alt pozisyonda çalışan bireyler bu boşluğu doldurmak için harekete geçmek istemektedir (Bayrak, 2001: 26). Bu durumun sebebi örgütlerde gücün bir ihtiyaç olduğu düşüncesinden kaynaklanıyor olmasıdır. Güç sayesinde örgütlerler devamlılıklarını sağlayabilmektedir. Çünkü yönetmenin olduğu yerde güç kullanımı da o oranda yer almaktadır. Gücün yönetim sürecindeki etkisi çok fazladır. Yönetimi canlı tutan ve işlevsel hale getiren enerji, örgüt içindeki bireylerin sahip olduğu güçtür (Hodgkinson, 2008). Güce bir örgütsel davranış biçimi şeklinde bakılmalıdır. Örgütsel faaliyetlerin temelinde güç akla gelirken örgütün içinde veya dışında yer alan tüm gruplarla olan ilişkiler düşünüldüğünde gücün örgütün yönetilmesine olan etkisi çok iyi anlaşılmaktadır (Özhan, 2016: 11)

Örgütsel hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerinin uygun şekilde motive edilmesi ve yönlendirilmesi çok önemlidir (Aslanargun, 2017: 225). Bu aşamada yöneticilerin birçok rolü vardır. Yöneticiler, kendilerine sunulan kaynakları doğru yerde ve doğru zamanda kullanarak üyelerini etkileyebilir ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için onları harekete geçirebilir. Lider herhangi bir güce sahip olmadığını düşünürse örgüt başarılı olamaz. Bu durumda örgüt hedeften sapmaya, gerilemeye ve parçalanmaya başlayabilir. Böyle bir durum meydana geldiğinde lider başarısız olarak görülmektedir. Bu durumdan kaçınmak için liderin gücünün farkına varması ve uygun yerde doğru güç tercih yapması gerekmektedir (Özcan,

2018: 438 -440). Ayrıca örgüt üyelerinin her biri de çalıştıkları pozisyon gereği güç sahibi olabilirler. Örgüt üyeleri ellerindeki güç sayesinde hem örgütteki yerini garanti altına almakta hem de diğer bireyleri etkileme imkânına sahip olmaktadır. Bir örgüt üyesinin örgüt içindeki kaynaklara ve bilgiye erişimi, resmi veya resmi olmayan iletişim ağlarındaki konumu sahip olduğu gücün seviyesini göstermektedir (Pfeffer, 1992).

Güç kavramı uzun yıllar örgütlerin rasyonel yönetim anlayışına sahip olması gerektiğine inanılmasından dolayı görmezden gelinmiştir. Güç kullanımının örgütlerin rasyonel esaslara dayalı bir şekilde varlığını sürdürmesine engel olacağı düşünülmüştür. Çünkü örgüt içinde güç kullanımı bireylerin birbirlerini olumsuz yönde etkilemesine, örgüt içinde mutsuz çalışma ortamının oluşmasına, bazı örgüt üyelerinin örgütsel hedeflerden uzaklaşarak kişisel çıkarlarını gözetmesine neden olan ahlak dışı bir faktör şeklinde değerlendirilmekteydi. Ancak sonradan anlaşıldı ki örgütler tamamıyla rasyonel esaslara dayalı bir yapıya sahip olamazlar. Bu durumun en önemli sebebi, insan yapısının tümüyle rasyonel hareket edememesi ve bilgiyi toplayıp, işleme becerisinin belirli bir seviyenin altında kalmasıdır (Erdoğan, 2007). Bu durumun anlaşılmasından sonra güç kavramına yönelik çalışmalarda artış gözlenmiştir.

Yöneticilerin güç kullanma yeteneği, örgüt üyelerini etkileyerek istenen görevleri yerine getirtebilmesi anlamına gelmektedir. Gücün nasıl kullanılması gerektiğini ele alan araştırmaların sonuçları şu şekildedir (Hodgetts, 1999):

1. Güçlü bir yapıya sahip olunmalıdır: Yönetici örgüt içinde ve dışında güçsüzlük duygusu oluşturacak davranışlardan kaçınmalıdır. Bir güce sahip değilse bile bunu belli etmeden varmış gibi hareket etmelidir.

2. İlk olarak maddi açıdan uygun güçler tercih edilmelidir: Eldeki imkânlar dâhilinde yöneticinin ödül gücüne öncelik vermesi gerekmektedir.

3. Ödül ve ceza, liyakat esasına dayalı olmalıdır: Ödül ve ceza adalet ve eşitlik ilkesi gözetilerek hiç kimsenin aklında soru oluşturmayacak şekilde verilmelidir.

4. İstenilen davranışın devamlılığının sağlanmasında motivasyonun önemi anlaşılmalıdır: Örgüt üyelerinin maddi ödüller kadar manevi ödüllerle de motivasyonlarının yüksek seviyede tutulması örgüt üyelerinin mutlu olmalarını sağlayacaktır. Olumlu davranışların uzun süre devam etmesiyle örgüt üyelerinin motivasyon seviyelerinin yüksek olması paralellik göstermektedir.

5. Kişiye özel güç kullanımına özen gösterilmelidir: Bir örgütün tüm üyeleri belirli bir ödül karşısında aynı tepkiyi vermeyebilir. Yöneticilerin bu konuda dikkat etmesi gereken nokta, ödül vermeyi planladığı çalışanlarını iyi tanımalı ve onların kişisel özelliklerine uygun ödül vermelidir.

6. Gücün dengeli bir şekilde dönüşümü sağlanmalıdır: Yöneticinin örgüt üyelerine karşı düzenli bir şekilde iyilik yapması örgüt üyelerini de yöneticiye ve örgütün tamamına karşı olumlu karşılık vermeye zorlayacaktır.

7. Gücün bir yatırım aracı olarak görülmesi sağlanmalı ve bu durumdan bir kar elde edilmelidir: Yöneticiler kullandıkları güçle ortaya çıkan sonuçları karşılaştırmalıdır. Beklenen fayda net değilse yöneticiler bu gücü kullanmayı bırakmalıdır.

8. Güç kaynakları yalnızca belirli durumlarda tercih edilmelidir: Akılcı bir düşünce yapısına sahip yöneticiler güçlerini örgüt dışına aktarma çabasına girerek gereksiz enerji kaybına sebep olmazlar.

9. Güç kontrol edilmelidir: Başarılı yöneticiler, yönetim sürecini devamlı takip ederek değerlendirmelerde bulunurlar. İstenen etkiyi elde edemezlerse stratejilerini ya da uygulamalarını tekrardan düzenlerler. Ayrıca deneyimli bir yönetici gerektiğinde yetkisini devretmeli, gelişen olayları sürekli izlemeli ve kontrol alması gereken durumda gerekli müdahaleyi yapmalıdır.

2.1.4. Örgütsel Güç Kuramları

2.1.4.1. Amitai Etzioni'nin Örgütsel Güç Analizi

Etzioni (1961) gücü bir bireyin diğer bireyleri istediği doğrultuda etkilediği veya ikna ettiği bir süreç şeklinde tanımlamıştır. Örgüt içinde de bir kişi diğer örgüt üyelerine verdiği emirleri uygulattığı ölçüde güç sahibidir (Helvacı ve Kayalı, 2011). Etzioni'nin güç analizi Tablo 1'de gösterilmektedir (Aydın, 2016: 24).

Tablo 1

Etzioni'nin Güç Analizi

	Örgütsel Üyelik		
Güç Tipi	**Zorunlu**	**Hesapçı**	**Ahlaki**
Cezalandırma	x		
Ödüllendirme		x	
Normatif			x

Kaynak: Can vd., 2015: 249

• Zorunlu Üyelik: Zorunlu üyelik bir örgüt çalışanının üyesi olduğu örgüt için düşmanca duygular beslediği bir üyeliktir. Bu üyelikte çalışan istediği şekilde hareket edemez. Aslında örgütte varlığını sürdürmek istemez ancak belirli sebeplerle üyeliğini sürdürmeye devam eder. Bu üyeliğin örnekleri arasında hapishaneler veya toplama kampları yer almaktadır.

• Hesapçı Üyelik: Bu üyelik tarzında bir örgüt çalışanı örgütteki varlığının devamına fayda-maliyet analizi yaparak karar vermektedir. Çalışan, örgütte kalmasına değecek bir pozisyonda ise örgüt üyeliğine devam etmektedir. Örgütler bu üyeliğe en uygun örnektir. Çalışan örgüte yaptığı katkıların karşılığında ödül kazanacağı düşüncesiyle hareket etmektedir.

• Ahlaki Üyelik: Bu üyeliğin temelinde kişinin çıkarına bir durum olmamasına rağmen örgüt için çalışmaktan mutlu olması bulunmaktadır. Örgüt üyesi örgütsel hedefleri, değerleri ve normları içselleştirerek örgüt ile özdeşleşmektedir. Eğitim ve sağlık gibi konular üzerine yoğunlaşan gönüllü kuruluşlar bu üyeliğe örnek olmaktadır.

2.1.4.2. Max Weber'in Örgütsel Güç Yaklaşımı

Max Weber gücü; bir bireyin sosyal yapı içerisinde şiddetli bir direnme ile karşılaşsa bile istediğini yapabileceği konumda bulunması şeklinde tanımlamıştır (Öztürk, 2015: 61). Weber'in güç kavramı yerine otorite kavramını kullanmayı tercih etmesinin sebebi gücün yasal bir kaynağının olduğuna inanmasıdır (Turner, 2019: 40; Aslanargun, 2009). Weber (2006) otorite kavramını geleneksel, yasal ve karizmatik olmak üzere üç gruba ayırmıştır.

Geleneksel otoriteye göre; kimin güç sahibi olacağına, eldeki güç kaynaklarının kullanılarak nasıl iktidar olunacağına ve iktidar değişikliğinin nasıl gerçekleşeceğine yönelik soruları gelenekler tarafından cevaplanmaktadır (Demir ve Acar, 1997: 134). Toplumun benimsediği gelenekler tarafından üstün görülen kişiler otorite sahibi kabul edilmektedir. Bu sebeple güç kullanan kişiler meşru kabul edilmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 59). Eğitim kurumlarında geleneksel otoriteyi savunan ve gücünü bu şekilde elde eden kişiler bulunmaktadır. Öğrencilerin öğretmenlerini otorite sahibi olarak görmesinin sebebi: ebeveynlerin de öğretmenleri otoriter kişiler olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi toplumun sahip olduğu gelenekler gücün kimin elinde olduğuna karar vermektedir (Hoy ve Miskel, 2012: 204).

Yasal otoriteye göre; resmi kanunlar ve yönetmeliklere bakılarak otoritenin ana dayanak noktası belirlenmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 60). Bu durumda yasal

otoriteye sahip olduğu bilinen bireyler, toplumun kabul ettiği yasalara göre davranmak zorundadır (Eryılmaz, 2013: 68). Eğitim kurumlarında yönetici konumunda bulunanların güç kullanırken yasal yollarla elde ettiği güç kaynaklarına sıklıkla başvurduğu görülmektedir (Hoy ve Miskel, 2012: 205).

Son otorite türü olan karizmatik otorite, bir bireyin diğer bireyler tarafından güvenilir bir birey olarak görülmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu otorite, otoriteyi elinde bulunduranların olağanüstü yeteneklere sahip olduğunu varsaymaktadır (Eryılmaz, 2013: 68). Bu açıdan bakıldığında karizmatik otoritenin kişisel özelliklerle ilgili olduğu söylenebilir (Kapani, 1987: 90). Eğitim kurumlarında yöneticilerin karizmatik otoriteyi kullanmaları kişisel özelliklerine güvendiklerini ve çevresindeki bireyleri etkileme çabasında olduğunu göstermektedir (Hoy ve Miskel, 2012: 204).

2.1.4.3. Mcclelland'ın Güç İhtiyacı Kuramı

David McClelland insanları üç gruba ayırmaktadır. Başarma ihtiyacıyla doğan insanlar, bağlanma ihtiyacı olan insanlar ve güçlü olma ihtiyacı olan insanlar bu üç grubu temsil etmektedir. Bir şeyi başarma ihtiyacıyla doğan insanlar, kendileri için belirledikleri hedeflere ulaşmak için çabalamaktadır. Bağlanma ihtiyacı duyan bireyler, arkadaşları ve aileleriyle beraber vakit geçirmeyi istemektedir. Güce ihtiyaç duyan bireylerin ise diğer bireyleri kontrol altına alma veya yönlendirme çabasında oldukları belirlenmiştir. Ayrıca güç kazanma arzusunda olan bireyler yönetim kademesinde çalışmayı tercih etmektedir (Zafer, 2008: 29). McClelland Burnham'a (2003) göre gücünü iyi kullanan yöneticiler dört temel davranış sergilemektedir. Bu dört davranış şu şekilde sıralanmaktadır (Erkasap, 2016: 11):

• Otoriter Sisteme Duyulan İnanç: Bu tür yöneticiler resmi kurallara duyulan ihtiyacın ve hiyerarşik sistemin önemine vurgu yapmaktadır. Ayrıca bu yöneticilerin ast üst ilişkisi içerisinde astlarını etkilemek için kullandığı en önemli güç kaynağı resmi kanallar yoluyla elde edilmekte ve yöneticiler bu durumdan memnuniyet duymaktadır.

• Çalışma ve Disiplin Odaklı Olma: Bu yöneticiler işlerini düzen ve disiplin içinde yürütmekten hoşlanmaktadır. İş etiğinin ön plana çıktığı bu davranış tarzında yöneticiler için çalışmak para kazanmaktan çok daha değerlidir.

• Özveri (Adanmışlık): Bu tür yöneticiler örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koymaktadır. Bu davranışı sergilerken şunu bilmektedir ki kendi hedefleri ile örgütün hedefleri paralellik gösterdiği zaman bu hedeflere bağlı kalmak çok daha kolay olmaktadır.

• Adalet İnancı: Adalet, bu yöneticiler için en önemli önceliktir. Tüm karar ve uygulamalarında adalet ilkesini gözetir ve bu ilkeye göre hareket eder (Erkasap, 2016: 11).

2.1.4.4. Leithwod'a Göre Güç Türleri

Kenneth Leithwood (2001), etkili liderler için dört farklı güç kaynağından bahsetmektedir. Bunlar piyasa, yerelleşme, profesyonelleşme ve stratejik yönetim yaklaşımlarıdır.

1. Piyasa: Okul yöneticileri sürekli değişim içinde olan pazar stratejilerini takip ederek özellikle okul dışındaki bütün paydaşların ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya çalışmaktadır.

2. Yerelleşme: Yönetim ve eğitim faaliyetlerinde, ailelerin ve toplumun kendilerince değer verdiği noktalara dikkat edilmeli ve gelir gider, okul personeli gibi konularda da ailelerin görüşlerinin alınması sağlanmalıdır.

3. Profesyonelleşme: Öğretmenler alanlarında donanımlı hale geldikçe daha güçlü bir duruma gelirler.

4. Stratejik Yönetim: Güçlü yönetimin oluşması için temel ilkeleri belirlenmiş, örgütü hedefe ulaştıracak tüm yolların belirlenmesi gerekmektedir.

2.1.4.5.Mintzberg'ye Göre Güç Türleri

Mintzberg'e (1983) göre bir örgüt içindeki güç kaynaklar, teknik yeterlilik veya bilgiden oluşabilir. Ayrıca Mintzberg (1983) örgüt içyapısına yönelik yaptığı çalışmada bazı sistemlerin üzerinde durmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012: 213-215). İlk olarak otorite sisteminin resmi kaynaklardan gelen güç ile hedeflere ulaşılmasını sağlamaktadır. İkinci sistem olan ideolojik sistem ise örgüt iklimi ve kültürüne dayanarak bir güç oluşturmaktadır. Üçüncü sistem uzmanlık sistemidir. Bu sistemde örgüt üyeleri mesleki alandaki yeterlilikleri ile örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Son olarak politik sistemde ise dar görüşlü bir güç olarak nitelendirilmekte ve istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Yorulmaz, 2014: 21; Hoy ve Miskel, 2012; 213-215).

Okul yöneticileri Mintzberg (1983) tarafından oluşturulan güç sistemleri konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olmalı ve bunları gerektiği zaman kullanmaya özen göstermelidir. Mitzenberg (1983) başarılı yöneticilerde olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Hoy ve Miskel, 2012: 213-215):

1.Yönetici sahip olduğu otoritenin kapsadığı alanı genişletmeli

2. Yönetici örgüt içerisinde bir ideolojiden faydalanmalı

3.Yönetici alanında uzman bir çalışan kadrosu kurmalı

4.Yönetici uygulanan politika sistemini anlamalı.

2.1.5. Örgütsel Güç Kaynakları

Örgüt içindeki bireylerin, grupların veya örgütsel yapının örgüt amaçlarına ulaşmak için güç kullanmaları gerekmektedir. Örneğin örgütte bir proje üzerinde çalışan bir grubun projenin iş planına uyulması için diğer bireyleri yönlendirmesi gerekmekte ve bunun için de yeterli düzeyde güç sahibi olması beklenmektedir. Aynı durum bireysel başarıya odaklanan bir bireyin diğer bireyleri etkileyerek verilen emirlere uymalarını konusunda elinde uygun gücü bulundurması noktasında görülmektedir (Hoy ve Miskel, 2012: 208). Bu durum bireysel başarının sağlanmasının yanı sıra yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde de oldukça önemlidir. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarının eylemlerini yönlendirerek eşgüdüm içerisinde çalışmalarını sağlamak için farklı güç kaynaklarına başvurmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012: 1834). Bu kaynaklar, yöneticinin gücünü ne şekilde kontrol altına aldığını ifade ederken aynı zamanda kullandığı güç kaynağına bakılarak yöneticinin sahip olduğu gücü hangi temel üzerinden elde ettiği anlaşılmaktadır (Bayrak, 2001: 24; Özkalp ve Kırel, 2001).

Güç kaynakları konusunda yapılan çalışmalar sonucunda ortaya birçok güç kaynakları sınıflandırması çıkmıştır. Bu sınıflandırmalardan bir kısmı aralarında benzerlikler bulundururken bazıları ise oldukça farklı sınıflandırmalar olarak dikkat çekmektedir. Güç türlerine ilişkin yapılan sınıflandırmalar Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2

Güç Kaynaklarına Yönelik Yapılan Sınıflandırmalar

Güç Türleri	Max Weber (1900)	French ve Raven (1959)	Amitai Etzioni (1964)	K. Leithwood (1992)	H. Mintzberg (1987)	T. Sergiovanni (1992)	John Kottter (1996)	C. Hales (1997)	C.Bulach (2001)	C.Evans (2001)
Geleneksel	x									
Yasal	x	x							x	
Zorlayıcı		x	x						x	
Ödül		x							x	
Karizmatik	x	x					x			
Uzmanlık		x		x	x	x	x	x	x	x
Piyasa Becerisi				x						
Yerinden Yönetim				x						
Stratejik Yönetim				x						
Ekonomik			x					x		
Normatif			x					x		
Bürokratif						x				x
Kaynakların Kontrolü					x					
Kişisel					x	x			x	
Moral						x			x	
Fiziki								x		
Durumsal									x	
Samimiyet							x			
Bağlılık							x			
Psikolojik										x

Kaynak: Aslanargun, 2017: 237

Tablo 2'de gösterilen sınıflandırmalardan French ve Raven (1959) tarafından beş başlık altında toplanan sınıflandırma tarih boyunca gerçekleştirilen çalışmalarda en çok kullanılan örgütsel güç kaynakları sınıflandırması olmuştur. Bu durumun temel nedeni güç kavramına yönelik temel kavramları da içine alan kapsamlı bir sınıflandırma olmasıdır (Altınkurt ve Yılmaz, 2013: 2). Bu araştırma özelinde de eğitim örgütleri için en uygun sınıflandırma olduğu düşünülen French ve Raven (1959) tarafından yapılmış olan örgütsel güç kaynakları sınıflandırması kullanılmıştır. Yapılan sınıflandırmaya göre örgütsel güç kaynakları makam gücü ve kişisel güç olarak ikiye ayrılmakta ve toplam beş alt boyuttan oluşmaktadır. Yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç makam gücüne dayalı güçlerken karizmatik güç ve uzmanlık gücü ise kişisel özelliklerden kaynaklanan güçlerdir (Hoy ve Miskel, 2012: 208). Bu güç kaynaklarına yönelik daha kapsamlı açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

2.1.5.1. Makam Güçleri

Makam gücü bireyin örgütte bulunduğu konumdan kaynaklanmaktadır. Bu güç türünü kullanan yöneticiler örgüt yapısında değişiklik yapmak ve örgüt üyelerini yönlendirmek için gücünü yasalardan almaktadır (Boonstra ve Bennebroek Gravenhorst, 2010: 99). Makam gücünde özellikle üzerinde durulan konu; yöneticinin resmi statüsünden faydalanarak çalışanlarına ödül gibi pekiştireçler veya ceza gibi yaptırımlar uygulanmasıdır (Peiro ve Melia, 2003: 17). Makam gücü başlığı altında değerlendirilen güç türleri yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç olarak üç alt boyutta açıklanmaktadır.

2.1.5.1.1.Yasal Güç

Genel olarak yetki veya otorite şeklinde de tanımlanan yasal gücün statüye dayalı formal bir güç olduğu belirtilmektedir. Yöneticinin bulunduğu konumdan dolayı bu güce sahip olması sebebiyle yönetici örgüt içinde sorumluluk alarak karar verme yetkisine de sahiptir (Güven, Kulbak ve Burunsuzoğlu, 2018: 243). Yasal gücün ortaya çıkması ve sürekliliğinin sağlanmasında örgüt içinde emir ve yönlendirmelere uymak zorunda olduğunu düşünen çalışanların etkisi oldukça fazladır (Aslanargun, 2014).

Yasal gücü elinde bulunduran bireylerin bilgisi ve yetkinliği bu gücü hak ettiklerini göstermektedir. Ancak yasal güce sahip bireyler bulundukları konuları hak etmiyorsa veya bu gücü kullanacak yetenekten yoksunsa bile yasal gücün varlığı inkâr edilemez. Çünkü yasal gücün bireyin özellikleri ile değil konumu ile ilişkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Bayrak, 2001: 26). Birey sadece görevinden ayrıldığı zaman sahip olduğu yasal gücü kaybetmektedir (Peker ve Aytürk, 2000: 292).

Yasal güç bir baskı aracı şeklinde kullanıldığı zaman bu durum çalışanlarda memnuniyetsizliğe, direnmeye ve çatışmaya neden olurken yöneticilerde bu duruma engel olmak adına otoriterlik seviyesini arttırabilmektedir (Başaran, 2004; Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 388). Örgüt içerisinde böyle bir ortamın olması çalışanların yeterli seviyede sorumluluk almamalarına ve örgüt içindeki etkinliklerinin azalmasına neden olabilir. Bu bağlamda yasal gücün diğer güç türleri ile desteklenmesi gereklidir. Bu güç türlerinin başında uzmanlık ve ödül gücü gelmektedir. Aksi takdirde örgüt içinde huzursuzluk artabilir ve örgüt hedeflerine ulaşamadan dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir.

Bir eğitim kurumu olan okulların yönetilmesinden sorumlu tutulan okul yöneticilerinin sahip olduğu güç, Milli Eğitim Bakanlığının kanun, politika ve yönetmelikleri ile korunmaktadır. Bu durum okul yöneticisinin sahip olduğu yasal güce karşılık gelmektedir (Şişman, 2018: 18-22). Okul yöneticilerinin sahip oldukları bu gücü sınır tanımadan

kullanmaları öğretmenlerin performansında, motivasyonunda, bağlılığında ve iş doyumunda düşüşe sebep olabilmektedir (Çubukçu, 2018: 26). Yöneticilerin yetkilerinin artması güçlerinin de artacağı anlamına gelmemektedir. Yasal gücün her örgüt içinde değişen sınırlılıkları bulunmaktadır (Goncalves, 2013). Okul yöneticilerinin yasal gücünü kullanırken şu konularda dikkatli olması gerekmektedir (Yukl, 2018):

- Astlarından bir istekte bulunurken kibar ve net olmalıdır.
- Talebinin nedenini açıklamalıdır.
- Yetkiyi aşmamalıdır.
- Bir otorite varlığı gerekli olan her durumda hissettirilmelidir.
- İstekte bulunurken çalışanın görevine uygun istekte bulunulmalıdır.
- Astlardan istenilen her şey takip edilmelidir.

2.1.5.1.2. Ödül Gücü

Bir bireyin diğer bireyler için anlamlı ve yararlı olduğu bilinen durumları oluşturması, bir güç kaynağına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Sahip olduğu bu güce ödül gücü denmektedir. Böyle bir güce sahip olan bireyler bazen ödül vererek bazen de vermeyerek diğer bireylerin davranışlarında istedikleri yönde değişiklik oluşturabilirler. Ödül gücüne sahip bireylerin ne denli güçlü olduğu ödülün seviyesine ve verilme olasılığına bağlıdır. Bu etkenlere göre ödül gücünün etkisi artar veya azalabilir. Ödül beklentisi içinde olan bireylere göre büyük ödül verme olasılığı olan bireyler her zaman daha güçlüdür. Bir bireyin birden fazla yöneticisi olduğu zaman maaşını arttırma yetkisine sahip yöneticinin daha güçlü olarak algılanması gayet doğaldır. Ödül verme yetkisi bulunan kişiler, ödüllerle ilgili görevlerin tamamlanıp tamamlanmadığını düzenli bir biçimde kontrol etmelidir. Sadece ödül alma kaygısı ile hareket eden kişilerin yapılan işi yanlış ya da verileri çarpıtarak yapma tehlikesi bulunmaktadır (Hodge vd., 2003).

Yöneticiler sahip olduğu ödül gücünü farklı yöntemlerle kullanabilmektedir. Bu yöntemlerden bir tanesi takas yöntemidir. Çalışanların görevini yapmasının sonucunda ödül alması takas yöntemine örnek verilebilir. Diğer yöntem olan resmi teşvik yönteminde ise belirli performans seviyesinin üstüne çıkan çalışanlara maddi ödüller verilmektedir. Bu yöntemde ödüllerin somut olması dikkat çekmektedir. Tüm bu ödüllerin verilmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bunların başında her çalışanın bireysel özelliklerinin farklı olabileceğini göz önüne alarak hangi çalışana hangi ödülün uygun olduğunun belirlenmesi gelmektedir. Ayrıca yöneticilerin ödül gücünü çok sık kullanması çalışanların her zaman

ödül için iş yapmalarına sebep olabilir ve bu sebepten dolayı da çalışanların örgüte yönelik aidiyet duygularında azalma meydana gelebilir (Yukl, 2018).

Yöneticilerin çalışanlarına verebilecekleri ek maaş veya üstün hizmet belgesi gibi ödüllerde üst makamlar tarafından oluşturulmuş belirli kısıtlamalar varsa ve yöneticiler bu durumu değiştiremiyorsa yöneticilerin çalışanları üzerindeki etkisi azalmaktadır (Erdoğan, 1997: 22). Ödül gücünde önemli olan nokta yöneticilerin elinde bulunan gücün kaynağının yanında bu kaynakları ne düzeyde kullanabildiğidir. Yani yöneticiler ödül gücüne sahip olmalarına rağmen ödülleri uygun yer ve zamanda kullanamıyorsa yöneticilerin bu güce sahip olması örgüte çok fazla yarar sağlamayacaktır (Schermerhorn vd., 2002: 154).

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere verilebilecek ödüller kanunlarla belirlenmektedir. Yazılı olarak belirlenen ödüller dışında yöneticinin öğretmenlerin gönüllülük esasına dayalı gerçekleştirdiği etkinlikleri desteklemesi, fikirlerini önemseyip katkıda bulunması, başarılı çalışmaları karşılığında okul adına takdir ve teşekkür etmesinin yanında üst makamlara belge verilmesi konusunda teklif götürmesi kullanılabilecek ödüllendirme yöntemleridir. Ayrıca okul yöneticileri öğretmenlere istedikleri sınıflara girmelerini sağlayarak, gerekli eğitim-öğretim materyallerini temin ederek ve olumlu referans olarak ödül verebilir (Hoy ve Miskel, 2012: 208-209; Şener Pars, 2017: 24). Bunun yanında öğretmenlerin sorumluluğunda olan işlere yardım etmek ve iş yükünü hafifletmek de öğretmenlere göre ödül olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda ödüllere sahip olan yöneticiler, çok daha fazla ödül kazanmak isteyen öğretmenleri etkileyebilmektedir (Bush, 2018: 109).Okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanırken şu noktaları göz önünde bulundurması gerekmektedir (Yukl, 2018: 199):

- Ödüllerin çalışanlar için çekici olması
- Ödül kullanımında adaletli davranma
- Asla boş sözler vermeme.
- Ödüle ulaşmak için kriterlerin önceden tanımlanması
- İstenilen davranışlar gerçekleştiğinde ödülü verme.

2.1.5.1.3. Zorlayıcı Güç

Bir yöneticinin çalışanlarını istenmeyen davranışlarından dolayı cezalandırması zorlayıcı güç kullandığını göstermektedir (French ve Raven, 1959: 263). Bir bireyin örgüt içindeki gücü başkalarını korkutmak üzerine kurulu ise bu bireyin zorlayıcı güce sahip olduğu anlamına gelmektedir (Koçel, 2020: 652). Aslanargun‘a (2017) göre baskıcı bir

yönetici veya diktatör bir birey tarafından fiziksel güç ya da tehdidin kullanılması zorlayıcı gücün kaynağını oluşturmaktadır. Bu tür bir güçte, gücü elinde bulunduran birey belirli davranışları veya düşünceleri başkalarına kabul ettirmek istemektedir. Bu isteğini yerine getirmeleri için kendisinden alt pozisyonda çalışan bireyler üzerinde baskı oluşturarak verilen emirlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

Zorlayıcı gücün örgüt kültürünün oluşturulması ve örgütün değerlerinin çalışanlara kazandırılması için kullanılması ödül gücü ile bazı ortak amaçlar taşıdığını göstermektedir. Ancak zorlayıcı gücün korku ve cezaya dayalı olması ödül gücünden ayrılan özelliğidir (Daft, 2007: 509; Arslantaş ve Dayanan Uğur, 2018: 51). Bir astın ceza korkusuyla hareket edip verilen görevleri yapmaya çalışması ile görevini yaptığı takdirde mükâfatlandırılacağına inanması zorlayıcı güç ile ödül gücünün farklılığını göstermektedir (Hoy ve Miskel, 2012: 209). Zorlayıcı gücü çok daha fazla kullanan yöneticilere bakıldığında astlarını etkilemek için gerekli beceri ya da yeteneğe sahip olmadıkları ve bu nedenle kendilerini güçsüz hissettikleri düşünülmektedir (Arslanargun, 2017).

Zorlayıcı güç kullanması zor bir güç türüdür. Çünkü örgüt üyelerinin karşılık verme olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle yöneticiler bu güç türünden mümkün olduğunca kaçınmalıdır. Zorlayıcı güç örgüt içinde bir baskı oluşturmak için kullanıldığında çalışanların huzursuz olmaları, sorumluluk almamaları ve bağımsız hareket etmekten kaçınmaları sergilenmesi beklenen davranış şekilleridir. Öte yandan zorlayıcı gücün kullanılmasının gerekli olduğu; güvenlik kurallarına uymama, hırsızlık yapma ve yasadışı faaliyetlerde bulunma gibi örgüt için zararlı davranışlar da bulunmaktadır. Zorlayıcı gücün bağlanmaya yol açması pek olası değildir ancak doğru zamanda doğru şekilde kullanılırsa itaate yol açması çok yüksek olasılıklıdır. Ayrıca bu güç türüne çok fazla başvurulması çalışanları rahatsız edeceği gibi zaman içinde de daha az etkili hale gelebilmektedir (Kırel, 1998: 154). Okul yöneticileri zorlayıcı gücü kullanırken şunları göz önünde bulundurmalıdır (Yukl, 2018: 199):

- Kurallar mutlaka açık bir şekilde açıklanmalı ve aynı şekilde kuralların çiğnenmesi sonucu da neler olacağı net bir şekilde belirtilmelidir.
- Bir kural ihlali olduğunda çok hızlı müdahale etmek yerine her şey ortaya çıkana kadar sabırlı olunmalıdır.
- Her kurar ihlaline aynı büyüklükte ceza vermek yerine ihlallerin büyüklüğüne göre uygulamalar yapılmalı ve olabildiğince yazılı ve sözlü uyarılar yapılmalıdır.
- Kişiyi tehdit etmekten kaçınılmalı ve resmi yollar ile cezalar uygulanmalıdır.

• Kişiye herhangi bir ceza uygulanmadan önce kendisinden isteneni yapması için fırsat verilmelidir.

• Bir kural çiğneniyorsa kişiye sorunun nasıl çözüleceğine dair önerileri sorulmalı ve bir anlaşmaya varılmalıdır.

• Uyarılara rağmen ihlallerin devam etmesi halinde, inandırıcılığı sürdürmek için gerekli cezalar uygulanmalıdır.

• Cezalar adaletli bir biçimde uygulanmalıdır.

2.1.5.2. Kişisel Güçler

Yöneticilerin kişiliğine ve kişisel özelliklerine bakılarak varlığı veya yokluğundan söz edilebilen, bulunulan makam ile pek ilişkisi olmayan güçler kişisel güçlerdir. Başka bir deyişle, bireysel niteliklerden gelen bir güç türüdür. Bu güç türünde bireyin bazı alanlardaki yeteneği, becerisi ve yönetici pozisyonuna olan uygunluğu çok önemlidir. Kişisel güçler bireyin kendine has özellikleri ile ortaya çıkar ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar. Kişisel güçlere sahip olduğu düşünülen bireylerde uzman olma, ikna edebilme ve karizmatik duruş gibi temel özellikler bulunmaktadır (Schermerhorn vd., 2002: 174). Bu sebepledir ki örgüt üyelerinin kişisel güçlerini kullanan yöneticilere karşı hayranlık ve saygı seviyeleri oldukça fazladır. Hatta bazı çalışanların yöneticileri ile özdeşleşmeye çalıştığı görülmektedir (Daft, 2008: 498). Bir eğitim kurumu olan okulda en üst düzey yönetici konumunda bulunan okul müdürü de okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlere rehberlik sürecinde kişisel güçlerini kullanmalıdır. Yöneticilerin kullanması beklenen bu kişisel güç çeşitleri karizma ve uzmanlık gücüdür.

2.1.5.2.1. Karizma Gücü

Karizma kelimesi etkileyicilik ve çekicilik anlamında kullanılırken bir yöneticinin karizma sahibi olması başkaları üzerinde çekim kuvveti oluşturması ve onları etkilemesi anlamına gelmektedir (Koçel, 2020: 653; Robbins ve Judge, 2019: 423). Bazı bireylerin kişiliğinden kaynaklanan sebeplerden dolayı başkalarını etkilemesinin sebebi çoğu zaman açıklanamamaktadır. Çünkü her bireyin kendine has kişilik özelliklerinin bulunmakta ve karşısındaki bireylerin her biri de farklı özelliklerden etkilenmektedir. Ayrıca karizma gücüne sahip bireylerin karşısındakileri ikna etme olasılıklarının diğer bireylere göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Hodge vd., 2003: 309-310). Bir liderin gücü karizmasından kaynaklanıyorsa takipçileri üzerinde şiddetli bir etki gözlenirken takipçilerin de lidere

yönelik saygısı üst seviyededir. Bunun yanında bu liderlerin izinde giden takipçiler oldukça coşkulu, liderlerine karşı sorgulanamaz bir güven içinde ve bağlı olmaktadır (Can, 2009: 16).

Karizmatik güç aynı zamanda referans gücü şeklinde de ifade edilebilmektedir. Yöneticilerin becerilerinin, bireysel özelliklerinin ve davranışlarının örgüt üyeleri tarafından dikkatle izlenerek örnek alınması bu güç türünün kullanıldığını göstermektedir (Buchanan ve Huczynski, 2017: 741). Bir yöneticinin karizma gücüne sahip olmasını sağlayan bazı özellikler bulunmaktadır. Dış görünüşü, hayata bakış açısı, vizyonu, nazik ve anlayışlı olması, özel yaşantısı, aile hayatına gösterdiği özeni, disiplinli yapısı gibi birçok özellik arasından ilk akla gelen özellikler bunlardır. Yöneticiler bu ve buna benzer özellikler sayesinde örgüt üyeleri tarafından çekici ve örnek alınan bir birey olarak görülmesinden dolayı onları çok daha kolay etkileyebilmektedir (Zafer, 2008). Karizmatik güce sahip kişiler, takipçilerinin bireysel hedeflerini gerçekleştirme konusunda da onlara yardımcı olmaktadır. Karizmatik bir bireyi örnek alanlar, karizmatik bireyin amaçlarına ulaşmak için çabalarken aynı zamanda kendi amaçlarına da ulaştıklarına inanırlar. Ayrıca karizmatik güce sahip bireyler örgütten ayrılsalar bile etkileri devam edebilir (Hodge vd., 2003: 309-310).

Okul müdürleri okulun tüm paydaşlarını bulunduğu konumdan kaynaklanan yasal gücü, ödül gücünü ve zorlayıcı gücü kullanmadan etkilemek istiyorsa karizma gücünü kullanmak zorundadır. Ancak karizma gücünü kullanmak diğer güçlere göre daha zordur. Bunun yanında karizma gücünü elinde bulunduran kişiler gücünü kullanma konusunda oldukça başarılıdır (Çubukçu, 2018: 27). Karizma gücüne sahip olan okul müdürlerine öğretmenler saygı göstermekte ve örnek almaktadır. Bu sayede kaliteli bir eğitimin sunulması için gerekli olan ortam oluşmuş olmaktadır. Okul müdürleri karizma gücünü kullanırken bazı konularda dikkatli olmalıdır. Bu konular şunlardır (Yukl, 2018: 201):

- İnsanları olduğu gibi kabul edip saygı duymalıdır.
- Yardımsever ve işbirlikçi olmalıdır.
- Karşısındaki kişiye karşı samimi davranmalı ve bunu hissettirmelidir.
- Verdiği sözleri sadakatle yerine getirmelidir.
- Kişisel olarak kendisine bir yarar sağlamasa bile işinde özverili olmalıdır.
- Başkalarını bir rol model olarak etkileyerek onlara rehberlik edebilmelidir.

2.1.5.2.2. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, bir yöneticinin örgüt içindeki iş ve işleyiş hakkındaki bilgi ve becerisi ile örgüt üyelerinin davranışları üzerindeki etkisidir. Uzmanlık gücüne sahip olan bir bireyde bu gücün kaynağı özel yetenekleri, bilgisi ve becerisidir (Hoy ve Miskel, 2012: 210). Örgüt içindeki işlerin daha özel hale gelmesi ve kendi içinde birimlere bölünmesi uzmanlaşmanın önemini arttırırken uzman bireylere olan güven ve bağlılık da aynı oranda artmaktadır. Örgüt üyelerini etkilemenin en basit yollarından biri uzmanlık gücünden yararlanmaktır. Bunun sebebi bilgisine, tecrübesine, düşüncelerine ve uygulamalarına güvenilen yöneticilerin çalışanlarını etkileme konusunda daha başarılı olmasıdır (Özhan, 2016). Sosyal yaşamda da örgütlerde olduğu gibi bireylerin farklı uzmanlıkları bulunmakta ve diğer bireyler bu bireylere güven duyup bağlanmaktadır. Bir doktorun, öğretmenin veya psikoloğun alanlarında uzman olmasından dolayı diğer bireylerin bu bireylere güvenip söylediklerini yapmaya çalışması uzmanlık gücünün sosyal yaşamda kullanımına verilebilecek örneklerden birkaç tanesidir (Robbins ve Judge, 2019: 422).

Bu güç oldukça etkilidir. Çünkü hiçbir zorlama olmadan ortaya çıkan bir etki söz konusudur (Özhan, 2016). Bir yönetici, çalışanlarını uzmanlık gücüyle etkilemeyi başarıyorsa bu yöneticinin uzun yıllar başarılı olacağının bir göstergesidir. Çalışanlar, yapması gereken görevlerde yöneticilerine inandıkları sürece kendilerinden isteneni tereddütsüz yapmaktadır (Özhan, 2016). Bunun için çalışanların yöneticilerinden aldıkları tavsiyeler ile yaptıkları işlerde başarılı olması gerekmektedir. Yani bir yönetici çalışanının başarılı olmasına katkı sağlayan bir tavsiye verdiği zaman uzmanlık gücü artmaktadır. Ancak yöneticin tavsiyesi sonucunda çalışanın başarısız olması uzmanlık gücünü azaltmaktadır. Bu nedenle yöneticiler tavsiye verirken ve kararlar alırken her zaman dikkatli olmalıdır (Zafer, 2008). Ayrıca her geçen gün örgütlerin büyümesi ve teknolojik gelişmelerin örgüt bünyesindeki kullanımının artması ile örgütlerin karmaşıklaşmasının sonucunda tüm çalışanların alanlarında uzmanlık gücünü kullanması önemli hale gelmektedir (Luthans, 2011).

Eğitim kurumlarında uzmanlık olması gereken bir durumdur. Bir eğitim yöneticisinin uzman olup olmadığı bilgi ve tecrübesine bakılarak anlaşılır (Çubukçu, 2018: 28). Öğretmenler de yöneticilerinin bilgi, beceri ve tecrübelerine bakarak bu özellikler bakımından yeterli gördüklerinden etkilenmekte, onlara güvenmekte ve izlerinden gitmektedir (Warren, 1968: 953). Bir okulda lider pozisyonunda bulunan okul yöneticilerinin uzmanlık gücünü kullanmak istediklerinde öğretim yöntemleri, eğitim faaliyetleri ve yönetim uygulamaları gibi konulardaki bilgilerine başvurmaları beklenmektedir (Yılmaz ve

Altınkurt, 2012: 388). Okul yöneticilerinin sahip olduğu uzmanlık gücünü kullanırken şu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir (Yukl, 2018: 200):

- Çalışanlarından bir istekte bulunmadan veya onlara bir teklif sunmadan önce önemini açıklamalıdır.
- Sunulan teklifler verilere ve kanıtlara dayanmalıdır.
- Çelişkili söylemlerde bulunmamalıdır.
- Gerçekleri abartmadan ve yalan söylemeden aktarmalıdır.
- Kriz anında kendine güvenen, kararlı bir yönetici olduğunu göstermelidir.

Yukarıda anlatılan güç türlerinin kaynaklarının nereden geldiği ve güç türlerine verilebilecek örnek durumlar Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3

Güç Türleri Kaynakları ve Örnekleri

Güç Türleri	**Gücün Kaynağı**	**Örnekler**
Yasal Güç	Makam kaynaklı otorite, yetki	Okul yöneticisinin öğretmenler üzerindeki yetkisi
Ödül Gücü	Örgüt üyelerine fayda sağlama kapasitesi	Öğretmenlerin öğrencilerine başarılı olduklarında hediyeler alması
Zorlayıcı Güç	Örgüt üyelerini cezalandırma kapasitesi	Derslere zamanında girmeyen öğretmene okul müdürü tarafından uyarı cezası verilmesi
Karizma Gücü	Yöneticilere duyulan sevgi ve hayranlık	Okul yöneticisine öğretmenlerin duydukları saygı ve sevgi
Uzmanlık Gücü	Yöneticilerin bilgi, beceri ve yetenekleri	Okul yöneticisinin teorik ve pratik bilgi seviyesi ile öğretmenleri etkilemesi

Kaynak: Northouse, 2012

2.1.6. Güç Kullanımı Sonrasında Oluşan Tepkiler

Güç, planlanan işlerin yapılması için önemli bir etken olmasına rağmen örgüt üyelerinden her zaman pozitif tepkiler gelmemektedir. Örgüt içinde oluşan pozitif ve negatif tepkilerin neler olduğunun öğrenilmesi güç kavramının derinlemesine anlaşılması açısından önemlidir. Ayrıca yöneticilerin güç kullanımları sonrası her bireyin farklı şekilde etkilenme

olasılığının olduğu unutulmamalıdır. (Başaran, 2000b). Örgüt üyelerinin verdikleri bu farklı tepkiler güç kavramının ve güç ile ilişkili olan kavramların analiz edilmesinde etkin rol oynamaktadır (Hodgetts 1999). Yöneticilerin hangi güç kaynağını kullanacağına karar vermeden önce örgüt üyelerini iyi tanımaları ve verecekleri olası tepkilere karşı da hazır olmaları oldukça önemlidir. Bu bağlamda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları sonucunda karşılaşılan durumlar bağlanma, uyma ve direnmedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999).

2.1.6.1. Bağlanma

Bir çalışanın bağlanma davranışı göstermesi; içinde bulunduğu örgüte ait değerlerin kendisine uygun olduğunu düşünmesi, örgütsel bağlılığının yüksek seviyede olması ve örgütteki hayatına devam etmesi anlamına gelmektedir (Robbins ve Coulter, 2003). Bireylerin bağlanma davranışı göstermelerinin önünü açan hayranlık, benzerlik, ihtiyaçların karşılanması ve etki altına girme gibi pek çok sebep bulunmaktadır (Yukl, 2018: 188). Örgüte olan bireysel bağlılığın artmasıyla örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır. Bu durumun oluşmasını sağlayacak kişiler de yöneticilerdir (Yorulmaz, 2014).

Örgüt üyeleri eğer ki örgütlerine yönelik bir bağlanma yaşarlarsa örgütsel faaliyetleri daha kolay benimsemekte, işlerini çok daha istekli yapmakta, sorumluluk almaktan kaçınmamakta ve beklentilerinin karşılanması konusunda sabırlı davranmaktadır (Ivancevich vd., 2013; Yukl, 2018: 188). Ayrıca bağlanan çalışanlar kendilerini üstlerine kanıtlama çabasına girmekte ve bu durumda örgüt açısından ve bireysel açıdan daha başarılı bir sonuç ortaya çıkmaktadır (Karaman, 2008: 46). Bu bağlamda çalışanlarına bağlanma konusunda etki edebilen yöneticilerin isteklerini kabul ettirmeyi başarmaları da beklenen bir durumdur. Bu gibi durumlara bakıldığında; yöneticilerin kişisel güç kaynaklarından özellikle uzmanlık gücünü kullanma eğiliminde olduğu ve bu şekilde çalışanların bağlanma davranışları oluşmaktadır (Ivancevich vd., 2013).

2.1.6.2. Uyma

Uyma, aralarında anlaşmazlık bulunan iki kişiden birinin diğerinden üstün olması sonucu diğerinin istemediği durum karşısında sessiz kalmasıdır (Rahim, 2001: 29). Örgüt içinde gücü elinde bulunduran kişilerin yönetici pozisyonunda bulunmasından dolayı uyma davranışı genel olarak astlar tarafından sergilenmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 387). Bazı kişiler çatışma durumlarında çıkış yolu bulamayınca iktidara boyun eğmeyi ve verilen emirlere uymayı seçerler. Kişinin üstünden aldığı emirlere uyması, sergilemesi beklenen davranışı benimsemesi ve mantıklı bulması çok önemli değildir (Nahavandi ve

Malekzadeh, 1999: 387; Zafer, 2008: 21). Çalışanlar istekler karşısında direnmedikleri zaman olumlu sonuçlarla karşılaşmakta ve ceza almaktan kurtulmaktadır (Bayrak, 2001: 32). Yani istenilen davranışın sergilenmesinde önemli etken ödüle ulaşmak ya da olası bir cezadan kaçmaktır (Zafer, 2008: 21).

Bir yöneticinin çalışanlarını uyma davranışına yönlendirebilmesi için beklenen iki durum vardır: Bunlardan ilki yöneticinin çalışanlarına ödüller verebilmesi için gerekli kaynaklara sahip olmasıdır. İkincisi ise yöneticide çalışanlarının davranışlarını gözlemleme becerisinin bulunmasıdır. Yöneticiler bu beceri sayesinde çalışanların sergiledikleri davranışları gönüllü olarak yapıp yapmadıklarını anlayabileceklerdir. Gözlem sonucu yapılan değerlendirmeye göre de çalışanlara ödül ya da ceza verilecektir. Yönetici tarafından gözlemlendiğini bilen çalışanlar uyma davranışı gösterme eğilimindedir (Zafer, 2008: 21).

Yöneticinin kullandığı güç türüne göre uyma davranışının görülme sıklığı değişiklik göstermektedir. Ödül ve zorlayıcı gücün diğer güç kaynaklarına göre daha fazla kullanıldığı örgütlerde uyma davranışına çok sık rastlanılmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 260). Bu tür güçlerle örgütün ulaştığı amaç ve örgütteki kişilerin performansı üst düzey olmamaktadır. Bu durumun sebebi çalışanların uyma davranışında bulunmalarından dolayı verilen görevleri eksiksiz yaparken yeterli çalışma temposunun üstüne çıkmamalarıdır (Ivancevich vd., 2013). Uyma davranışı ile örgüt için hedeflenen amaçlara ulaşılsa da ekstra bir başarının gelme olasılığı oldukça düşüktür (Göksu, 2004: 21).

2.1.6.3. Direnme

Yöneticinin kullandığı güç kaynaklarına verilen tepkiler her zaman olumlu olmamaktadır. Çalışanların güç kaynaklarına verdikleri olumsuz tepkiler de normal karşılanmaktadır (Aslanargun, 2009: 47). Yöneticinin talimat ve istekleri karşısında çalışanların tepki göstererek karşı çıkmasına direnme ya da direnç denmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999). Çalışanların direnç göstermesine sebep olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri yöneticinin çalışanlarına olan tavrıyken bir diğeri ise örgütün, çalışanların beklentilerini karşılayamamasıdır. Bu durumda çalışanlar örgütsel amaçları içselleştiremediği için dış müdahalelere açık bir ortam oluşmakta ve direnç ortaya çıkmaktadır (Aslanargun, 2009: 47). Çalışanların yaptığı işi yavaşlatması, işi kesintiye uğratması veya işyerinde bulunan eşyalara zarar vermesi direnmeye örnek olarak gösterilebilir (Gatewood vd.,1995)

Direnme, bir yönetici ile astları arasındaki iletişimsizlikten veya yöneticinin astlarını zorlamasından kaynaklanan bir durumdur. Böyle bir durum örgütsel işleyişin aksamasına yol

açabilir. Bu durumun yaşanmaması için yöneticiler astlarını zorlayacak uygulamalara başvurabilir (Turgut, 2001). Maaş kesintisi, fazla mesai, izinleri azaltma ve mobbing gibi uygulamalar bunlardan birkaçıdır. Ancak yöneticiler bu tür uygulamalara başvurmadan önce örgüt yapısı ve çalışanları hakkında yeterli bilgiye sahip olarak uygun güç türlerini kullanmalıdır (Hodgetts, 1999: 181). Çünkü her güç türüne verilen tepki aynı olmamaktadır. Yukarıda bahsedilen güç kaynakları karşısında oluşan tepkiler Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4

Güç Kaynakları Karşısında Verilen Tepkiler

Güç Türü	**Bağlanma**	**Uyma**	**Direnme**
Yasal Güç	Uygun	Çok uygun	Az uygun
Ödül Gücü	Uygun	Çok uygun	Az uygun
Zorlayıcı Güç	Az uygun	Az uygun	Çok Uygun
Karizma Gücü	Çok uygun	Uygun	Az uygun
Uzmanlık Gücü	Çok uygun	Uygun	Az uygun

Kaynak: Hoy ve Miskel, 2012: 211

2.1.7. Eğitim Kurumlarında Güç Kullanımı

Bir yöneticinin örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşarak başarılı olması, elindeki güç kaynaklarının etkin kullanımına bağlıdır. Yöneticinin, örgüt amaçlarına göre çalışanlarını yönlendirmesi için mutlaka bir güce sahip olması gerekmektedir. Bu durum tüm örgütler için geçerli olduğu gibi eğitim örgütleri için de geçerlidir. Bu bağlamda eğitim kurumu olan okulda yönetici pozisyonunda bulunan okul müdürünün sahip olduğu güç kaynaklarını kullanarak tüm paydaşları okulun amaçları doğrultusunda yönlendirmesi beklenmektedir (Aydın, 2016).

Okulların insanlar arasındaki ilişkilere dayalı örgütler olması sebebiyle okul yöneticilerinin insan davranışlarının nedenlerini bilmesi ve bu davranışları yönetebilmesi çok önemlidir (Bursalıoğlu, 2019). Okul yöneticilerinin güç sahibi olmaları ve sahip oldukları güç kaynaklarını da okulun amaçlarına ulaşması için kullanmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu güç kaynaklarını uygun şekillerde kullanarak özelikle öğretmenleri okul amaçları doğrultusunda yönlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Kulu, 2008: 36). Çünkü eğitim kurumlarındaki bir eylem domino etkisi yaratmaktadır. Okul yöneticisinin kullandığı gücün yansıması; okul yöneticisinin öğretmeni, öğretmenin öğrenciyi, öğrencinin aileyi yönlendirmesi ve ailenin de toplumun bir parçası olması sebebiyle toplumda görülecektir (Titrek ve Zafer, 2009: 660). Bu nedenle okul yöneticileri

kullandıkları güç kaynaklarını bilerek uygun zamanda ve haksızlık yapmadan kullanmalıdır. Ayrıca sahip olunan güç kaynaklarının bilinmesi yönetim anlamında işleri kolaylaştırmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014: 15).

Tıpkı diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticilerin sahip oldukları güçler bulunmakta ve bunların örgütler açısından önemi çok fazladır (Üstün, 2013). Okul yöneticisinin bulunduğu konumdan kaynaklanan yasal bir gücü bulunmaktadır. Ancak bu gücün kullanım şekli okulların yapılarındaki farklılıklar sebebiyle her okulda aynı olmayabilir. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda resmi olarak sorumlu olması yasal gücünü kullanırken dikkatli olmasını gerektirmektedir. Çünkü yasal güce çok fazla başvurulması o gücün zorlayıcı güç şeklinde algılanmasına sebep olarak istenmeyen sonuçların doğmasına sebep olabilmektedir. Yapılan bazı araştırmalar yöneticisinin ödül gücünü yeterli seviyede kullanmadığını ve uzmanlık gücünü zorlayıcı güçten daha az tercih ettiğini göstermektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013: 3; Yorulmaz 2014). Ödül gücünü kullanmak isteyen okul yöneticileri formal şekilde ödüllendirme yapmak istediğinde mevzuatın belirlediği sınırlar çerçevesinde bir uygulama yapabilirken informal bir şekilde ödüllendirme yaparak çalışanlar üzerinde daha etkili olabilmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013: 3).

Okul yöneticilerinin, sahip olduğu güç kaynakları karşısında öğretmenler ve diğer çalışanların ne şekilde tepki vereceğini tahmin ederek gücünü kullanması, okuldaki ast-üst ilişkisinin durumunu belirleyen önemli bir noktadır (Polat, 2010). Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarının farkında olması ve gerekli durumlarda gücünü paylaşabilmesi okulda bir sinerji oluşumunu sağlamaktadır. Bu sinerjinin okul içinde ast-üst ilişkilerinde olumlu bir hava oluşturarak okulun gelişimini hızlandırması beklenmektedir (Taymaz, 2003; Polat, 2010). Ayrıca yöneticiler, çalışanların davranışlarını yönlendirilmek isterken başka problemlerin ortaya çıkma ihtimaline dikkat ederek iki veya daha fazla güç türünü birlikte kullanmak durumda kalabilir.

Yasaların yöneticilere verdiği gücün yanında kurum çalışanlarının yöneticilerin kişisel özelliklerini beğenip bilgi ve deneyimlerine güvenerek takdir etmesi ile yönetici ek güç kaynaklarına sahip olmaktadır. Bu durumun oluşmasında yöneticilerin her koşulda çalışanlarına destek olması ve mümkün olduğunca çalışanlar lehine kararlar alması etkili olmaktadır. Bu da yöneticilerin farklı açılardan güçlü olmasını sağlamaktadır (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011: 19). Son yıllarda kişisel güç kaynakları olan uzmanlık gücü ve karizma gücünün makamdan kaynaklı güç türlerine göre daha fazla kullanması gerektiğini savunan görüşler önem kazanmıştır. Çünkü kişisel özelliklerden kaynaklanan güç türlerini

kullanmayı benimseyen okul yöneticileri tüm iletişim kanallarını açık tutarak öğretmenler ve diğer çalışanlar ile etkileşim halinde olmaktadır. Bu şekilde öğretmenlerine ilham verme imkanına sahip olan okul yöneticileri hem gücünü arttıracak hem de öğretmenlerin kendileriyle özdeşleşmesine imkan sağlamış olacaktır (Aslanargun, 2009: 61; Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014: 27).

Okul gibi örgütlerde grup halinde yapılan çalışmaların bireysel çalışmalara oranla çok daha verimli olması sebebiyle okul yöneticilerinin kullandığı güç türleri aracılığı ile takım ruhunu geliştirmeye özen göstermesi gerekmektedir. Okul yöneticisi çeşitli güç türlerine sahip olsa da okulun çıkarları doğrultusunda hareket ederek etkisi en yüksek olan güç türünü kullanmalıdır (Yorulmaz 2014). Çünkü kullanılan güç türü okulun etkiliğinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Koşar, 2016: 99).

2.2. Muhalefet Kavramı

Günümüz dünyasında toplumun farklı kesimlerindeki bireylerin duygu ve düşüncelerini hür bir şekilde ifade etmelerine olanak tanınması modern iktidarların ayırt edici özelliklerinden biridir. Bireylerin içinde bulunduğu toplum için üretken olmaları, olumlu mesajlar içeren fikirlerini ifade etmeleri, değişimi ve gelişimi desteklemeleri olağan bir durum gibi gözükse de bu durumun tersi olan durumlar da oluşmaktadır. Böyle bir negatif ortamın oluşması durumunda iktidarda bulunanların bu tarz fikirlere saygı göstermesi ve açık görüşlü olduklarını belli etmeleri gerekmektedir. Eskiye nazaran demokratik ortamların arttığını ve muhalefet yapmanın daha normal olduğunu düşünen bireyler muhalif görüşlerini çok daha fazla dile getirmektedirler. Bu durum gerçekten de demokrasiye inanan bireylerin oluşturduğu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlarken, değişik düşüncelere saygı duyan ve bu düşünceleri çalışma ortamında uygulayabilen yöneticilere olan ihtiyacı da gündeme getirmektedir (Kesen ve Pabuçcu, 2016: 1552). Toplumsal hayatın içinde büyüklü küçüklü her düzeydeki yapıda muhalefet ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi bireylerin her birinin farklı bir ideolojiyi benimsemesi ve bu ideolojilerini aile ortamından başlayarak bulundukları her ortamda savunmalarıdır (Göz, 2005:7). Kavramsal olarak bakıldığında muhalefetin çeşitli tanımları vardır.

Türk Dil Kurumu muhalefeti "bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Arapça h-I-f kökünden gelen muhalefet kavramı "görüş ayrılığı ve herkesin ayrı yol tutması" anlamlarını ifade etmektedir (Ardoğan, 2004). İngilizcede "dissent" şeklinde yazılan ve "düşünce ayrılığı" anlamına gelen muhalefet kavramının Latincedeki "dissentire" kelimesinden geldiği bilinmektedir. "Dissentire"

kelimesi de“dis” ve “sentire” kelimelerinin yan yana gelmesiyle oluşurken farklı his, duygu, farklı hissetmek anlamına gelmektedir (Kassing, 1997a).

Muhalefet ile ilgili yapılan tanımlarda ısrarla üstünde durulan altı adet önemli husus bulunmaktadır. Birincisi, muhalefetin var olan durumdan memnun olunmadığı zaman ortaya çıkmasıdır. İkinci husus memnuniyetsizlik sonucunda bireylerin savunma pozisyonuna geçmesidir. Üçüncü husus muhalefet açık bir şekilde yapılarak düşüncelerin mutlaka ifade edilmesi gerekliliğidir. Dördüncü husus muhalefetin çok da dostane duygular içermemesidir. Beşinci olarak muhalefet temel kurallarla ilgilidir. Altıncısı ise muhalefetin geribildirim sağlama özelliğidir (Kassing, 1997a).

Muhalefetin ortaya konma amacıyla ilişkili olarak siyasi, dini ve örgütsel muhalefet gibi çeşitli isimlerle karşımıza çıktığı görülmektedir (Süt, 2010). Muhalefetten bahsedildiği zaman insanların zihninde önceleri siyasi muhalefet algısı oluşurken sonraki dönemlerde yönetim biliminde de kullanıldığı gözlenmiştir. İktidarın karşısında olmak anlamına gelen muhalefet kalabalık insan topluluklarının olduğu toplumsal hayatta da sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Örneğin, bir sivil toplum örgütünde bazı kişilerin yönetime karşı çıkarak muhalefet yapmaları veya demokratik bir aile içinde her hangi bir konuda karar alırken yapılan oylama muhalif bireylerin varlığının ve gücücün göstergesidir (Bayırdır, 2011). Muhalefete örgütler açısından bakıldığında 2000’li yılların başında tartışılmaya başlansa da sonraki yıllarda özellikle modern örgütler açısından önemi her geçen gün artan bir kavram haline dönüşmüştür (Özdemir, 2010: 31).

2.2.1. Örgütsel Muhalefet

Bir örgütün gelişmesi, iyileşmesi ve meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi için çalışanlarının bilgisine, istek ve önerilerini dile getirebilmesine ve alınan bütün kararlar için aktif katılımda bulunmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebepten örgütün her seviyesindeki çalışanlar, düşünce ve fikirlerini ifade etmeye teşvik edilmelidir (Raub, 2008: 180). Örgütsel muhalefet, örgüt üyelerinin örgüt içindeki uygulamalar hakkında yönetim biriminden farklı düşünmesi ve bir tavır takınarak bu düşüncesini bir şekilde yönetime aktarması anlamına gelmektedir. Tetikleyici bir etken nedeniyle örgüt üyelerinin tolerans seviyesi aşıldığında muhalefet oluşmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002; Kassing ve DiCioccio, 2004).

Örgütsel muhalefeti kısaca tanımlamak gerekirse, örgütteki yönetici ile üyelerin görüşlerinin uyuşmaması ve farklı fikirlere sahip olmalarıdır (Özdemir, 2010: 34). Yönetici ve örgüt üyelerinin fikirlerinin ayrı olması örgütsel muhalefet için gerekli ama yeterli

değildir. Bunun yanında örgüt üyelerinin farklı fikirlerini ifade etmeleri gerekmektedir (Kaasing, 2008). Bu bilgilere göre örgütsel muhalefette iki önemli nokta vardır. Biri fikir ayrılığı, diğeri ise bu farklı fikrin örgüt içinde veya dışında paylaşılmasıdır (Kassing ve DiCioccio, 2004; Özdemir, 2010: 34). Bu bilgiler ışığında içinde bulunduğu durumdan memnun olmayan en az bir örgüt üyesinin olması ve bu durumu değiştirmek adına isteklerini net bir iletişim dili ile göstermesi örgütsel muhalefetin oluşmasında gerekli koşullardır.

Kassing'e (1997a) göre örgütlerde nadiren veya sürekli gerçekleşen muhalif davranışlar mevcuttur. Çünkü muhalefet olmadan sağlıklı bir örgütlenmenin olması pek mümkün değildir. Muhalefet örgüt içindeki güçsüz grupların kendilerinden daha güçlü gruplara karşı yaptığı bir eylemdir (Kassing, 1997b). Güçsüz gruplar organizasyonun kontrolünü sağlayan güçlü grupların uygulamalarına iki şekilde reaksiyon gösterebilir. İlk reaksiyon örgüt içinde kalmak, ikinci reaksiyon ise örgütü terk etmektir (Teo ve Caspersz, 2011). Bu durum örgüte yönelik kişisel bağlılıkla ilgilidir. Örgüte sadık çalışanlar örgütte kalıp ve durumlarını iyileştirmek için muhalefet yapmaya çalışırken, daha az sadık çalışanlar ise örgütten ayrılmaktadır (Kassing, 1997b). Örgüte yönelik sadakat arttıkça, çalışanlar ayrılmak yerine direnmeyi seçmekte ve muhalif düşüncelerini söylemeye devam etmektedirler (Garner, 2006). Ancak her zaman durum böyle olmamaktadır. Bazı çalışanlar örgütteki varlığını sürdürmeyi ancak sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bunun nedeni yönetici tepkisinden çekinmesi ve işle alakalı konularda bilgi ve yeteneğinin eksik görünme korkusudur. Ayrıca çalışanlar problem çıkaran biri gibi sınıflandırılıp örgüt içindeki çalışanlar tarafından dışlanmaktan ve nihayetinde görevlerini yerine getirmek için gerekli olan performanslarını sergileyemeyeceklerinden korktukları için sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedirler (Milliken vd., 2003: 1454).

Örgüt yöneticileri bazı çalışanlarına tanıdıkları ayrıcalıklar, aldıkları kararlar ve belirli yönetim uygulamaları sebebiyle örgüt üyeleri tarafından yapılan muhalefetle karşılaşabilir (Dağlı, 2015). Çalışanlarından muhalif davranış gören yöneticiler, bu durumda iki farklı şekilde davranabilmektedir. Katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyerek muhalif davranışları desteklemek veya tam tersi bir yaklaşımla örgütün sağladığı desteği yok ederek, bir anlamda çalışanları korkutarak muhalif eğilimlerin ortadan kalkmasını sağlamaktır (Özkoç ve Bektaş, 2016). İnsanların hak ve özgürlüklerinin korunmasına zarar verici ve yıkıcı bir etkisi olmadığı takdirde muhalif davranışlar örgütler adına faydalı görülmektedir. Neticede örgütlerin değerli olmasını sağlayan alınan kararlarda muhalif düşüncelerin de dikkate alınmasıdır (Kassing, 1997a). Ancak şu da bilinmelidir ki farklı görüşlerin

oluşmasına veya dile getirilmesine izin vermeyen yöneticiler kendi kendine oluşan bir muhalefete zemin hazırlamış olacaklardır (Stanley, 1981).

Örgüt içi uygulamalarda meydana gelen aksaklıkların tespitinde, tespit edilen sorunların çözüme kavuşmasında ve örgütü ilgilendiren kararların alınması sürecinde etkin bir rol oynayan örgütsel muhalefet, etkili bir örgütsel iletişim yolu olarak görülmektedir (Oral Ataç ve Köse, 2017). Çünkü yapılan muhalefetin ana nedeni örgütsel uygulama ve politikaları yok sayarak yönetimin karşısında yer almak değil, örgütsel uygulama ve politikalar üzerine farklı fikirler paylaşmak, sorunların çözülmesi için çeşitli çözüm yolları bulmak ve her türlü konuda yeni görüşler belirterek yönetime yardımcı olmaktır (Shahinpoor ve Matt, 2007). Örgütsel muhalefetin amacına ulaşması için de demokratik bir ortamın oluşturulması oldukça önemlidir. Demokratik ortamlar örgütsel muhalefetin bir sonucu olarak ortaya çıkan çeşitli görüş ve fikirlerin hiç bir baskı altında kalmadan ifade edilmesine imkân sağlamaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014). Örgütlerin başarılı olma olasılıkları ile örgüt içindeki muhalif görüşlere saygı göstermeleri arasında doğru orantı olduğu düşünülmektedir (Stanley, 1981).

Örgütsel muhalefetin görüldüğü örgütlerin çok daha verimli, etkili, şeffaf ve yaratıcı olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında muhalif davranış sergileyen çalışanların diğer çalışanlara göre daha üretken, motivasyon ve örgütsel sadakat seviyeleri yüksek çalışanlar olduğu gözlenmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Gerçekleştirilen bazı araştırma sonuçlarına göre; örgütsel muhalefetin örgüt üyelerinin iş tatminlerini arttıran ve örgüt başarısını olumlu yönde etkileyen önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir (Hegstrom, 1990; Redding, 1985; Stanley, 1981). Ötken ve Cenkçi (2013) de bu çalışmayı destekler nitelikte bir çalışma yapmış ve örgütsel muhalefetin varlığının örgütsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu söylemektedir.

Örgütsel muhalefet sonucunda çalışanların muhalif davranışlarının görmezden gelinmesi ile fiziksel veya psikolojik şiddete olan eğilimlerin artması, örgütü terk etme davranışlarının gözlenmesi ve sonucunda otokratik bir örgütün ortaya çıkması örgütsel muhalefetin olumsuz sonuçlarının olduğunu da göstermektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007; Özdemir, 2010: 20). Örgütteki muhalif görüş sayısının artması ve muhalefetin kötü yönetilmesi örgüt içindeki dengeleri bozarak kriz ve kargaşanın çıkmasına sebep olabilmektedir (Özdemir, 2010)

Çalışanlar tarafından kişisel veya örgütsel amaçlarla yapılan muhalefete yöneticiler tarafından eşit değer verilmemektedir. Çoğu uygulamaya anlamsızca karşı çıkan ve örgüt

için çalışma azmi yüksek seviyelerde olmayan çalışanların yaptıkları muhalefete yeterince değer verilmezken, muhalefet ettiği konuyla ilgili uzman olan ve örgüte yaptığı katkı üst seviyelerde olan çalışanların yaptıkları muhalefet gerekli şekilde değer görecektir.

Örgütsel muhalefetin örgütsel çatışmayla benzer yönlerinin olmasının yanında muhalefetin her durumda çatışma yaratmayacağı vurgulanmıştır (Kassing, 2011). Örgütsel çatışma iki veya daha fazla kişinin aralarında yaşadıkları anlaşmazlık olarak ifade edilirken örgütsel muhalefeti ise bir bireyin diğer bireylerden farklı düşünmesi şeklinde açıklamak mümkündür. Ayrıca muhalefetin en belirgin özelliğinin yapıcı bir davranış şekli olması iken çatışmanın her zaman yapıcı değil bazen yıkıcı bir özelliğe dönüşmesidir. Bu durumda muhalefetin çatışma eyleminin bir bölümünü temsil ettiği söylenebilmektedir (McShane ve Von Glinow, 2008; Okutan, 2019).

Bütün yapılan açıklamalar ışığında örgütsel muhalefetin desteklenmesiyle ortaya çıkacak olan demokratik ortama bakıldığında örgütsel muhalefetten çok da korkulmasına gerek olmadığı görülmektedir. Örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerini hiçbir baskı altında kalmadan açıklayabilmeleri için bütün iletişim kanallarının açık olması ve örgütsel uygulama ve politikalardaki aksaklıkların çözümü için geri bildirim sağlanması noktasında örgütsel muhalefet çok etkili bir kavramdır. Örgüt yöneticileri ve üyeleri örgütsel muhalefeti örgütün bir iç sesi olarak görerek gelecekte karşılaşacak sorunları çözüme kavuşturup örgüt hedeflerinin gerçekleşmesini örgütsel muhalefet sayesinde yapacaklarına inanmaları gerekmektedir. Burada kritik nokta örgüt üyesinin gerçekleştirdiği muhalif davranışı kendi çıkarları için değil örgüt çıkarlarını göz önünde bulundurarak örgüte faydalı olmak adına yapıyor olmasıdır. Bu sebeple muhalefet yapan bireylerin gerçeklerin peşinde olan sağlam karakterli bireyler olması beklenmektedir. Sonuç olarak bireyin olduğu her ortamda olduğu gibi örgütlerde de farklı düşünen bireylerin bulunması normaldir. Bunu örgüt yöneticilerinin kabul etmesi ve desteklenmesi ile örgütün değişimine ve gelişimine katkı sunacak olan kavram örgütsel muhalefettir.

2.2.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Kassing (1997a) örgütsel muhalefet ile ilgili yürüttüğü çalışmaların temelini üç farklı teoriye dayandırmıştır. İlki Tompkins ve Cheney'in (1985) oluşturduğu "Örtük Kontrol Kuramı", ikincisi Infante ve Gorden'nin (1987) çalışmaları sunucu elde ettiği "Bağımsız Düşünme Kuramı", üçüncüsü ise Hirschman'ın (1970) geliştirdiği "Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı"dır. Her bir kuramın muhalefet sürecinin farklı boyutlarını ele alması açısından ayrı bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

2.2.2.1. Örtük Kontrol Kuramı

Örgütsel kontrol yöntemlerinin basit, teknolojik ve bürokratik kontrol şeklinde bir gelişim gösterdikten sonra modern örgütsel yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasıyla organizasyon sürecindeki kontrolü sağlamak için örtük kontrol kuramının doğduğu savunulmaktadır (Tompkins ve Cheney, 1985). Adında anlaşılacağı üzere örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda kontrol sisteminin etkisini inceleyerek örgüt üyelerinin aktif rol alıp almadıklarını tespit etmek amacıyla oluşturulmuş bir kuramdır. Ayrıca örgütsel muhalefet davranışlarının neden sergilendiğini açıklamaya çalışmaktadır (Özdemir, 2010).

Geleneksel kontrol kuramlarının temel felsefesi örgüt üyelerinin fikirlerini çok da önemsemeyen örgüt yöneticileri tarafından alınan kararların örgüt üyeleri tarafından uygulanması iken, örtük kontrol kuramında ise örgüt üyelerine örgütün ilkelerinin benimsetilmesi ile uygulamalar konusunda kolaylıkla ikna edilebileceği savunulmaktadır (Özdemir, 2010: 40). Örtük kontrol kuramında örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanların örgüte olan bağlılığı söz ön plana çıkmaktadır. Bu kuram geleneksel hiyerarşik düzenin ortadan kalkmaya başladığı, yazılı kurallar ve düzenlemelerin yerini yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yüz yüze iletişimin aldığı, örgütteki tüm bireylerin ortak düşüncesinin örgütün değerleri ve hedeflerinin olduğu bir kuramdır (Kassing, 1997a).

Tompkins ve Cheney'e (1985) göre örtük kontrol kuramının üç temel özelliği vardır. Birinci özellik yöneticinin olumlu duygu ve düşüncelerini karşılaşılacakları olağan durumlar için örgüt üyelerine aşılaması adına yaptığı öneri niteliğindeki söylemlerdir. Yapılan önerilerine örgüt üyeleri tarafından verilen geri bildirim ise özelliklerden ikincisidir (Cheung ve Law, 2008). Bu geri bildirim, yöneticinin kontrol mekanizmasının işlevselliğini görmesini sağlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme ise bu kuramın üçüncü özelliğidir (Özdemir, 2010). Psikolojik bir ilişki olduğu düşünülen örgütsel özdeşleşme, örgüt üyesinin kendisini örgütün bir parçası görmesi sebebiyle örgüt ile kurduğu kuvvetli bağ şeklinde tanımlanmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010). Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasına neden olan birçok unsur arasında akla ilk gelen unsur iletişimdir. Örgütlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlarla hedeflerine ulaşması çok daha kolay olacaktır. Bunun sebebi çalışanların alınan kararlara katılım oranlarının yüksek olması ve ortak karar alan çalışanların kontrol edilmesinde herhangi bir sorunla karşılaşılmaması olduğu düşünülmektedir (İzgüden, 2017: 15-16). Örgüsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan örgütlerde örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefetin görülme sıklığının düşük, çalışanların yaptıkları işleri değerli görme eğilimlerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu durumu sebebi örgütsel özdeşleşmenin

muhalif davranış sergilenmesini kısıtlamasından kaynaklanmaktadır (Karabey ve İşcan, 2007; Gülsün Beldek, 2017).

Örtük kontrol kuramı ile üstlerin astlarını kontrol etikleri sistem yerine örgüt üyeleri kendi aralarında bir kontrol sistemi oluşturup, davranışların izlenmesi ve etkilenmesi yolunu tercih etmektedir. Yani dikey kontrol sisteminin yerine yatay kontrol sisteminin ortaya çıktığı söylenmektedir. Bu kuram aracılığı ile örgüt üyelerinin muhalif görüş bildirmelerine gerek kalmayacağı düşünülmektedir (İzgüden, 2017: 15-16). Ancak örgüt üyeleri kişisel görüşlerine uygun olmayan örgütsel uygulamalarla karşılaştıklarında muhalif düşüncelerini paylaşacaklardır (Kassing, 1997a; Özdemir, 2010). Kassing (1997a) örgütsel muhalefet sürecini anlamak adına bu kuramın faydalı olacağını düşünmektedir.

2.2.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

Gorden ve Infante'in (1987) geliştirdiği kurama göre örgüt üyelerinin düşüncelerini özgürce ifade etmelerinin işe yönelik aidiyet duygularını hissedilir oranda arttırdığını varsayılmaktadır. Bu kuramın temelinde örgüt üyelerinin bağımsız söylemlerde bulunmaları, özgür kişiliklerini yansıtmaları ve itaat edilmesi beklenen kararlara yönelik muhalif davranışlarda bulunmaları yer almaktadır (Rancer, 1995: 144-145). Bu söylenenleri destekler nitelikte Özdemir (2010) de bağımsız düşünme kuramının amacının çalışanların fikirlerini bağımsızca ifade etmeleri ve bu fikirler içerisinde muhalif olanların örgüte yönelik etkilerinin yorumlanması olduğunu söylemektedir. Bu kuramda çalışanlar yöneticilerinin aldığı kararları direkt olarak onaylamayıp kendi fikirlerinin peşinden gitmektedirler (Rancer, 1995: 144-145). Bir örgütte çalışanlar bağımsız fikirlerini ifade ettikleri zaman psikolojik rahatlamanın verdiği etki ile örgütsel bağlılık seviyeleri artmaktadır (Durak, 2013). Bu bağlamda her çalışanda olması gereken örgütsel adanmışlık davranışının önemi anlaşılmaktadır. Çünkü örgütsel adanmışlık çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerinde etkin rol oynamaktadır (Kassing, 1997a).

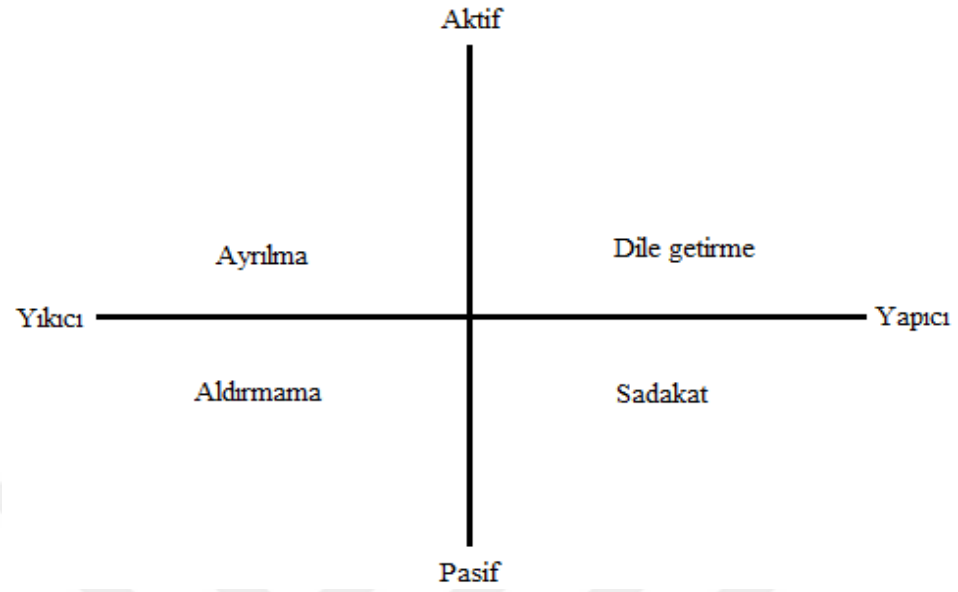
Bireylerin doğuştan getirdiği bir özellik olan bağımsız düşünmenin hem örgüt hem de kendisine çok fazla faydası bulunmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında bağımsız düşünen bireylerin olması olumlu bir durum olarak düşünülmektedir (Gorden ve Infante, 1987). Örgüt içinde kendini bağımsız bir şekilde ifade edebilen örgüt üyelerinin işine ve örgütüne daha fazla bağlanması sonucu daha kaliteli ürünler ortaya çıkarması bu duruma örnek gösterilebilir (Özdemir, 2010: 37-38).

2.2.2.3. Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı

Hirchman 1970 yılında yaptığı bir araştırmada örgüt içinde doyumsuzluk yaşayan çalışanların muhalif davranışlar sergilediklerini ancak farklı şekilde tepkiler verdiklerini gözlemlemiştir. Bu araştırma çalışanlar örgüt içinde mutlu olmadıkları zaman üç farklı şekilde harekete geçebileceğini öne sürmektedir. Bu eylemlerden ilki çalışanın ayrılma (exit) davranışı göstermesidir. Diğer bir eylem ise çalışanların örgüt içinde memnuniyetsizlik yaratan durumların yok olmasını bekleyerek örgüt içinde kalmaya devam etmesidir (loyalty). Gossett ve Kilker (2006) çalışanların gösterebilecekleri üçüncü eylemin yine örgütte kalmak olduğunu ancak bu sefer memnuniyetsiz yaratan faktörleri ortadan kaldırmak adına bir çaba sarf etmesi olduğunu belirtmektedir (voice) (Özdemir, 2010: 37-38).

Vangel'e (2011) göre örgüt içinde mutsuz olduğu düşünülen örgüt üyelerinin ilk tepkisi örgütten ayrılmak değil mevcut olumsuz koşulları düzeltmeye çalışmak olmaktadır. Bu sebeple bazen örgüt içinde bazen de örgüt dışında gerekli kişilerle iletişime geçerek memnuniyetsizliklerini ve düşüncelerini aktardıkları gözlenmektedir (Kassing, 2001). İçinde bulundukları olumsuz koşulları değiştirmek istemesine rağmen çabaları yetersiz kalan örgüt üyeleri örgütten ayrılma davranışına yönelebilmektedir (Kassing, 1997b). Sadakat, örgüt üyelerinin içinde bulundukları örgütün uygulama ve politikalarından memnun olmadıklarında sergileyebilecekleri başka bir davranıştır. Bu davranış şeklinde örgüt üyeleri hiç bir şey yapmamaktadır. Sadece rahatsızlık veren uygulamaların herhangi bir nedenle kaldırılmasını beklemektedir. Bu bekleyiş kimilerine göre "sessizlik içinde acı çekme" şeklinde değerlendirilmektedir (Allen ve Tüselman, 2009; Leck ve Saunders, 1992). Hirschman'a (1970) göre örgüt içerisinde iş tatminine ulaşamayan mutsuz bireyler bazı değişken nedenlerden dolayı sadakat duyguları yüksek olmakta ve örgütü terk etme davranışı sergilememektedirler. Daha az sadık örgüt üyelerinin ise örgütten ayrılma davranışı sergilediklerini belirtmektedir (Leck ve Saunders, 1992: 220; Akada, 2015: 33).

Hirschman tarafından geliştirilen bu kuram üzerinde çalışmalar yapan Farrell örgüt üyelerinin sergileyeceği davranışlara ek olarak "aldırmama" davranışını eklenmiştir. Kuram son hali olan ayrılma-dile getirme-sadakat-aldırmama şeklinde alanyazında yerini almıştır. Farrell (1983) geliştirdiği dört boyutlu modeli temel alarak örgüt üyelerinin memnuniyetsizlik davranışlarını "aktif- pasif" ve "yapıcı- yıkıcı" şeklinde sınıflandırarak yeni bir model ortaya koymuştur. Bu modeli Şekil 1'de görmekteyiz.



Şekil 1. İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Tipolojisi

Kaynak: (Rusbult ve Lowery, 1985: 83)

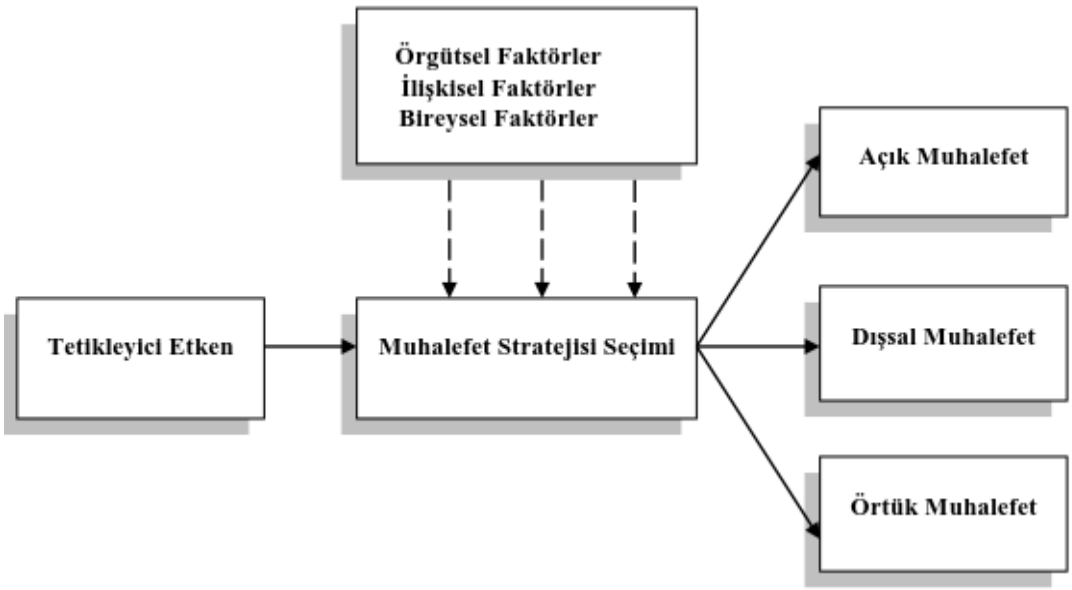
Şekil 1'den de anlaşılacağı gibi örgüt üyesinin aktif olma hali örgüt içinde gerçekleşen olaylara müdahil olduğunu, pasif olma hali ise olayların dışında kalarak katılım göstermediğini belirtmektedir. Bunun yanında yapıcı eylemlerin sorunları ortadan kaldırmak adına yapıldığı, yıkıcı eylemlerin ise var olan durumu daha da kötüleştirdiği söylenmektedir. Bu bağlamda ayrılma-dile getirme-sadakat-aldırmama kuramı ile bireylerin aktif-pasif ve yıkıcı-yapıcı oldukları durumlar birleştirildiğinde ayrılmanın aktif-yıkıcı, dile getirmenin aktif yapıcı, sadakatin pasif yapıcı, aldırmamanın ise pasif yapıcı olduğu görülmektedir (Rusbult ve Lowery, 1985).

2.2.3. Örgütsel Muhalefet Süreci

Örgütsel muhalefeti belirlenmiş bazı adımlardan oluşan ve bir sürecin sonunda ortaya çıkan örgütsel davranış biçimi şeklinde açıklayabiliriz. Kassing (1997a) örgütsel muhalefet sürecini açıklayan "Örgütsel Muhalefet Modeli" ile muhalif davranışların kişisel olduğunu ve bu sebepten örgüt üyelerinin duygularından etkileneceğini belirtmektedir. Örgüt üyeleri bir problem olduğunu algıladıkları an örgütsel muhalefet sürecinin başlayabileceği anlamına gelmesine rağmen ortada bir problemin olması örgütsel muhalefetin kesinlikle olacağı anlamına gelmemektedir. Muhalif davranışın sergilenmeye başlanması için problemin çözülmesi için örgüt üyesinin üzerine gerekli sorumluluğu alması gerekmektedir.

Sorumluluğu alan örgüt üyeleri problemi çözmek için yapabileceklerini değerlendirip duruma uygun olan örgütsel muhalefet davranışını göstermektedir (Graham, 1986).

Kassing'in (1997a) bu modeli örgütsel muhalefet sürecini açıklaması açısından literatürde önemli bir yere sahiptir. Bu modele göre örgüt üyelerinin muhalefet yapmaları için örgüt içinde görüş ayrılığına sebep olacak bir yönlendiricinin ortaya çıkması gerekmektedir. Bu durumda bireyler muhalif davranışlar sergilemeye yönelmektedir. Bireyler bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlere göre sergileyeceği muhalif davranışı belirlemektedir. Muhalefet yapan örgüt üyelerinin sergiledikleri muhalif davranışların sonucunu düşünerek bazen yöneticileri, bazen iş arkadaşları, bazen de örgüt dışındaki bireylerle paylaşımda bulundukları gözlenmiştir. Özellikle yöneticileri ile sağlıklı bir iletişim içinde olan bireylerin örgüt içinde özgürce fikirlerini açıkladıkları belirtilmektedir. Kassing (1997a) tarafından geliştirilen model Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Örgütsel Muhalefet Davranış Stratejisi

Kaynak: (Kassing, 1997a)

Şekil 2'ye bakıldığında örgütsel muhalefeti başlatan tetikleyici etkenler sürecin başlangıç aşamasıdır. Daha sonra sergilenecek muhalif davranışın hangi faktörden etkilendiği bireyin kişiliği ile alakalı bir durum olduğu görülmektedir. Bu faktörler bireysel, ilişkisel veya örgütsel olabilmektedir. Son olarak da her birey durumuna uygun bir strateji belirleyerek muhalif davranışını sergilemektedir (Kassing, 2002: 189).

Örgütsel muhalefet sürecini başlatan tetikleyici etkenler, ortaya çıkan muhalefet türleri, muhalefet stratejisini etkileyen faktörler ve muhalefet sonuçlarına yönelik detaylı açıklamalara ileriki bölümlerde yer verilecektir.

2.2.4. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgüt üyelerinin sergiledikleri muhalif davranışlar ortaya çıkmadan önce "tetikleyici/başlatıcı olay" şeklinde isimlendirilen bir durumun olduğu düşünülmektedir. Toplum içindeki bütün bireylerin siyasal veya sosyal hayattaki uygulama ve politikalara yönelik muhalefet yapma hakkı mevcuttur. Önemli olan muhalif harekette bulunacak bireyin diğer kişilerin hak ve özgürlüklerine saygı duyması ve hiç kimseye yönelik kötü söz kullanmamasıdır (Dağlı, 2015: 199). Tabi ki muhalefeti oluşturan nedenler her zaman aynı olmamaktadır. Kassing ve Armstrong (2002) tarafında örgütsel muhalefetin nedenleri 9 başlık altında incelenmiştir. Bu nedenler şunlardır:

1. *Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar:* Örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında örgüt içindeki bireyleri rahatsız eden bazı davranışlar etkili olmaktadır. Bu davranışların başında örgüt yöneticisinin çalışanlar arasında adaletli davranmaması ve çalışanların haklarını yok sayarcasına gösterdiği davranış şekilleri gelmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgüt üyesini muhalif davranış sergilemesine neden olan yönetici davranışları zorbalık ve yıldırma şeklinde sınıflandırılmaktadır. Zorbalık, örgüt üyesinin psikolojik açıdan güçsüzleşip mağdur edildiği ve sürekli bir şekilde yapılan mantığı olmayan eylemlerdir (Zapf ve Einarsen, 2001: 372). Yıldırma ise örgüt üyesini rahatsız etme, taciz etme ve zorlama anlamına gelmektedir. Mobbing olarak da ifade edilen yıldırma, örgüt üyelerine yönelik sistemli bir şekilde yapılan bütün kötü davranış şekilleri, küçük düşürücü ifadeler ve şiddet içeren eylemleri içine almaktadır (Tınaz, 2006:7)

2. *Örgütsel Değişim*: Örgüt üyelerinin örgüt içindeki değişiklikleri kolay kabullenememesi yaygın bir durum olmakla beraber üyelerin muhalif davranışlar sergilemelerine de sebep olmaktadır. Oysaki örgütlerin sürekli değişmekte ve gelişmekte olan dünyamızda değişmesi olağan bir durumdur. Örgütlerin ayakta kalabilmesi için değişmesi ve gelişmesi kaçınılmaz bir durumdur. Bu sebepten örgütlerin değişime yönelik muhalif davranışlar sergileyecek çalışanlarını ikna etmeleri gerekmektedir (Beycioğlu ve Arslan, 2010; Saylı ve Tüfekçi, 2008). Öncelikle yöneticiler değişiklikten etkilenecek örgüt üyelerinin tamamını değişiklik sürecine dâhil etmelidirler. Bu sürece aktif katılım sağlayamayan örgüt üyelerini de değişim hakkında bilgilendirmelidirler. Ekonomik konular başta olmak üzere değişim sonucunda bir zarara uğramayacaklarını bilen örgüt üyelerinin

değişim sürecine direnç göstermeyecekleri düşünülmektedir. Değişimin önündeki engelleri kaldırmanın yanı sıra örgüt üyelerini değişim konusunda motive etmek de önemlidir. Değişim sonunda esnek çalışma koşullarına erişmek, saygınlığın artması ve arkadaş çevresinin genişlemesi değişim konusunda motivasyonu arttıracak etmenlerdir (Bursalıoğlu, 2019: 147).

3. *Karar Alımı:* Örgütlerde alınan kararlar kadar kararların nasıl uygulandığına yönelik de muhalif davranışlar sergilenmektedir. Karar sürecinde örgüt üyelerinin dikkate alacağı unsurlar arasında yöneticinin karar alınacak konu hakkında yeterli bilgisinin olması ve alınacak kararın sonuçlarını tahmin edecek vizyona sahip olması bulunmaktadır. Aksi takdirde örgütsel gelişim süreci duracak ve örgütsel muhalefet süreci başlayacaktır. Dikey örgütlenmenin olduğu örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu yetkiler sebebiyle otoriter bir yönetim yapısının ortaya çıkması beklenmektedir. Örgüt üyeleri de bu durumdan rahatsız olmakta ve örgütsel muhalefet davranışı geliştirmektedir. Sadece dikey örgütlenmenin olduğu örgütlerde değil yatay örgütlenmenin olduğu örgütlerde de muhalefete rastlanmaktadır. Çünkü yatay örgütlenmenin olduğu örgütlerde yetkilerin paylaşılması eşgüdüm ve denetimi zorlaştırmaktadır. Bu durum da muhalif davranışların gösterilmesine sebep olabilmektedir (Aydın, 2018: 143-144).

4. *Yönetici Etkisizliği:* Örgüt üyelerinin, yöneticilerinin etkisiz yönetim uygulamaları karşısında örgütsel muhalefete yönelmeleri beklenmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Örgüt içinde yapılan işin verimli olması kurulan organizasyonun iyi yönetilmesine bağlıdır. Örgütlerin etkili olmaları için yöneticilerde bulunması gereken bazı özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Burada bahsedilen özelliklerin başında bir işi yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve motivasyona sahip olmak anlamına gelen yeterli olma özelliği gelmektedir. Yeterli olmayan yöneticiler örgütün etkin olmasının önünde çok büyük bir engel oluşturmaktadır (Özdemir, 2010: 38).

5. *Roller, Görevler ve Sorumluluk:* Kendisine ve diğer örgüt üyelerine verilen görev ve sorumluluklardan dolayı örgüt üyelerinin muhalefet ortamı oluşturabildikleri bilinmektedir. Örgüt içinde yapılacak işlerin planlanmasında yani hangi işi kimin, ne kadar sürede, ne şekilde yapacağını belirlemek yönetici sorumluluğundadır. Yapılacak işleri örgüt üyeleri arasında paylaştırırken adaletli davranması gerekmektedir. Ayrıca çalışma saatleri veya çalışma ortamı dışında örgüt üyesinin çalışmaya zorlanmaması önemli bir noktadır. Çünkü örgüt üyelerinin sorumlu oldukları işlerin yanında ekstra görevlere maruz kalmaları yöneticiye karşı muhalif davranış sergilemesine neden olmaktadır (Kassing, 2000).

6. *Kaynakların Kullanımı*: Örgütlerin gelişiminde eldeki kaynakların verimli kullanılması önemli rol oynamaktadır. Örgütün elinde bulunan bu kaynakların, örgüt üyelerine dağıtılması sürecinde yöneticiler tarafından adaletsiz bir yol izlenmesi örgütsel muhalefetin doğmasına neden olmaktadır. Çünkü her örgüt üyesinin kaynaklara erişimi konusunda bir beklentisi olduğu düşünüldüğünde, örgüt üyesi kendisini haksızlığa uğramış bir birey olarak görecektir. Kaynak dağıtımında adaletli davranan yöneticiler örgütsel muhalefetin önüne geçmekle kalmayıp örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarını da arttırmış olacaklardır (Aydın, 2015). Sonuç olarak başarılı yöneticilerin elindeki kaynakları en uygun şekilde kullananlar olduklarını söyleyebiliriz.

7. *Etik:* Etik açıdan hassas bir yapılanmaya sahip olan örgütlerde etik değerlerin yok sayılması ya da örgüt üyelerin etik dışı davranması konusunda baskı yapılması muhalif davranışların oluşmasına sebep olabilmektedir. Sıklıkla karşılaşılan etik olmayan davranışlar sahte belge düzenleme, mobbing, rüşvet, hakaret, adam kayırma ve gizli bilgilerin sızdırılmasıdır (Acar, 2000). Örgütteki etik olmayan davranışlar, örgüt üyelerinin yaratıcılığını engellerken, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu azaltmaktadır. Aynı zamanda örgüt üyelerinin iş doyumuna ulaşmalarını zorlaştırmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Bu sebepten yöneticilerin toplum yapısına uygun etik değerler geliştirerek bunu içselleştirmesi ve örgüt üyelerine uygulamalar yoluyla hissettirmesi gerekmektedir.

8. *Performans Değerlendirme*: Örgütler önceden belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek adına tüm çalışanlarından üst düzey performans beklemektedir. Çalışanlarda kendi bilgi ve becerileri sonucunda ortaya bir performans koymaktadır. Örgütün beklediği ile çalışanın sergilediği performans arasında fark olup olmadığının belirlenmesi için performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Tunçer, 2013: 90). Bu değerlendirme sonuçları çalışanların verimliliği ve yetkinliği hakkında bilgi vermektedir. Yöneticinin performans değerlendirmesi yaparken objektif olmaması muhalif davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca örgüt üyeleri sergilediklerini düşündükleri üst düzey performans sonucunda maddi veya manevi olarak kendilerini tatmin edecek bir ödül beklemektedirler. Beklenen ödülün veya sarf edilen çabanın karşılığını alamadığını düşünen örgüt üyeleri muhalefete yönelmekten çekinmeyecektir (Özdemir, 2010: 61).

9. *Zararların Engellenmesi:* Örgüt üyelerinin kendilerini veya örgüt dışındaki bireyleri zarara uğratacak uygulamalar karşısında muhalefet oluşturabilecekleri düşünülmektedir. Bu uygulamalar yöneticiler tarafından bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde yapılabilmektedir. Örneğin bir fabrikanın çevreye verdiği ses, görüntü, hava kirliliği tarzındaki zararların önlenmemesi bu uygulamaların bilinçli bir şekilde yapıldığı anlamına

gelmektedir. Bunun yanında örgüt üyelerinin çalışma koşullarını ilgilendiren güvenlik, temizlik, ısınma ve ışık gibi konularda da gerekli düzenlemeler yapılmadığı takdirde örgüt üyeleri zarar görebilmektedir. Tüm bu durumların sonunda örgüt üyelerin muhalif davranış ortaya koymaları yüksek bir olasılıktır (Lynch vd., 1997).

Örgütsel muhalefet davranışının örgüt üyesinin tetikleyen bir olay sonucunda başladığı bilinmektedir. Redding (1985) de örgüt üyesini bir olayın tetikleyebilmesi için öncelikle bireyin tolerans eşiğinin aşılması gerektiğini belirtmektedir. Bu da bireylerin sabır düzeyleri ile ilişkili bir durumdur. Örgüt üyelerinin tahammül sınırlarını aşan etkenlerin başında ise yöneticilerin uygulamaları ve davranışları gelmektedir. Örgüt üyelerinin tahammül eşiğini aşıp muhalif davranış sergilemesine neden olan yönetici davranışları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Redding, 1985):

1. Yasa dışı davranış şekilleri
2. Ahlaki ve etik değerleri yok sayan davranışlar
3. Psikolojik açıdan sorunlu davranışlar
4. Saçma davranışlar
5. Duyarsız davranışlar
6. Geçersiz uygulamalar
7. Rahatsız edici davranışlar

2.2.5. Örgütsel Muhalefet Türleri

Örgütsel muhalefet davranışın, literatürde ilk olarak örgüt üyelerinin örgüt içinde veya dışında kimse ile iletişime geçmeden yöneticilerine yönelik yaptıkları bir davranış olduğu şeklindeydi. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarla örgüt üyelerinin sadece yöneticilerine değil örgüt içindeki çalışma arkadaşlarına veya örgüt dışındaki yakın çevresine de muhalif görüşlerini aktardıkları görülmüştür (Kassing, 1997b). Daha sonra ise başka bir çalışma yapılmış, örgüt üyeleri çalışma arkadaşları ve yakın çevresi ile paylaştığı muhalif düşüncelerinin mevcut sorunları çözmediğini düşünerek muhalif düşüncelerini medya ve politik kanallara aktarma yolunu seçmeye başlamıştır (Gossett ve Killer, 2006). Bu çalışmalar sonucunda örgüt üyelerinin ilişkisel, kişisel ve örgüsel durumlara bakarak uygulayabileceği dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma şeklinde dört farklı muhalefet stratejisi ortaya çıkmıştır (Kassing, 2005).

2.2.5.1. Dikey Muhalefet

Dikey muhalefet, en net tanımıyla örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini direkt olarak örgüt yöneticilerine aktarmalarıdır (Milliken vd., 2003). Bu strateji aynı zamanda açık muhalefet ve dile getirilmiş muhalefet şeklinde de isimlendirilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999; Wright, 2013). Dikey muhalefetin ortaya çıkması için bireylerin bazı durumlardan emin olması gerekmektedir. Bunlar; sergilenen muhalif davranışın örgüt yararına olduğunun ve muhalif davranış sonrası yönetici tarafından kötü muamelelerin olmayacağının bilinmesidir. Böyle bir ortamda örgüt içi düzenleme yetkisi bulunan kişilere yönelik dikey muhalefet ortaya çıkacaktır. Bu stratejinin dayandığı temel felsefe, sergilenen muhalefet davranışlarının geri bildirim aracı olarak görülerek örgütün gelişimine katkı sağlamasıdır (Kassing, 1997a: 326). Bu durum örgütler için sevindirici bir durum olmakla beraber örgütlerin kuvvetlenmesi için en üretken strateji olduğu düşünülen dikey muhalefeti kullanmaları önerilmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında örgütlerin bu önerileri dikkate aldığı ve örgütü olumlu anlamda değiştirmesi beklenen dikey muhalefetin en çok kullanılan muhalefet stratejisi olduğu görülmektedir (Wright, 2013: 13).

Örgüt üyelerinin muhalefet stratejileri arasından dikey muhalefeti tercih etmelerinin nedenleri arasında bazı kişilik özelleri rol oynamaktadır. Örgüt üyesinin örgütsel bağlılığının yüksek olması, örgüt içi dengeleri etkileyebileceğini düşünmesi, iç denetim odaklı olması, yöneticileriyle olan ilişkilerinin iyi olması, tartışma eğilimli olması, öneriye açık olması ve örgüt içinde bir statüye sahip olması dikey muhalefet yapmasına sebep olan kişilik özelliklerinden bazılarıdır (Kassing, 1998).

Kassing (2002) muhalif görüşlerin yöneticilere nasıl iletildiği üzerine bir çalışma yapmış ve beş strateji belirlemiştir.

1. Gerçeği ortaya çıkararak direnç gösterme
2. Israrla aynı duruma vurgu yapma
3. Problemli duruma yönelik çözüm önerme
4. Yöneticiden daha üst bir makama başvurma
5. İstifa tehdidinde bulunma

Bu beş strateji dikkatli incelendiğinde örgüt üyelerinin amacının sorunları dillendirip bir çözüme kavuşturmak olduğu görülmektedir. Dikey muhalefetin en etkili strateji olmasının sebebi de bundan kaynaklanmaktadır. Yukarıda da görüldüğü gibi çalışanlar öncelikle yöneticiyi sorunla yüzleştirmekte ve muhalif görüşlerini bildirmektedir. Çalışanlar

bazen de yöneticinin sorunu geçiştirmesine izin vermemek adına sorunun varlığı konusunda farklı zaman ve ortamlarda görüşlerini paylaşmaktadır. Hatta bazı durumlarda çalışanlar yöneticiyi sorun olduğu konusunda ikna etmek ve sorunu çözmek için bazı çözüm önerilerinde bulunmaktadır. Sorunun yöneticisi tarafından çözülmeyeceğine inanan çalışanlar, yöneticinin üst makamındaki kişilerle iletişime geçmeyi tercih edebilirler. Bütün bu yolları riskli görüp ve sorunlar karşısında dayanma gücünü kaybeden çalışanlar ise diğer bütün yolları tercih etmeyip istifa tehdidinde bulunabilmektedir (Kavak, 2013).

Örgütlerde muhalefetin yapılması için uygun ortamları oluşturmak her zaman mümkün olmayabiliyor. Özellikle örgüt içinde muhalefet olgusunun olmadığı durumlarda örgüt üyelerin karşıt görüşlerini istedikleri şekilde ifade edemedikleri görülmektedir (Kassing, 2005). Örgüt üyelerinin yapacakları muhalefetin işe yaramayacağı, örgüt içi iletişim kanallarını zedeleme ve problemli bir birey olarak anılma korkuları dikey muhalefetin ortaya çıkmasını engelleyen etkenlerden birkaçıdır (Wright, 2013: 13). Bu engeller sebebiyle örgüt üyelerinin farklı duygu ve düşüncelerini çalışma arkadaşları, örgüt dışındaki arkadaşları veya aile üyeleri ile paylaşması örgüt için önemli sayılabilecek bilgilerin işe yaramaz duruma dönüşmesine sebep olmaktadır (Kassing ve Kava, 2013: 46-54). Bu durumun da örgütün gelişmesi üzerinde olumsuz bir etki yaratmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

Örgüt içindeki işleri aktif olarak yapan kişilerin çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, işle ilgili en küçük bir sorunu bile ilk fark edecek kişiler de çalışanlar olacaktır. Çalışanların karşılaştıkları sorunları üstlerine söylemeleri sorunların hızlı bir şekilde çözülmesini sağlayacaktır. Bu sebeple yöneticiye karşı yapılan dikey muhalefet, çalışanlardan alınan geri dönütler sayesinde örgüt açısından önemli bilgilerin elde edildiği bir strateji şeklini almaktadır. Ayrıca bir sorun olmasa bile çalışanların görüş ve önerilerini rahat bir şekilde açıklamaları ile olaylara farklı yönlerden bakılarak, örgütün gelişmesini sağlayacağı öngörülmektedir. Bu durumun bir diğer artısı da fikirlerinin dikkate alındığını gören çalışanların örgüte yönelik olan bağlılığının artacak olmasıdır. Tüm bunlar göz önüne alındığında dikey muhalefetin örgütler açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Arayıt, 2020: 30).

2.2.5.2.Yatay (Örtük) Muhalefet

Örgüt üyelerinin örgüt içindeki onaylamadıkları uygulama ve politikalara karşı olan muhalif düşüncelerini durumu düzeltmesi beklenmeyen örgüt içindeki diğer üyelere aktarması yatay muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 1998). Yatay muhalefet aynı

zamanda gizli(örtük) muhalefet şeklinde de söylenebilmektedir. Bunun sebebi örgüt üyelerinin sorunları belirleme ve açıklama konusunda kendilerince belirledikleri bazı sebeplerden dolayı isteksiz davranışlarda bulunmalarıdır (Özdemir, 2010).

Örgüt üyelerinin yöneticisi ile birbirlerine karşı duydukları güven ilişkisi hangi muhalefet stratejisini seçeceği konusunda oldukça önemli görülmektedir. Eğer ki karşılıklı bir güvensizlik söz konusu ise örgüt üyelerinin yöneticileri ile iletişim kurmaya pek yanaşmadıkları, yatay muhalefeti çok daha fazla tercih ettikleri düşünülmektedir (Payne, 2014: 137). Bazen de örgüt üyeleri yöneticisi ile iletişim kuramayacağına yani yöneticisine ulaşma konusunda sorun yaşayacağına inandığından dolayı duygu ve düşüncelerini örgüt içindeki arkadaşlarıyla paylaşmaktadır. Örgüt üyeleri muhalif görüşleri sebebiyle zarar göreceği yönünde bir algıya sahip ise muhalif görüşlerini örgütü değiştirme yetkisi ve gücü olmayan kişilerle paylaşmaktadırlar (Iliman Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018). Örgüt üyeleri özellikle yöneticileri tarafından cezalandırılma, aşağılanma ve reddedilme davranışı ile karşı karşıya kalmaktan korkmaktadır (Zaini vd., 2017: 263). Örgüt üyelerinin yatay muhalefet stratejisini seçmesinin bir diğer nedeni de yöneticilerine karşı bir güç oluşturarak uygulama ve politikalara karşı çıkma çabasında olmasıdır (Iliman Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018).

Örgüt üyelerinin çalıştıkları konuma bağlı olarak nasıl bir muhalif davranış sergileyeceğini araştıran çalışmalarda, örgüt üyelerinin yönetici olmadığı durumlarda yatay muhalefeti tercih etme konusunda daha istekli oldukları görülmektedir (Kassing, 2008: 344). Buna bağlı olarak iş yerinde daha az özgür olduklarını hisseden örgüt üyelerinin muhalefetlerini dile getirirken yatay muhalefeti kullandıkları belirlenmiştir (Payne, 2007: 236). Özgürlükleri sınırlı olan bireyler kendi çıkarlarının zedelendiğini düşündükleri zaman bu durum ortaya çıkmaktadır.

Nasıl ki iç denetim odaklı bireyler dikey muhalefet stratejisini tercih ediyorsa, dış denetim odaklı bireyler de yatay muhalefet stratejisini tercih etmektedir. Bu durumun sebebi dış denetim odaklı bireylerin sorunların belirlenmesi ve bu sorunların çözümlenmesi süreçlerinin kendisi tarafından değiştirilemeyeceğine olan inancıdır. Birçok araştırma da bu durumu onaylamaktadır (Kassing ve Avtgis, 2001). Ayrıca örgüt üyelerinin belirli bir alanda uzman olması, örgüt içi ilişkilerinin kuvvetli olması ve güvende olduklarını düşünmesi yatay muhalefete yönelmesinde önemli özelliklerdir (Kassing, 1998: 191). Yapılan tüm açıklamalar ışığında yatay muhalefet davranışı sergileyen örgüt üyelerinin örgütü içinde bulunduğu sorundan kurtarmayıp sadece kendilerini psikolojik olarak rahatlatmış olacakları düşünülmektedir.

2.2.5.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Örgüt üyelerinin memnun olmadıkları ve yanlış buldukları kararlar karşısında sessiz kalmayıp muhalif görüşlerini dile getirmeleri beklenen bir durumdur. Bu durumda muhalif görüşlerin aile bireyleri, iş dışı arkadaşları veya konuyla alakasız yabancılara aktarılmasına yer değiştirmiş muhalefet denmektedir (Kassing ve Avtgis, 2001). Bu stratejiyi tercih eden örgüt üyelerinin amacı, örgütte bir değişikliğe yol açmak değildir (Aksel, 2013). Muhalif görüşlerini örgüt içinde etkisi olmayan kişilere ileten örgüt üyeleri psikolojik olarak bir rahatlama yaşamak amacındadır. Bunun yanında kendilerine karşı yapılması muhtemel olan misillemeyi de en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalara göre hem yönetici olmayıp hem de örgüt dışında güçlü olduğunu düşündüğü bireylerle sağlam ilişkilere sahip olan örgüt üyeleri yer değiştirmiş muhalefet stratejisini daha çok kullanmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Ayrıca örgüt üyelerinin genç yaşta ve deneyimsiz olması örgütsel bağlılıklarının düşük seviyede olmasına neden olmaktadır. Bu durum da yer değiştirmiş muhalefetin neden tercih edildiğinin anlaşılması açısından önemli bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004).

Örgüt içinde muhalefete karşı bir yönetim anlayışının olması örgüt için olumsuz bir durumdur. Yer değiştirmiş muhalefeti tercih eden bireyler görüşlerini yöneticileri ile paylaşmayıp değişim üzerinde yetkisi ve etkisi olmayan bireylerle paylaşmaktadır. Bu durum, değişimi yapması beklenen bireylerin hiçbir şeyden haberi olmadığı için değişime gerek yokmuş şeklinde düşünmelerine sebep olmaktadır. Bu nedenle sorunların çözüme kavuşmasında en etkisiz strateji yer değiştirmiş muhalefettir. Yatay muhalefette olduğu gibi bu stratejide de yöneticiye iletilmeyen her görüş bir kayıp olarak görülmektedir. Çünkü örgütlerin, örgüt üyelerinden aldıkları geri bildirimler sayesinde gelişmesi öngörülmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004).

Hirschman'ın (1970) ortaya koyduğu ve daha sonra Farrell'in (1983) geliştirdiği ayrılma-dile getirme-sadakat-aldırmama kuramı yer değiştirme muhalefet stratejisi ile benzerlik göstermektedir. Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini sorunların çözümünde yetkili ve etkili kişilerle paylaşmamaları aldırmama davranışına örnek gösterilmektedir. Bunun yanında etkili kişilerle paylaşılmayan muhalif görüşlerin örgüt dışındaki bireylerle paylaşılması da bir anlamda psikolojik olarak ayrılmaya benzetilmektedir (Aksel, 2013). Bu açıdan bakıldığında muhalif görüşlerin örgüt dışındaki kişilere aktarılması sorunların çözülmesinde faydalı olmayacağından bu stratejiyi benimseyen örgüt üyelerinin görevlerini ihmal ettikleri ve fiziksel olarak örgüt içinde varlığını sürdürmesine rağmen hiçbir uygulama

ve politikada etkisi bulunmayan, psikolojik olarak örgütten ayrılan bir bireye dönüştüğü düşünülmektedir (Geçdoğan Yılmaz, 2020: 64).

2.2.5.4. Haber Uçurma Davranışı (Whistleblowing)

Türkçede haber uçurma İngilizcede ise whistleblowing kavramlarıyla adlandırılan bu stratejinin ortaya çıkışı İngiliz polisinin suçluları uyarmak için ıslık çalmasına dayanmaktadır. Islık kelimesi İngilizcede "whistle" anlamına geldiğinden dolayı bu kelimeden türemiş olan "whistleblowing" (ihbarcılık) ismi kullanılmaktadır (Aktan, 2015). Örgüt üyelerinin doğru bulmadıkları ve değiştirilmesini istedikleri uygulamalar nedeniyle medya veya siyasi kanallara başvurmasına haber uçurma davranışı denmektedir (Kassing, 2000). Bu bağlamda örgüt üyeleri ile değişim yapabilecek güçte olduğu düşünülen örgüt dışındaki otoriteler arasında meydana gelen iletişimden söz edilmektedir (Stewart, 2006).

Örgüt üyelerinin muhalefet stratejileri arasından öncelikle dikey muhalefeti tercih ettikleri ancak bu strateji sonucunda beklenilen değişimin gerçekleşmemesi sebebiyle çözümü örgüt dışında olmasına rağmen etkili birey veya kurumlarda aradıkları görülmektedir (Stewart, 2006). Haber uçurma davranışı da bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Yalnız örgüt dışındaki otoritelerle paylaşılan her muhalif görüş de haber uçurma davranışı olarak nitelendirilmemektedir. Burada önemli olan durum örgüt üyesinin amacının ne olduğudur. Örgüt üyesi örgüt veya örgüt üyelerinin faydasını gözetmek amacıyla bir bilgi paylaşımı yapıyor ise haber uçurma davranışından söz edilebilmektedir. Ancak örgüt üyesinin kendi çıkarlarını korumak için örgütü veya iş arkadaşlarını zarara uğratmayı göze alarak yaptığı davranışı muhalif bir davranış olarak değil ispiyonculuk veya casusluk adı altında yapılan bir davranış olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır (Ertürk, 2017: 620). Örgüt üyelerini haber uçurma davranışına başvurmasında içinde biriktirdiği öfkeye yenik düşmesinin de etkisi olduğu düşünülmektedir (Henik, 2008).

Haber uçurma bazı yazarlara göre ahlak çerçevesinde değerlendirilmesi gereken bir davranıştır. Çünkü örgüt üyelerinin rüşvet, şantaj, taciz, yolsuzluk gibi yasa dışı veya ahlaki kurallara uyulmayan durumlara karşı sessiz kalmayıp, örgüt çıkarlarını gözeterek haber uçurma davranışı sergilemeleri gönüllük esasına dayanmaktadır. Bu durumun farkında olan örgüt üyelerinin göstermiş olduğu davranış biçimi de sivil erdeme örnek gösterilmektedir. Ancak bu sorumluluğu alarak haber uçurma davranışında bulunan örgüt üyelerinin bu davranışının bir bedeli olacağını unutmaması gerekmektedir (Aktan, 2015; Uys, 2008). Çünkü yöneticiler bu tarz muhalefet yapan örgüt üyelerinin davranışlarını genellikle örgüte yönelik bir saldırı olarak düşünmektedir. Bu sebeple örgüt üyelerini cezalandırmak için sert

bir tutumda bulunma ihtimalleri vardır (Sarkar, 2009: 130). Tüm bunlara rağmen yasalara aykırı, gayri meşru veya etik dışı bir durumla karşılaşan örgüt üyelerinin sessiz kalıp muhalif düşüncelerini gerekli yerlere iletmemeleri asla kabul edilebilir bir durum değildir. Bu şekilde davranan bireylerin sadece kendi çıkarlarının peşinde olduğu düşünülmektedir (Geçdoğan Yılmaz, 2020: 64).

Örgüt üyesinin haber uçurma davranışına başvurmasının nedeni muhalefet davranışını etkilediği düşünülen bireysel, ilişkisel veya örgütsel değişkenlerden herhangi biri olabilmektedir. Etik ve ahlaki değerlere yüksek düzeyde bağlı olan veya çalışmasının karşılığında ödüllendirilme beklentisinde olan bir bireyin memnun olmadığı durumlarda haber uçurma davranışını tercih etmesinin sebebi bireysel nedenlere örnek gösterilebilir. Haber uçurma davranışının görülmesinin nedeni örgüt üyeleri arasındaki farklılıklardan kaynaklanan çekememezlikler, çatışmalar ve kıskançlıklar ise ilişkisel nedenler arasında sayılabilir. Örgütsel nedenler ise örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olması gibi nedenleri içermektedir (Aktan, 2015: 23).

Muhalefet stratejilerinden haber uçurma davranışı ile yer değiştirmiş muhalefetin birbirine benzediğini söylemek mümkündür. Çünkü her ikisinde de örgüt dışından kişilere bilgi aktarımının olduğu görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Ancak yer değiştirilmiş muhalefeti tercih eden örgüt üyeleri muhalif görüşlerini mevcut durumu değiştirmeye etkisi bulunmayan yakın çevresi ile paylaşırken, haber uçurma davranışını tercih eden örgüt üyeleri ise örgüt içinde değişim olmasını istedikleri için medya ve politik kanallar gibi daha etkili yerler ile iletişime geçmektedir (Kassing, 2001).

2.2.6. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Değişkenler

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkışını etkileyen üç farklı değişkenden söz edilmektedir: Bunlar bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerdir.

2.2.6.1. Bireysel Değişkenler

Örgüt üyelerinin sergiledikleri muhalefet türünü etkileyen unsurların başında bireysel değişkenler gelmektedir. Bu bireysel değişkenlerin bazıları şunlardır; örgüt üyesinin demografik özelliği, işe adanmışlık düzeyi, özsaygısı, özgüveni, örgütsel özdeşleşme seviyesi, inandığı ahlaki değerler ve iletişim becerisidir (Kassing, 1997a). Bir başka görüşe göre örgüt üyelerinin tartışma odaklı olma, kontrolü elinde tutma ve sözlü saldırıda bulunma özellikleri de muhalif düşüncelerini etkileyen bireysel değişkenler arasında yer almaktadır

(Croucher vd., 2009). Örgüt üyeleri arasından tartışma odaklı olan bireylerin muhalif görüşlerini dile getirirken dikey muhalefet stratejisine yöneldikleri, sözlü saldırıyı alışkanlık haline getirmiş bireylerin ise yatay muhalefet davranışı sergiledikleri görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Bir örgüt üyesinin örgüt içindeki sahip olduğu unvan, seçtiği muhalefet stratejisini etkileyen bireysel değişkenlerden biridir. Örgütteki hiyerarşik yapı içinde bireylerin konumu yükseldikçe muhalif davranış sergileme oranlarında da artış olduğu ve yönetici pozisyonunda görev alan bireylerin genellikle dikey muhalefeti tercih ettikleri bilinmektedir. Örgütte yönetici pozisyonunda görev almayan, normal çalışan durumdaki bireylerin ise daha çok yatay muhalefeti tercih ettikleri görülmektedir (Kassing, Armstrong, 2002).

Örgüt üyeleri arasındaki bireysel değişkenlerden olan yaş, muhalif düşüncelerin örgütün dışındaki kişilere aktarılıp aktarılmamasında belirleyici bir faktördür. Örgüt üyelerinin yaşları ile yer değiştirmiş muhalefet arasındaki ilişki ters yönlüdür. Örgüt üyesi ne kadar genç ise yer değiştirmiş muhalefeti tercih etme olasılığının yüksek olduğu görülmektedir. Orta yaş ve üstündeki çalışanların ise eşine, dostuna veya yabancı kişilere örgüt ile ilgili bilgi aktarımında pek bulunmadıkları bilinmektedir. Örgüt üyelerinin yaşı ile beraber deneyimleri de önemli bir değişkendir. Deneyimli bireylerin örgüt dışındaki kişilerle örgüt hakkındaki muhalif görüşlerini çok sık paylaşmadıkları söylenebilmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004).

Bireyler meydana gelen olaylar karşısında sergiledikleri davranışların nedenlerini içsel veya dışsal faktörlere bağlamaktadırlar. Davranışının neden ve sonuçlarını içsel faktörlere yani kendisine bağlayan bireylerin iç denetim odaklı olduğu ve genellikle muhalefet stratejilerinden dikey muhalefeti tercih ettiği görülmektedir. Dış denetim odaklı bireyler ise hayatlarında olup bitenleri ve eylemlerinin sonuçlarını kendisi tarafından yönlendirilmediğini düşünmekte yani bütün durumları dışsal faktörlere bağlamaktadır. Bu bireylerin de genellikle yatay muhalefet stratejisini benimsedikleri belirtilmektedir (Tümkaya, 2000; Özdemir, 2010: 77).

Bireylerin sahip oldukları bazı karakteristik özellikler her an muhalefet yapma ihtimallerini ortaya çıkarmaktadır (Aydın, 2015: 36). Ötken ve Cenkci'nin (2013) yaptıkları araştırmaya göre bireylerin sorumlu, dışa dönük, yaratıcı, düzenli ve uyumlu olmaları muhalif görüşlerini bildirmelerinde etkili olmaktadır. Bu karakteristik özelliklerden dışa dönüklük, sorumluluk ve düzen sahibi bireylerin dikey muhalefeti benimsemelerine rağmen

uyumluluk ve yaratıcılık seviyesi yüksek olan bireyler dikey muhalefeti pek tercih etmemektedirler (Ötken ve Cenkci, 2013: 41).

2.2.6.2. İlişkisel Değişkenler

Bir örgütteki organizasyon sürecinin düzen içerisinde devam edebilmesi örgüt içindeki kişilerarası iyi ilişkilerin varlığına bağlıdır. Bu ilişkiler yönetici- çalışan ilişkisi ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler şeklinde gruplandırılmaktadır (Kassing, 2000). Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkide iletişimin yönü yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru olduğu için bu iletişime dikey iletişim denmektedir (Özdemir, 2010: 82; Rainey, 1991: 193). Çalışanların yöneticiler ile kurdukları ilişkinin kalitesi muhalefet stratejisini belirlemektedir (Kassing, 2000). Çalışanlar duygu ve düşüncelerini iyi bir ilişki içinde olduğunu düşündükleri yöneticilerine çok daha rahat ifade edebildikleri için dikey muhalefet stratejisini tercih ederken yöneticileri ile iyi bir iletişim kuramayan çalışanların ise yatay muhalefete yöneldikleri belirtilmektedir (Özdemir, 2010: 83).

Çalışanların muhalif görüşlerini kimler ile paylaşacağını belirlerken yönetici olmayan çalışanlarla kurdukları ilişkiler de önemli rol oynamaktadır. İş arkadaşlarıyla kurduğu iyi ilişki sebebiyle yatay muhalefet stratejisini benimseyen çalışanların bu şekilde psikolojik bir rahatlama ve duygusal anlamda desteklenme ihtiyaçlarını giderdikleri düşünülmektedir (Kassing, 1997a).

2.2.6.3. Örgütsel Değişkenler

Örgütsel değişkenler de örgütsel muhalefeti etkileyen değişkenler arasındadır. Örgütün örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı ve örgütün tümü ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler örgütsel değişkenler ile ilişkilendirilebilir (Kassing, 1997b: 43). Örgütsel değişkenler incelendiğinde, örgüt kültürünü muhalefet ortamının oluşmasını etkileyen en önemli değişkenlerden biri olarak söylemek mümkündür. Bazı örgütlerin teşvik ve hoşgörü ortamı yaratarak örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini ifade etmelerini destekledikleri, bazılarının ise baskıcı bir ortam oluşturarak muhalefetin ortaya çıkmasını engellemeye çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini dile getirmesinde hoşgörülü ve farklı düşünceleri destekleyen örgütler oldukça önemlidir. Bu tarz bir örgüt kültürünü benimseyen örgütlerde dikey muhalefet davranışının tercih edildiği belirtilmektedir (Kassing, 2008). Payne (2014) de ifade özgürlüğü kavramına vurgu yaparak hoşgörü ortamının önemine değinmiştir. Örgüt üyeleri düşüncelerini özgür bir şekilde ifade edeceklerini anladıkları zaman dikey muhalefet davranışına yöneleceklerdir. İfade özgürlüğünün kısıtlı olduğu örgütlerde ise yatay muhalefet davranışına başvuracaklardır.

Örgütsel muhalefet ile ilişkili olan örgütsel adalet kavramı da örgütsel değişkenlerden bir tanesidir. Bir örgüt faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürmek istiyorsa örgüt üyelerinin olumlu bir adalet algısına sahip olmasının ne kadar önemli olduğunu bilmesi gerekmektedir (Greenberg, 1987: 57). Çünkü örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık seviyelerinin örgütsel adalete bağlı olarak değiştiği düşünülmektedir (Özdemir, 2010: 83; Roch ve Shanock, 2006). Bu konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında örgütsel adalet algısının oluştuğu örgütlerde yatay muhalefetin çok tercih edilmediği tespit edilmiştir (Kassing ve McDowel, 2008; Goodboy vd., 2008).

Literatürde önemli kabul edilen yukarıdaki değişkenlere ek olarak başka örgütsel değişkenlerin de örgütsel muhalefet üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel iklim, örgütün yapısı, örgüt içi iletişim ve örgüt büyüklüğü diğer örgütsel değişkenlerden bazılarıdır. Ayrıca tüm bu faktörlerin birbirini etkileme olasılığı göz önüne alındığında örgütsel muhalefetin de sürekli değişime uğraması söz konusudur (Arayıt, 2020: 25).

2.2.7. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Birçok toplumsal değişimin muhalefetten kaynaklandığını söylemek abartı bir söylem olmayacaktır (Ergün, 2017). Örgütler değişerek ve gelişerek yenilikleri yakalama çabasındadırlar. Muhalefet de örgütleri bu değişim ve gelişime zorlayan bir araç olarak görülmektedir (Kassing ve Kava, 2013). Örgütler mümkün olduğunca açık bir sisteme dönüştüğü takdirde örgütün verimliliğini ve etkililiğini arttıracak olan düzenli bilgi akışını sağlamamış olacaktır. Bu durumun oluşması örgütü düzensizlik ve kaos ortamından da kurtaracak olan örgütsel muhalefetin varlığına bağlıdır (Eroğlu ve Alga, 2017). Muhalefet stratejileri ile çalışanların konuşma özgürlüğü, aidiyet duygusu ve iş doyumu arasındaki ilişkiye odaklanan bir çalışmada, bu kavramlar ile dikey muhalefet arasında pozitif yönde, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet arasında ise negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Kassing, 1998). Bu bağlamda doğrudan yöneticileri ile iletişim kurabilme şansına sahip olan çalışanların örgütsel aidiyet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olması öngörülmektedir.

Araştırmalar, örgütsel muhalefet davranışlarının sergilenmesi için uygun örgüt ortamının oluşturulmasının örgütlerin doğru karar verme oranını artırdığını bunun yanında bireysel ve kitlesel yaratıcılığı da geliştirdiğini göstermiştir (De Dreu ve West, 2001). Sarkar'ın (2009) yaptığı çalışmayı da bu araştırmalara örnek göstermek mümkündür. Sarkar (2009) muhalif görüşlerini rahatlıkla ifade eden çalışanların problem çözme becerilerinin ve

olaylara bakış açılarının geliştiğini belirtmektedir. Yönetimin göremediği bazı aksaklıkların alanında uzman çalışanlar tarafından çok daha kolay tespit edildiğinden çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergilemeleri çok büyük anlam kazanmaktadır. Çünkü çalışanların muhalif görüşleri bir çeşit bilgi kaynağına dönüşmektedir (İzgüden, 2017: 103). Örgüt sorunlarını çözmek ve örgütsel karar vermeyi güçlendirmek için muhalif görüşleri bir araç olarak görmek bu görüşü desteklemektedir.

Örgüt üyelerinin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları sonrası örgütte meydana gelen tepkiler örgüt üyelerinin olası muhalif davranışlarını güçlendirebilmekte veya azaltabilmektedir (Hegstrom, 1990) Örgüt içinde muhalefete yönelik olumlu bir tutum var ise muhalif görüşlerin varlığını sürdüreceği belirtilmektedir. Muhalif görüşlere yönelik baskıcı bir tutum sergileyen örgütlerde ise muhalefetten kaçınan örgüt üyelerinin varlığı artmaktadır. Bu durumun temel sebebi örgütteki iletişim iklimi olarak değerlendirilmektedir (Özdemir, 2010: 75-76; İzgüden, 2017: 44).

Bir örgütün muhalif görüşlere verdiği değer, organizasyon sürecine fayda sağlayarak örgüt yapısının güçlenmesine katkı da bulunmaktadır. Eğer ki bir örgütte problemlerin çözümüne katkı sağlamak için yapıcı bir şekilde muhalif görüşlerini dile getiren örgüt üyelerinin varlığından söz ediliyorsa, o örgütte örgütsel muhalefetin hak ettiği değeri gördüğünü söylemek mümkündür (Kassing ve Kava, 2013). Örgütsel muhalefet stratejilerinden dikey muhalefet sonucunda örgüt üyelerinin ifade özgürlüğüne yönelik geliştirdiği olumlu düşünceler örgütsel demokrasinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Oral Ataç ve Köse, 2017). Örgütlerin karar alma süreçlerinin daha sağlıklı olmasının yanında örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve memnuniyet seviyelerinin artması da muhalif görüşlerin direkt olarak yöneticilere iletilmesi sonucunda meydana gelmektedir (Garner, 2009; Kassing, 2000). Örgütsel muhalefetin görüldüğü örgütlerde başarı oranının daha yüksek, iletişim kanallarının daha açık, çalışma ortamının daha şeffaf olduğu bilinmektedir (Kavak ve Kaygın, 2018). Örgütsel muhalefet ile demokratikleşen örgütler aynı zamanda öz denetim becerisi de elde etmektedirler (Özdemir, 2010: 126).

Örgütsel muhalefetin örgüt için olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını savunanların yanı sıra olumsuz sonuçlar doğurduğu yönünde de görüş bildirenler vardır (Kassing, 1997a). Özellikle yöneticilerin örgütsel muhalefet davranışlarını kendilerine karşı yapılan bir saldırı olarak algılaması olumsuz sonuçların doğmasına sebep olabilmektedir (Devine ve Maassarani, 2011: 19). Örgüt üyeleri açısından bakıldığında yıldırma, zorbalık, işten çıkarma, dışlanma, yok sayılma, misilleme yapma, kaynaklara erişimin kesilmesi ve stres altında çalışma gibi olumsuz sonuçların olma ihtimalinden bahsedilmektedir (Aktan, 2015).

Muhalif örgüt üyeleri diğer çalışma arkadaşlarından farklı düşündükleri için soyutlanarak yalnızlık kalabilmektedirler (Kassing, 1997a). Örgütsel muhalefetin bazı örgütlerde güven ortamının kaybedilmesine ve örgüt üyelerinin misillemeyle karşı karşıya kalmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı da örgüt üyeleri sorunlarını dile getirirken düzenli bir şekilde hiyerarşik düzene karşı gelmeye başlayarak yönetim yapısı ve otoritenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bazen de tam tersi durum oluşmakta ve örgüt üyeleri bu olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre yönetimin sorunlara gerekli önemi vermesine rağmen örgüt üyelerinin %85'inin değişik sebeplerden dolayı muhalefet yapmayı istemedikleri tespit edilmiştir (Milliken vd., 2003: 1459).

Örgütsel muhalefetin görmezden gelinmesini alışkanlık haline getiren örgütlerde karşılaşılan bir diğer durum da örgütün her geçen gün otokratik bir yapıya dönüşmesidir (Kavak ve Kaygın, 2018: 37). Ayrıca sürekli muhalif eylemlerle karşı karşıya kalan yöneticilerin kendilerini giderek daha yalnız hissettikleri ve desteklenme ihtiyaçlarının ortaya çıktığı belirtilmektedir (Özdemir, 2010: 126).

2.2.8. Muhalefetin Eğitimdeki Yansımaları

İnsanların dâhil olduğu tüm örgütsel yapılarda karşımıza çıkan muhalefet davranışları ile eğitim kurumlarında da sıklıkla karşılaşılmaktadır. Öğretmenler okul yöneticilerinin tutum, eylem ve tavırlarını beğenmeyip, karşı çıkma girişiminde bulunabilir. Öğretmenlerin bu girişimi bazen yöneticilerine bazen öğretmen arkadaşlarına bazen de okul dışındaki etkili veya etkisiz kişilere ulaşıp, memnun olmadığı konudaki fikirlerini paylaşmasına eğitimde örgütsel muhalefet denmektedir (Özdemir, 2010: 30).

Eğitim kurumlarında örgütsel muhalefet ile ilgili bir araştırma yapmak isteyen herkes, ilk olarak ülkemizde öğretmen muhalefeti üzerine yapılmış ilk çalışma olan Özdemir'in (2010) doktora tezi ile karşılaşmaktadır. Özdemir'in (2010) bu çalışması, örgütsel muhalefeti eğitim örgütleri açısından ele alarak, yönetici ve öğretmen ilişkileri üzerinden öğretmenlerin muhalif davranışlarını incelemektedir. Daha sonra yapılan çoğu çalışma da bu çalışmayı referans alarak çalışmalarını gerçekleştirmiştir.

Eğitim kurumlarındaki örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan çalışmalar öğretmenlerin sergiledikleri muhalefet davranışlarına iki farklı yaklaşım olan politik ve pedagojik açıdan bakılması gerektiğine inanmaktadır. Öğretmenlerin muhalefet davranışlarını okul dışındaki ilişkileri de düşünerek makro-politik düzeyde inceleyen yaklaşım politik yaklaşımdır. Politik yaklaşımda öğretmenlerin örgütlenerek muhalif davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir.

Pedagojik yaklaşıma göre ise okul içinde eğitim adına yapılan bazı uygulamalara yönelik öğretmenlerin gösterdikleri muhalif tepkiler önem kazanmaktadır. Bu yaklaşıma göre öğretmenlerin amaçları okul ve sınıf içindeki etkinlikler yoluyla demokratik bir toplum oluşturmaktır (Özdemir, 2010: 85-88). Özellikle yurtdışında öğretmenlerin muhalefete başvurmalarındaki nedenleri politik ve pedagojik açıdan inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. McMurray (2007) öğretmenlerin demokratik bir sınıf ortamı oluşturmak istemelerine rağmen sınıfta oluşacak gürültünün yanlış anlaşılacağından çekindiklerini ve bu yüzden öğrencilerin muhalefet kavramıyla tanışamadıklarını belirtmektedir. Tremblay vd. (2000) ise eğitim ortamlarında ki elverişsiz koşullara vurgu yaparak özellikle kaynakların yetersiz olmasından dolayı muhalif davranışların ortaya çıkmasından bahsetmektedir. Chisholm (1999) öğretmenlerin merkeziyetçi yönetim ve kontrol sistemi karşısında sergiledikleri muhalif davranışları, Cliggett ve Wyssmann (2009) da düşük ücret alan öğretmenlerin geçinemedikleri için muhalefete başvurduklarını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda muhalefete yönelmesine neden olan bazı yönetici davranışları bulunmaktadır. Bu davranışları kişisel ve yönetsel nedenler şeklinde iki alt başlığa ayırarak incelemek daha anlaşılır olacaktır. Kişisel nedenlerden bazıları; öğretmenlerin sahip olduğu yasal hakların kullanılmasını engelleme çabaları, öğretmenlere yasaların dışına çıkması yönünde verilen emirler, öğretmenlerin sözlü ya da fiili taciz ile karşı karşıya kalması, öğretmenlere hakaret edilmesi ve yöneticisinden farklı düşünen öğretmenlerin sindirilmeye çalışılmasıdır. Tespit edilen yönetsel nedenler arasında yöneticilerin öğretmenleri kendileri ile alakalı olan konuların karar alma sürecine dâhil etmemesi, bazı öğretmenlerin yöneticiler tarafından korunup kollanması, yöneticilerin görevlerin dağılımını adaletli bir şekilde yapmaması, öğretmenlerden bazılarına ayrımcılık yapılması, yöneticilerin öğretmenlerle olan sözlü iletişiminde saygı göstermemesi ve yöneticilere iletilen sorunların dikkate alınmaması bulunmaktadır (Özdemir, 2010: 177).

Özdemir'in (2010) yaptığı araştırmaya göre öğretmenler sıklıkla dikey muhalefet stratejisini tercih edip yöneticileri ile iletişim kurarak sorunları ortadan kaldırma çabası içindedirler. Tabi ki her zaman okullarda dikey muhalefet görülmemektedir. Bazen de yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma davranışı görülmektedir. Yatay muhalefeti tercih eden öğretmenlerin okulda görevlerini tamamladıktan sonra daha fazla zaman geçirmeden okuldan ayrıldıkları ve meslektaşları ile görüşerek yöneticiye karşı birlik olma çabasında oldukları tespit edilmiştir. Bu muhalefeti öğretmenlerin yöneticilerine olan küskünlüklerinin yansıması olarak da görmek mümkündür. Öğretmenlerin haber uçurma davranışına başvurduğu pek görülmese bazen sendikalar aracılığı ile haklarını aradıkları

belirlenmiştir. Ancak öğretmenler muhalif düşüncelerini medya veya üst düzey yetkili kişilerle paylaşmayı tercih etmemektedirler (Özdemir, 2010: 177-181).

Mulcahy ve Irwin'e (2008) göre eğitim kurumlarındaki hiyerarşik yapı içinde alt basamaklarda yer alan öğretmenlerin, müfredat olmak üzere çoğu konuda söz hakkına sahip olmamaları muhalif görüşlerini ifade etmelerine engel olmaktadır. Çünkü öğretmene sadece sınıf içinde önceden belirlenmiş bir programa uyarak ders anlatma görevi verilmektedir (Mulcahy ve Irwin, 2008). Bazen de öğretmenler muhalif görüşlerini ifade etmek için farklı yollar denemektedir. Öğretmenler tarafından açılmış birçok davanın bulunması Türk eğitim sisteminde bir sorun olduğunu ve öğretmenlerin muhalif davranışlara yöneldiklerinin bir göstergesidir. Bilindiği gibi Türk eğitim sistemi yapı itibariyle merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Bu durum eğitim sistemi içindeki okullara da yöneticiler aracılığıyla yansıtılmaktadır. Öğretmenlerin etik veya yasa dışı uygulamalarla karşı karşıya kaldıkları bilinmektedir (Aydın, 2015: 4).

Müdürler okullarda öğretmenlerin sözlerine kulak asmayıp kendi dediklerini yaparak otoriter bir görüntüye bürünmektedir. Bu durumun aynısı öğretmenler tarafından sınıflarda öğrencilere karşı yapılmakta ve öğrencilere otorite karşısında itaat etmeleri yönünde mesaj verilmektedir. Otorite altında yaşayan yetişkinlerin olduğu bir toplumdan demokratik bir neslin ortaya çıkması imkânsızdır. Hâlbuki okulun görevlerinden biri de öğrencileri sosyal hayata hazırlamaktır. Eleştiriler karşısında hoşgörülü olma demokrasimizin gelişmesinde önemli bir davranış biçimidir. Bu yüzden öğretmenler ve diğer çalışanlar sınıftan başlayarak okulun her yerinde muhalefet davranışlarının öğretilmesi için rol model olmalıdır. Müdürler de bu yaklaşımı destekleyerek hem okulun gelişimine katkı sağlayacak hem de demokratik toplum için gerekli olan özeni göstermiş olacaktır (Mcmurray, 2007: 49; Ergün, 2017: 11).

Okullarda yöneticiler ile öğretmenler arasında oluşan iyi ilişkiler, açık muhalefet davranışlarının artmasına ve demokratik yapının gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bazı öğretmenlerin kişisel çıkarlarına zarar vermemek için örtük muhalefet davranışları sergiledikleri belirlenmiştir (Aydın, 2015: 5). Bunun yanında okullarda görev ve sorumluluk bilinci taşımayan öğretmenlerin muhalefet davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Mesleki adanmışlığı yüksek olan öğretmenler görevlerini layığıyla yapmayan meslektaşlarına yönelik muhalif görüşlerini bildirmektedir. Bu şekilde davranan öğretmenler hem öğretmenlik mesleğinin itibarını korumakta hem de öğrencilerinin haklarını savunmaktadırlar (İpek, 2020: 32).

Okul yöneticilerine göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları sonucunda yapıcı veya yıkıcı durumlar oluşmaktadır. Muhalefet davranışının eğitim-öğretim kalitesini arttırdığı gözlemleniyorsa sonucun yapıcı olduğu düşünülmektedir. Muhalif söylemlerin eğitim-öğretim sürecinde aksamalar ve örgüt içi huzursuzluklar meydana getirdiği durumlar da yıkıcı bir sonuç olarak algılanmaktadır. Ayrıca muhalif görüşlerin okul içindeki uyum ve düzeni bozacağı, işlerin de aksamasına sebep olacağını düşünen okul yöneticileri muhalefet hakkında bazı olumsuz fikirlere sahiptir (Özdemir, 2011).

Okullardaki örgütsel muhalefet davranışlarının gerek siyasi gerek de pedagojik anlamda önemi oldukça fazladır. Bu sebeple eğitim fakültelerinin öğretmen adaylarına muhalefet davranışları oluşturma ve gösterme eğitimleri vermesi önerilmektedir (Garner, 2012). Bu eğitimi alan öğretmenlerin okullarını daha demokratik ve katılımcı kılacakları düşünülürken aynı zamanda ahlaki olmayan uygulamalar karşısında da dik bir duruş sergileyecekleri öngörülmektedir (Özdemir, 2010).

Gordon'un (2009) da belirttiği gibi örgüt içindeki kişilerin yöneticilerine karşı intikam duygusu beslemeden, kendi çıkarlarını değil örgüt çıkarlarını düşünerek yaptıkları muhalefet, örgütün gelişmesi ve devamlılığı açısından önemli bir kavramdır. Eğitim kurumları da muhalefete yönelik olumlu bir yaklaşım içinde olmalıdır. Bu bağlamda eğitim-öğretim süreçlerinin gelişmesi için sergilenen eylemler ve ifade edilen düşüncelerin olumsuz muhalefet anlamına gelmediğini kabul eden öğretmenlere ve okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Bunun için de eğitim kurumlarının en temel elemanları olan öğretmen ve yöneticilerin muhalefet olgusunu içselleştirmesi gerekmektedir. Sonuç olarak okulların değişen dünyaya şartlarına ayak uydurabilmesi, gelişebilmesi, yenilenebilmesi, iyi bir kurum içi motivasyona, okul kültürüne ve örgütsel bağlılığa sahip olabilmesi için tüm çalışanların sadece okulun çıkarlarını gözeterek dikey muhalefeti tercih etmeleri mecburi bir durumdur.

2.3. İlgili Araştırmalar

2.3.1. Örgütsel Güç ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Zafer (2008), ilköğretim okullarında çalışan toplam 740 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği bu çalışmada okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç kaynaklarını belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmanın sonucunda özel okullarda çalışan öğretmenlerin resmi okullarda çalışan öğretmenlere göre yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü algılarının daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni, algılanan örgütsel güç kaynakları arasında anlamlı bir farklılık oluşturmazken eğitim durumu değişkeni ise ödül gücü ve karizmatik güç boyutlarında

anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. 20 yıl üstü çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin örgütsel güç kaynaklarının bütün boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Altınkurt ve Yılmaz (2012) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları tarafından ne düzeyde yordandığını belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonucunda öğretmeler, okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını yüksek düzeyde kullandığını belirtmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin en çok yasal gücü en az da ödül gücünü kullandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel güç kaynaklarından sadece zorlayıcı güç ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken zorlayıcı gücün öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplam varyansının yaklaşık %20'sini açıkladığı belirlenmiştir.

Cömert (2014) tarafından 498 ilkokul ve ortaokul öğretmeninin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışma, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürleri tarafından kullanılan örgütsel güç kaynakları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının %27'sinin okul müdürleri tarafından kullanılan örgütsel güç kaynakları tarafından açıklandığına yer verilmiştir.

Diş (2015), okullardaki örgüt ikliminin yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları tarafından ne düzeyde yordandığını belirlemek amacıyla 385 öğretmenin katılım sağladı bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Güç kaynakları boyutlarından ödül gücü en yüksek ortalamaya sahip olurken en düşük ortalama ise zorlayıcı güçte görülmüştür. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü daha fazla tercih ettiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücünün okul iklimini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Özhan'ın (2016) 337 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Okul müdürlerinin en çok yasal güce en az da zorlayıcı güce başvurduğu görülmüştür. Okul müdürleri tarafından tercih edilen güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Öğretmenler okula ve okul yönetimine güvenme konusunda en yüksek

düzeyde karizmatik güçten etkilenirken en düşük düzeyde ise zorlayıcı güçten etkilenmiştir. Bu araştırma ile okul müdürlerinde farkındalık ve bilinç oluşturulmaya çalışılarak öğretmenlerin kurumlarına olan güven düzeylerinin gelecek yıllarda arttırılması hedeflenmiştir.

Çubukçu (2018) özel okullarda görev yapan okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için 106 öğretmenin katılımı ile bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Yapılan bu tez çalışması sonucuna göre; kullanılan güç kaynakları ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Güç kaynakları boyutlarından karizmatik güç ve ödül gücünün öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini pozitif yönde ve orta düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin uzmanlık gücü ve yasal güç kullanımının öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerini ters yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Zorlayıcı gücün ise iş doyumu üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bulut (2019) yaptığı araştırma ile okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin varlığını test etmiştir. Araştırma sonucuna göre; okul yöneticilerinin en çok yasal gücü en az ise zorlayıcı gücü kullandığı belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul yöneticileri sahip oldukları örgütsel güç kaynaklarını yerinde ve zamanında kullandıkları zaman öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinde olumlu yönde değişim olacağı vurgulanmıştır.

Bozgöz (2020) yapmış olduğu araştırma ile okul yöneticilerinin konumları sayesinde sahip oldukları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemi İstanbul ilinde çalışan 519 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre; yasal güç ve ödül gücü öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını negatif yönde etkilerken zorlayıcı güç ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını pozitif yönde etkilemiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak okul yöneticilerinin ödül gücünü daha fazla tercih etmesi önerisinde bulunulmuştur.

Dursun (2021), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç türlerinden ne düzeyde etkilendiğini belirlemek için yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; okul yöneticilerinin en fazla bağlılık gücünü kullandığı, en az ise zorlayıcı gücü kullandığı belirlenmiştir. Ayrıca kullanılan güç türlerinden en çok uzmanlık gücünün öğretmenlerin örgütsel adalet algısını

pozitif yönde ve yüksek düzeyde etkilediği görülmüştür. En az kullanılan zorlayıcı gücün ise örgütsel adalet algısını negatif yönde ve düşük düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Gözübol Kıvrak (2022) yapmış olduğu araştırma ile narsistik kişilik eğilimine sahip okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının belirlenmesini amaçlamıştır. 322 okul yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada okul yöneticilerinin bütün güç kaynaklarına başvurdukları belirlenmiştir. Okul yöneticileri en çok ödül gücünü en az ise zorlayıcı gücü kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, narsistik kişilik eğiliminin kullanılan örgütsel güç kaynaklarını anlamlı derecede yordadığı tespit edilmiştir.

2.3.2. Örgütsel Güç ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

French ve Raven (1959) gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucunda örgütsel güç kaynakları ile yapılan diğer çalışmalar için önemli bir referans olmuştur. Bu çalışmanın amacı temel güç kaynaklarını tespit etmek ve bunları sistemli bir şekilde açıklamaktır. Yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü bu çalışmada değinilen güç türleridir. Bu çalışmaya göre bireyin sahip olduğu güç ne kadar sağlam temeller üzerine kurulu ise o kadar büyük bir güçten söz edilebilir. Yani gücün nasıl elde edildiğinin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca meşru güçlerin yarattığı baskı sonucu güç karşısındaki kişilerin daha az direnç gösterecekleri belirtilmiştir.

Afzalur Rahim, Antonioni ve Psenicka (2001) tarafından yapılan araştırmada liderlerin sahip oldukları güç kaynakları ile çalışanların çatışma tarzları ve performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya katılan 1116 çalışan yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını ve kendi çatışma biçimlerini belirlemek için ilgili ölçme araçlarını doldururken yöneticiler ise çalışanların performansı ile ilgili olan ölçme aracını doldurmuştur. Liderler referans gücü kullandıkça hükmedici çatışma biçimi olan pazarlık yönteminden uzaklaştığı, bütünleştirici çatışma biçimine olan problem çözme odaklı davranışlara yöneldiği belirlenmiştir.

Lee ve Low (2008) yaptıkları araştırma ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların yönetici memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Yöneticilerin en sık kullandığı gücün referans gücü en az kullandığı gücün ise zorlayıcı güç olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların yönetici memnuniyetine yönelik algıları ile yöneticilerin kullandıkları uzmanlık gücü, referans gücü, ödül gücü ve yasal güç arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu güç türlerinin ortak özelliğinin çalışanlar üzerinde baskı oluşturmadan kullanılmasıdır.

Lunenburg (2012) yaptığı araştırma ile liderlerin sahip olduğu güç kaynaklarını ve kullandığı güç kaynaklarının etkilediği bazı örgütsel davranışları incelemiştir. Bu araştırmaya göre liderlerin kullandıkları güç stilleri çalışanların örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve performansını etkilemektedir. Zorlayıcı güç dışında diğer güç kaynaklarının örgütsel davranışları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bazen liderlerin güç stilleri arasında kombinasyonlar oluşturarak yeni bir güç stili oluşturması ve bu güç stiline de güçlendirme adının verilmesi araştırmanın önemli sonuçlarındandır.

Graham (2015) gerçekleştirdiği çalışma ile okul müdürlerinin güç kullanımının öğretmenlerin profesyonelliğe ilişkin algılarını ne düzeyde etkilediğini incelemiştir. Araştırmaya katılan 132 öğretmenden toplanan verilere göre okul müdürlerinin en çok uzmanlık gücü, yasal güç ve bilgi gücünü, en az ise bağlantı gücü, zorlayıcı güç, ödül gücü ve referans gücünü tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin kullandığı referans gücü öğretmenlerin kişisel özelliklerini, alan bilgisini ve hedefin ötesinde çalışma arzusunu pozitif yönde etkilerken zorlayıcı güç tüm bu boyutları negatif yönde etkilemiştir. Ayrıca ödül gücü ile değişim odaklı olma ve uzmanlık gücü ile alan bilgisi boyutları arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Brinia ve Papantoniou (2016) yaptıkları araştırma ile Yunanistan'daki lise müdürlerinin benimsedikleri liderlik tarzlarını, kullandıkları güç kaynaklarını ve liderliği etkileyen faktörleri inceleyerek müdürlerin liderlik özelliklerini değerlendirmiştir. Araştırmaya katılan 235 okul müdürlerinin liderlik özelliklerini belirlemek için okuldaki eğitim, yönetim ve idari konularda bazı uygulamalara başvurma sıklılığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu uygulamalar aracılığı ile okul müdürlerinin hangi liderlik tarzına sahip olduğu ve hangi güç kaynağını daha fazla kullanıldığı tespit edilmiştir. Liderlik tarzları arasından dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğe göre daha fazla tercih edilirken bilgi gücünün de diğer güç kaynaklarına göre daha fazla kullanıldığı saptanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile bilgi gücünü kullanma eğilimi arasında güçlü bir pozitif bağlantı bulunmuştur.

Nooradi, Nia ve Ouliaey (2017), yöneticiler tarafından kullanılan örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. 160 öğretmenin gönüllü olarak katılım gösterdiği araştırma sonuçlarına göre iş doyumunun karizmatik ve uzmanlık gücü ile pozitif, zorlayıcı güç ile negatif bir ilişki içinde olduğu ve bu güç türleri tarafından anlamlı şekilde yordandığı tespit edilmiştir. Ancak yasal güç ve ödül gücü ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Sonuç olarak bu araştırma, yöneticilerin sahip olduğu güç kaynaklarını çalışan memnuniyetini artırmak için

kullanması gerektiğini, bunun da daha iyi performans ve daha fazla çalışan katılımı ile sonuçlandığını göstermiştir.

Pathania ve Rasool (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, hastane yöneticilerinin çalışan uyumunu sağlamak için hangi güç kaynaklarını kullanmayı tercih ettiğini belirlemektir. Sayısal olarak ifade edilmemiş kriterlerin değerlendirilmesinde kullanılan analitik hiyerarşi süreci (AHP) tekniği kullanılarak güç stillerinin çalışan uyumu üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Hastane yöneticilerinin çalışan uyumunu sağlamak için kullandığı güç kaynakları ödül gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç, yasal güç ve zorlayıcı güç şeklinde en sık kullanılandan en az kullanılana doğru sıralanmıştır. Zorlayıcı güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücünün çalışanların uyumu üzerinde önemli yordayıcılar oldukları saptanmıştır. Bu çalışmanın çalışanların uyumlarını etkileyen her bir faktörün yoğunluğunu incelediği ve hastane ortamındaki karmaşık davranışsal uyum problemlerinin anlaşılmasına yardımcı olacağı savunulmuştur.

Santos ve Austria Cruz (2020) yaptıkları çalışma ile hazır giyim sektöründe görev yapan mağaza yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve çatışma yönetim biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre mağaza yöneticilerinin çoğunlukla çalışanları etkilemek için kendilerini değerli ve kişisel olarak kabul edilmiş hissedecekleri karizmatik gücü tercih ettikleri saptanmıştır. En az ise zorlayıcı güce başvurdukları belirlenmiştir. Tercih edilen kişisel güç kaynakları ve çatışma yönetimi tarzlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği ve kadın mağaza yöneticilerinin erkek mağaza yöneticilerine kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonunda yöneticilere çalışanları ile güçlü ilişki içinde olmaları, çalışanlarına değer vermeleri, gerekli faydayı sağlamaları ve bağlılık örneği sergilemeleri tavsiye edilmiştir. Bu davranışları içinde barındıran güç tarzlarının karizmatik güç, uzmanlık gücü ve ödül gücü olduğu hatırlatılmıştır.

Susilo, Asnawi ve Wijaya (2021) tarafından yapılan çalışmanın amacı, bir denetleme kurumunda bağımsız değişkenler olarak belirlenen karizmatik güç, uzmanlık gücü, yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücün, bağımlı değişken olarak belirlenen performans iyileştirme ve izlenim yönetimi üzerindeki etkisini belirlemektir. Sonuçlar, karizmatik gücün, ödül gücünün ve zorlayıcı gücün performans iyileştirmeyi ve izlenim yönetimini etkilediğini, uzmanlık gücü ve yasal gücün performans iyileştirmeyi ve izlenim yönetimini etkilemediğini göstermiştir. Uzmanlık gücünün performans iyileştirme üzerinde herhangi bir etkisinin olmamasının kişilerin sahip olduğu teknik bilgi ile ilgili olduğu

belirtilmiştir. Ayrıca ılımlı bir değişken olarak kullanılan değişken ödül gücünü kullanılması önerilmiştir.

2.3.3. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Özdemir (2010) tarafından yapılan araştırmanın amacı, resmi liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefet konusundaki görüşlerini incelemektir. Hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yürütülen bu araştırmanın nicel aşamasında 381 öğretmene nitel aşamasında ise 15 yöneticiye ulaşılmıştır. Öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemesine okul yöneticilerinin sergilediği bazı etik dışı ve zorbaca tavırların neden olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının eğitim seviyesi yüksek, bir sendikaya üye olan, fazla okulda çalışmış ve orta yaşlı öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin haber uçurma davranışını pek tercih etmediği, en çok dikey muhalefet davranışına yöneldikleri ve yöneticilerine şikâyetlerini doğrudan ilettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumun okul yöneticilerini olumsuz etkilediği ve okul yöneticilerinin öğretmenleri baskı altına almaya çalıştığı görülmüştür. Bu araştırma örgütsel muhalefetin örgütsel adalet ve örgütsel demokrasi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarmasının yanında örgüt içi huzuru ve uyumu bozduğunu da belirlemiştir.

Ağalday (2013) yapmış olduğu çalışma ile ilkokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini çeşitli demografik değişkenler kullanarak incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarının nedenleri medeni durum ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Örgütsel muhalefetin öğretmenleri etkileme düzeyinde okul büyüklüğü değişkeni, örgütsel muhalefetin okulu etkileme düzeyinde ise öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni anlamlı farklılık oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler, muhalif davranışlar sergilemelerinin nedeni olarak en fazla yöneticilerin etik dışı davranışlarını göstermiştir. Öğretmenlerin en çok dikey muhalefeti tercih ettikleri ve bu durum karşısında çok sık olmasa da yöneticiler tarafından cezalandırıldıkları görülmüştür. Tüm bu bulgulara ek olarak okulda görülen örgütsel muhalefet davranışlarının demokratik ortamların oluşmasına ve özdenetim becerisinin gelişmesine katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Akada (2015) öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla 347 öğretmenin dâhil olduğu bir araştırma gerçekleştirmiştir. Örgütsel muhalefetin sergilenme sıklığının "ara sıra" olduğu ve en çok dikey muhalefet davranışının sergilendiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeninin sergiledikleri yatay muhalefet

davranışında, sendikalı olma durumunun ise haber uçurma davranışında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık yarattığı tespit edilmiştir.

Aydın (2015) öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algılarının belirlenmesi ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılan 261 öğretmen; örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında kişisel nedenlerin ön sırada yer aldığını, örgütsel muhalefeti ara sıra düzeyinde sergilediğini ve örgütsel muhalefet stratejilerinden en az haber uçurma davranışına başvurduğunu belirtmiştir. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon testine göre; örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel politika ve politik davranışların öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları sergilemesini belirli ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

Korucuoğlu (2016) tarafından yapılan araştırmada örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğretmenlerin açık muhalefet davranışını gizli muhalefet davranışına göre daha çok tercih ettikleri belirlemiştir. Erkek öğretmenlerin açık muhalefete yönelik algıları kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Araştırma sonucuna örgütsel güç oyunları ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları arasında düşük de olsa pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ergün (2017) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılığın doğrudan veya dolaylı bir şekilde örgütsel muhalefete olan etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan araştırma için 524 öğretmen ve yöneticicinin katılımıyla Kassing'in (1998) geliştirmiş olduğu örgütsel muhalefet ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Öğretmenlerin en çok dikey muhalefete en az da dışa aktarılmış muhalefete başvurdukları tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarından çıkarcı ve ahlaki bağlılığın örgütsel muhalefetin tüm boyutlarına doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmamasına rağmen ahlaki bağlılığın dikey muhalefeti yöneticiye güven, paydaşa güven ve örgütsel destek aracılığıyla; yatay muhalefeti ise yöneticiye güven aracılığıyla etkilediği görülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutlarından zoraki bağlılık boyutu örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutunu doğrudan ve yöneticiye güven aracılığıyla etkilerken yatay muhalefeti de yöneticiye güven aracılığıyla etkilemiştir.

Ilıman Püsküllüoğlu ve Altınkurt (2018) 377 öğretmeninin katılımıyla yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının eleştirel düşünme eğilimleri ile ne düzeyde ilişkili olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre

öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına başvurma düzeyinin orta olduğu; muhalif davranışlarını en çok yöneticileri ile en az da okul dışındaki kişilerle paylaştığı belirlenmiştir. İlkokul öğretmenlerinin meslektaşlarına ifade ettikleri muhalefet davranışların ortalaması ortaokul öğretmenlerinin ortalamasına göre daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere ve okul dışına ifade edilen muhalefet davranışlarının eleştirel düşünme eğilimleri tarafından anlamlı şekilde etkilendiği görülmüştür.

Kayış'ın (2019) öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarının maruz kaldıkları mobbing davranışlarına olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği yüksek lisans tez çalışmasına 427 ilkokul öğretmeni katılmıştır. Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarına ortalamaları açısından bakıldığında; açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma davranışı şeklinde büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel muhalefet davranışlarının mobbingi yordadığı tespit edilmiştir. Mobbing üzerinde örgütsel muhalefet boyutlarından en çok örtük muhalefetin en az da açık muhalefetin etkisi olduğu görülmüştür. Öğretmenler örgütsel muhalefet boyutlarından açık muhalefeti tercih ettikleri zaman mobbing yaşama sıklığında düşüş olduğu ancak örtük muhalefeti tercih ettiklerinde mobbinge maruz kalma seviyesinde artış olduğu belirlenmiştir.

Gürler'in (2020) gerçekleştirdiği çalışma ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarının okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarından ne düzeyde etkilendiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına çoğu zaman başvurmalarının yanı sıra en çok dikey muhalefeti tercih etmeleri yapıcı bir davranış şekli olarak yorumlanmıştır. Açık liderlik ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin yönünün pozitif olduğu gözlenmiştir. Yani okul yöneticileri açık liderlik davranışlarını arttırdığında öğretmenlerin örgütsel muhalefet yapma sıklığında artış görülmüştür. Açık liderlik davranışının örgütsel muhalefetin bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma ile okul yöneticilerinin açık liderlik davranışında bulunmasının çalışanların dikey muhalefet yapmasına imkân sağlayacağı ve bu şekilde örgüt içindeki bütün sorunlardan haberdar olabileceğinin öneminden bahsedilmiştir.

Gedik (2022) tarafından okul müdürlerinin sahip oldukları otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya 535 öğretmen katılım göstermiştir. Araştırma sonucuna göre otoriter yönetim tarzını benimseyen okul müdürlerinin yatay ve dışa aktarılmış muhalefeti pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu durumun tam tersi otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet arasında gözlenmiştir. Tüm bunlara rağmen okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının

yatay ve dışa aktarışmış muhalefetin anlamlı bir yordayıcısı olmasına rağmen dikey muhalefetin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir. Bir başka sonuca göre örgütsel adalet aracı rolüne bürünerek okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının dikey ve yatay muhalefet üzerinde etkili olmasını sağlamıştır. Otoriter yönetim tarzını benimseyen okul müdürlerinin bulunduğu örgütlerde öğretmenler dikey muhalefet davranışını pek sergilemediği ancak okul müdürlerinin adaletli olması sonucu öğretmenlerin dikey muhalefet davranışına yönelebileceği belirtilmiştir. Tüm bu sonuçlara göre, okul müdürlerinin objektif, şeffaf, tarafsız ve adaletli davranması öğretmenlerin örgütsel adalet algısını arttırarak dikey muhalefet stratejisine yöneleceklerini göstermiştir.

2.3.4. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kassing ve Avtgis (1999) bireylerin tartışmacı tutumlarının sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. 192 kişinin katıldığı araştırma sonucunda bireylerin tartışmacı tutum düzeyi, sözlü saldırganlık düzeyi ve örgütteki konumlarının açık muhalefetin anlamlı yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin sözlü saldırganlık düzeyi ve örgütteki konumlarının aynı zamanda gizli muhalefetin de yordayıcıları olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında hiçbir değişkenin dışa aktarılmış muhalefeti anlamlı düzeyde etkilemediği görülmüştür. Ayrıca bireylerin sözlü saldırganlık düzeyinin yüksek olmasının nedenini tartışma becerilerinin düşük olması ile ilişkilendirilmiştir. Bu sebeple de gizli muhalefete daha sık başvurdukları aktarılmıştır.

Kassing ve Armstrong (2002) tarafından yapılan araştırmada örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar ile çalışanların örgütsel muhalefet davranışını ifade etmeyi seçtikleri kişi arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemiştir. Arizona eyaletinde çeşitli işlerde çalışan 336 kişi örneklemi oluşturmuştur. Bu araştırma, çalışanların işlevsel olmayan etik uygulamalar ve örgüt üyelerinin zarar görmesini önleme konusundaki uygulamalara göre karar verme ve örgütün değişimine yönelik örgütsel uygulamalar hakkında üstlerine ve meslektaşlarına muhalif görüşlerini aktarma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Çalışanların dışa aktarılmış muhalefet stratejisini tercih ederek muhalif görüşlerini örgüt dışındaki kişilere aktarmasında muhalefeti tetikleyen olayların bir etkisi görülememiştir.

Payne (2014) tarafından yapılan bu araştırma çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarıyla ne düzeyde bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. 179 tam zamanlı çalışandan toplanan veriler korelasyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda yöneticilere duyulan güven ile açık

muhalefet davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeyi ile sergiledikleri gizli ve dışa aktarılmış muhalefet davranışları arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir. Bu durumda çalışanların yöneticilerine güvenmeleri için yöneticilerin çalışanlarına güven verici davranışlarda bulunması gerektiği vurgulanmıştır.

Stitzlein ve Rector-Aranda (2016), toplumlarda istenilen değişikliğin meydana gelmesi için öğretmenlerin okullarda oluşturduğu küçük toplulukların yaptığı muhalefetin öneminden bahsettiği bir makale yayınlamıştır. Bu makalede öğretmenlerin bazı olumsuz durumlarla karşılaşmamak için muhalif görüşlerini meslektaşlarına, ailelerine veya kendilerini anlayışla dinleyen etkisiz kişilere anlatarak değişimin gerçekleşmesine katkı sağlayamadığı anlatılmıştır. Bu sebeple öğretmenlerin muhalefet yapmaları için okullarda küçük topluluklar oluşturması ve bu topluluklar aracılığıyla görüşlerini yasal bir şekilde hayata geçirmesinin öneminden bahsedilmiştir. Çünkü sistemde bir değişim oluşturulabilmesi için özel alanlardan ziyade kamusal alanlara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir

Turnage ve Goodboy (2016) yaptıkları araştırmada liderlerin lider-üye değişim teorisine dayanarak çalışanlarını grup içi ve grup dışı sınıflandırması sonucu çalışanların örgütsel muhalefet stratejilerini yüz yüze görüşme yerine e-posta yoluyla açıklayıp açıklamadığını incelenmiştir. Liderlerin çalışanları ile kurallara dayalı bir iletişim kurması sonucu grup dışında kalan çalışanların e-posta yoluyla açık muhalefet etme olasılıklarının yüksek olduğu görülmüştür. Ancak liderlerin çalışanları ile saygı ve sevgiye dayalı bir iletişim kurması sonucu grup içinde olduğunu düşünen çalışanların yüz yüze açık muhalefeti tercih ettiği belirlenmiştir. Bu araştırma yönetici ile çalışan arasındaki ilişki kalitesinin anlaşmazlık yaşanan konuların yöneticilere hangi yollarla iletileceğini belirlemede önemli olduğunu göstermiştir. Örgütlerde duygu ve düşüncelerin e- posta yerine yönetici ile şahsen görüşülerek paylaşılması iyi bir çalışma ortamının varlığının göstergesi olarak algılanırken yönetimi sorgulamaktan çekinen grup dışında kalmış kişiler için e-posta yoluyla fikirlerin paylaşılması da olumlu bir durum olarak görülmüştür.

Croucher, Zeng, Rahmani ve Cui (2018) Singapur'da yaşayan farklı kültürlerden kişilerin örgütsel muhalefet ve iş yerinde ifade özgürlüğü arasındaki ilişkiye yönelik algılarını belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmaya Malay, Çinli, Endonezyalı ve Singapur doğumlu Çinli olmak üzere toplam 384 kişi katılmıştır. Araştırmanın başında öngörüldüğü gibi, açık muhalefet ve işyerinde ifade özgürlüğü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ancak gizli muhalefet ve işyerinde

ifade özgürlüğü arasında negatif yönde çıkması beklenen ilişki öngörüldüğü gibi çıkmamış, bu iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Son olarak da bir kişinin doğduğu ülkenin açık ve gizli muhalefeti önemli ölçüde etkilediği ancak işyerindeki ifade özgürlüğüne herhangi bir etkisinin olmadığı bulgusuna varılmıştır.

Zeng ve Chen (2020) çalışanların tükenmişlikleri, muhalefeti ve iş-aile dengeleri arasında var olması beklenen bir ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Çin ve Finlandiya'dan toplam 335 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bu araştırma ile kültürler arası bir karşılaştırma da yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanların çalışan tükenmişliğinin bir boyutu olan duygusal tükenmişlik düzeyleri arttıkça açık muhalefet sergileme oranlarında azalış meydana geldiği belirlenmiştir. Bu duruma zıt bir bulgu olarak; duygusal tükenmişlik düzeyi artan çalışanların gizli muhalefeti tercih etme oranlarının arttığı gözlenmiştir. İşi ile ailesi arasındaki konularda ailevi meselelere öncelik verdikleri için yönetici desteği alan çalışanların daha açık muhalefet etme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Ayrıca ulusal kültürün örgütsel muhalefet, çalışan tükenmişliği ve iş-aile dengesi arasındaki ilişkiler üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Zeng, Rahmani ve Okofor (2022) yaptıkları araştırma sonucunda işleri ile ilgili konular üzerinde sürekli düşünen çalışanların örgütsel muhalefete yönelmelerinde örgütsel güvenin aracı rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanların yaptıkları işler hakkında olumlu ya da olumsuz düşünmeleri sonucunda örgütsel muhalefet davranışlarında artış olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında örgütsel güvenin sürekli düşünme ile açık muhalefet arasındaki ilişkide önemli bir aracı olduğu belirlenmiştir.

Garner (2022) çalışmasında örgütsel muhalefet konusunda yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak örgütsel muhalefetin aynı anda hem yöneticilere hem de iş arkadaşlarına nasıl ifade edileceğini araştırmıştır. Bu çalışma ile geçmiş araştırmalarda ihmal edilen muhalefet sürecinde şekillenen davranışları araştırmak için bir örgütte iki yıllık bir süre içerisinde iki haftada bir gerçekleştirilen toplantılar incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda birden fazla kitleye ifade edilen muhalefet ve birden fazla kişinin yaptığı muhalefet davranışları ön plana çıkmıştır. Birden fazla kitleye ifade edilen muhalefetin aynı anda bir yönetici ve birden fazla iş arkadaşıyla konuşan tek bir kişiyi anlattığı belirtilmiştir. Bir diğer muhalefet davranışında ise muhalif bir kitlenin varlığından bahsedilmiş ve önceki örgütsel muhalefet modellerinin genişlemesine katkı sağlayacağı söylenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli / Deseni

Bu araştırma okul yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirildiğinden nicel araştırma deseni olan ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu iki değişkenin yöneticiler ve öğretmenlerin bazı demografik özelliklerine göre farklılaşma durumları belirlenmiştir. Son olarak ise örgütsel güç kaynaklarının örgütsel muhalefet davranışını yordama durumu tespit edilmiştir. Tarama modellerinin eskiden gerçekleşmiş veya halen devam eden bir durumu tüm gerçekliğiyle betimlemeye çalıştığı belirtilmektedir (Karasar, 2012). Bu araştırmada da kullanılan ilişkisel tarama modelleri ise iki ya da daha fazla değişkenin aralarında ilişki olup olmadığını, varsa ne ölçüde ve ne düzeyde olduğunu belirleme amacıyla oluşturulmuştur (Büyüköztürk vd., 2020).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılı İzmir ili Buca ilçesindeki kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Buca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü web sitesinde yayımlanan 2021-2022 Eğitim Öğretim yılı istatistiklerine göre 29 ortaokulda toplam 1455 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın örneklemi İzmir ili Buca ilçesindeki ortaokullar arasından tabakalı ve seçkisiz örnekleme yöntemiyle evreni temsil eden oranda seçilmiştir. Buca ilçesindeki okullar tabakalandırılırken öğrenci sayısına göre küçük, orta ve büyük okullar şeklinde 3 gruba ayrılmıştır. Öğrenci sayısı 500'den az olan okullar küçük, 500-1000 arası öğrenci sayısına sahip okullar orta, 1000'den fazla öğrenciye sahip okullar ise büyük okullar şeklinde gruplandırılmıştır. Örneklem için seçilen okullar tesadüfî ve yansız bir şekilde eşit oranda belirlenmiştir.

Bu araştırmada örneklem sayısının belirlenmesi için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından oluşturulmuş olan "Örneklem Büyüklükleri Tablosu" kullanılmıştır. Tabloda α= 0,05 anlamlılık ve %5 hata oranı düzeyinde 1455 öğretmenin oluşturduğu bir evren için 284-300 arasındaki öğretmen sayısının örneklem için yeterli olduğu belirlenmiştir. Veri toplama sürecinde öngörülemeyen kayıpların yaşanma ihtimali göz önüne alınarak toplam 400 ölçme aracı öğretmenlere elden dağıtılmıştır. Geri toplanan 344 ölçme aracının içinden 321

tanesinin araştırma için geçerli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın evreni ve örneklemini oluşturan Buca ilçesindeki ortaokulların ve öğretmenlerin sayıları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5

Araştırmanın Evreni ve Örneklemindeki Okul ve Öğretmen Sayıları

	Evren		**Örneklem**	
Eğitim Bölgesi	**Okul Sayısı**	**Öğretmen Sayısı**	**Okul Sayısı**	**Öğretmen Sayısı**
Buca	29	1455	17	321

Tablo 5'e bakıldığında örneklem içindeki öğretmen sayısının evrenin % 22'sine denk geldiği görülmektedir. Bu oran da evrenin temsili için yeterli seviyededir. Araştırmanın yürütülmesi için belirlenen okulların büyüklüğü ve öğretmenlerin dağılımına yönelik bilgiler Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6

Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Dağılımları

Okul Büyüklüğü	**n**	**%**
Küçük	78	24,3
Büyük	113	35,2
Orta	130	40,5
Toplam	321	100

Tablo 6'da de görüldüğü gibi ulaşılan öğretmen sayısı büyük okullarda daha fazladır. 6 adet büyük, 6 adet orta, 5 adet küçük okul örneklem içine dâhil edilerek eşit bir dağılım oluşturulmaya çalışılmasına rağmen küçük okullarda az öğretmen olması sebebiyle diğer okullara göre daha az katılım olduğu gözlenmektedir. Örneklemde bulunan öğretmenlerin ve yöneticilerin demografik bilgilerinin belirlenmesi için frekans analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda öğretmenlerin cinsiyetlerine yönelik dağılım bilgileri Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7

Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	**n**	**%**
Kadın	206	64,2
Erkek	115	35,8
Toplam	321	100

Tablo 7'de görüldüğü gibi örneklemdeki öğretmenlerin %64,2'si kadın, %35,8'i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısından daha fazla olduğu gözükmektedir. Kişisel bilgilerden yaş değişkenin de yer aldığı formda öğretmenlerin seçebildikleri yaş aralıkları 30 altı, 30-40 arası, 40-50 arası

ve 50-60 arası olarak yer almaktadır. Öğretmenlerin belirtikleri yaş aralıklarına göre dağılım Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8

Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	**n**	**%**
30 altı	23	7,2
30-40 arası	152	47,4
40-50 arası	114	35,5
50-60 arası	32	10
Toplam	321	100

Tablo 8'den de anlaşıldığı gibi örnekleme seçilen öğretmenlerin %7,2'si 30 yaş altında, %47,4'ü 30-40 yaş aralığında, %35,5'i 40-50 yaş aralığında ve %10'u ise 50-60 yaş aralığındadır. Örneklemde en fazla 30-40 yaş aralığında öğretmenlerin bulunduğu, en az ise 30 yaş altı öğretmenlerin olduğu anlaşılmaktadır. Örnekleme katılan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımlarını içeren bilgiler Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9

Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları

Branş	**n**	**%**
Türkçe ve Sosyal Bilgiler	102	31,8
Matematik ve Fen Bilimleri	93	29
Yabancı Dil	53	16,5
Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi	30	9,3
Diğer	43	13,4
Toplam	321	100

Tablo 9'a bakıldığında örneklemde yer alan öğretmenlerin %31,8'i Türkçe ve sosyal bilgiler, %29'u matematik ve fen bilimleri, %16,5'i yabancı dil, %9,3'ü görsel sanatlar ve beden eğitimi, %13,4'ü de diğer branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılımın en yüksek Türkçe ve sosyal bilgiler, en düşük ise görsel sanatlar ve beden eğitimi branşlarında olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine ilişkin dağılım bilgileri Tablo 10'da gösterilmektedir

Tablo 10

Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

Mesleki Kıdem	**n**	**%**
0-5 yıl	15	4,7
6-10 yıl	65	20,2
11-15 yıl	69	21,5
16-20 yıl	84	26,2
21-25 yıl	48	15
26 yıl ve üstü	40	12,5
Toplam	321	100

Tablo 10 incelendiği zaman 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ölçme aracını doldurma oranlarının oldukça az olduğu, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise en yüksek katılım oranına sahip olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin mevcut okullarındaki hizmet süreleri ile ilgili bilgiler Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11

Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Bulundukları Okullardaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi	**n**	**%**
0-5 yıl	140	43,6
6-10 yıl	113	35,2
11-15 yıl	46	14,3
16-20 yıl	16	5
21-25 yıl	5	1,6
26 yıl ve üstü	1	0,3
Toplam	321	100

Tablo 11'e bakıldığında Tablo 10'un tam tersi bir durum söz konusudur. Öğretmenlerin neredeyse yarıya yakını, %43,6'sı bulundukları okula son 5 yıl içerisinde gelmişleridir. Bulundukları okulda 26 yılını dolduran sadece 1 öğretmen araştırmaya katılım göstermiştir. Öğretmenlerin eğitim durumları lisans, yüksel lisans ve doktora olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin eğitim durumuna yönelik bilgilerini gösteren dağılım Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12

Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	**n**	**%**
Lisans	274	85,4
Yüksek Lisans	45	14
Doktora	2	0,6
Toplam	321	100

Tablo 12'ye göre örneklemde bulunan öğretmenlerin %85'4'ü lisans, %14'ü lisansüstü, %0,6'sı ise doktora eğitimini tamamlamıştır. Doktora eğitimi düzeyinde olan öğretmenlerin çok az olduğu görülmektedir. Örneklemde yer alan öğretmenlerin sendika üyeliğine göre dağılımları Tablo 13'te bulunmaktadır.

Tablo 13

Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımları

Sendika Üyeliği	**n**	**%**
Var	223	69,5
Yok	98	30,5
Toplam	321	100

Tablo 13 incelendiğinde, örneklemde yer alan öğretmenlerin %69,5'inin sendika üyeliğinin bulunduğu, %30,5'inin sendika üyeliğinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca örneklemdeki öğretmenler dışında okulların yöneticileri ile ilgili bazı özellikler de değişkenler arasındadır. Örneklemde belirlenen 17 okul için okul yöneticilerinin hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14

Örneklemde Yer alan Okul Yöneticilerinin Hizmet Yıllarına Göre Dağılımları

Okul Yöneticisinin Hizmet Yılı	**n**	**%**
11-15 yıl	4	23,5
16-20 yıl	5	29,4
21-25 yıl	6	35,2
26 yıl ve üstü	2	11,7
Toplam	321	100

Tablo 14'e göre belirlenen 17 okuldaki yöneticilerin hizmet sürelerine bakıldığında 21-25 yıl arasının %35,2, 16-20 yıl arasının %29,4, 11-15 yıl arasının %23,4, 26 yıl ve üstünün ise %11,7 olduğu tespit edilmiştir. Örneklemde belirlenen okulların yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 15'te belirtilmektedir.

Tablo 15

Örneklemde Yer Alan Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	**n**	**%**
Lisans	11	66,6
Yüksek Lisans	6	33,3
Toplam	17	100

Tablo 15'e göre okul yöneticilerinin %66,6'sı lisans, %33,3'ü de yüksek lisans mezunudur.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Araştırmaya başlamadan önce kullanılması planlanan ölçekler için ölçekleri geliştiren kişilerden e-posta yoluyla izinler alınmıştır. Ardından Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu ile İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden ölçeklerin belirlenen okullara uygulanmasına yönelik izinler alınmıştır. 2021-2022 öğretim yılında Nisan ile Haziran ayları arasında alınan tüm izinler ile birlikte örneklem için belirlenen okullara gidilmiştir. Okul yöneticisinin de onayı ile araştırma ve ölçekler hakkında gerekli açıklamalar yapılarak gönüllü olan öğretmenlere ölçme araçları elden dağıtılmıştır. Ölçme araçlarının öğretmenlerle görüşülüp, elden dağıtılmasının en önemli sebebi pandemi döneminde elektronik cihazlara çok fazla maruz kalan öğretmenlerin çevrimiçi formları doldurmakta çok istekli olmayacağı düşüncesidir. Ayrıca okul yöneticileri ile de görüşülerek okul yöneticilerinin hizmet yılı ve eğitim durumu hakkında bilgiler toplanmıştır. Örneklemde yer alan her okula gidilme düşüncesi olduğu için okulların yakın ve ulaşılabilir olması araştırmanın verimini arttırmak adına dikkat edilen özelliklerdendir.

Bu araştırmada verilerin toplanması amacıyla katılımcılarla ilgili demografik bilgilerin yer aldığı kişisel bilgi formu, Altınkurt ve Yılmaz'ın (2013) geliştirdikleri "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" ve Ergün ve Çelik'in (2018) geliştirdikleri "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu katılımcıların demografik bilgilerinin elde edilmesi için araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu formun içeriğinde örneklemde bulunan öğretmenler ile ilgili olan değişkenlerden cinsiyet, yaş, branş, hizmet yılı, okulundaki hizmet yılı, eğitim durumu ve sendika üyeliği hakkında bilgiler bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin hizmet yılı ve eğitim durumu da yöneticilerin kendisine bizzat sorularak elde edilen bilgilerdendir.

3.3.2. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği

Bu araştırmada kullanılacak ölçeklerden biri Altınkurt ve Yılmaz'ın (2013) geliştirdikleri "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'dir" (OÖGÖ). Yazarlar ölçek geliştirme aşamasında ilk olarak alanyazın taraması, uzmanların ve okul yöneticilerinin görüşlerinden faydalanmışlardır. Geliştirilen bu ölçek 5 boyuttan ve 37 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar, Yasal Güç (4 madde), Ödül Gücü (7 madde), Zorlayıcı Güç (10 madde), Uzmanlık Gücü (8 madde) ve Karizma Gücüdür (8 madde). Ölçek beşli Likert tipi oluşturulmuş olup,

ölçekteki maddeler "Hiçbir Zaman" (1) ile "Her Zaman" (5) aralığında değerlendirilmektedir.

OÖGÖ'ün boyutlarının güvenirlik düzeyinin tespiti için yapılan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 0,84 ile 0,94 arasında olduğu görülmektedir. "Yasal Güç" boyutu 0,84, "Ödül Gücü" boyutu 0,89, "Zorlayıcı Güç" boyutu 0,91, Uzmanlık Gücü" boyutu ve "Karizma Gücü" boyutu da 0,94 çıkmıştır. Bu değerler ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu ispatlamaktadır. Ölçeği oluşturan beş boyutun toplam varyansın %66.61'ini açıkladığı belirlenmiştir. Maddelerin faktör yük değerlerinin en az 0,47 en çok 0,84 olurken madde-toplam korelasyonlarının ise en az 0,43 en çok 0,85 olduğu tespit edilmiştir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013).

Mevcut araştırma için OÖGÖ'ye yönelik yapılan analizler sonrası elde edilen yeni bulgulara göre Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları, varyans ve madde-toplam korelasyon değerleri Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16

Okullarda Örgütsel Güce Ait Güvenirlik, Varyans ve Madde-Toplam Değerleri

Boyutlar	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alfa (α)**	**Açıklanan Varyans (%)**	**Madde-Toplam Korelasyon**
Yasal Güç	4	0,86	12,55	0,63-0,72
Ödül Gücü	7	0,88	19,37	0,31-0,82
Zorlayıcı Güç	10	0,89	15,20	0,41-0,77
Uzmanlık Gücü	8	0,93	16,95	0,77-0,89
Karizma Gücü	8	0,92	14,3	0,81-0,89
Toplam	37		78,37	

Tablo 16'ya göre güvenirlik katsayılarının "Yasal Güç" boyutunda 0,86, "Ödül Gücü" boyutunda 0,88, "Zorlayıcı Güç" boyutunda 0,89, "Uzmanlık Gücü" boyutunda 0,93 ve"Karizma Gücü" boyutunda 0,92 olduğu tespit edilmiştir. Özdamar'a (1999) göre $0,81<\alpha<1,00$ olduğunda ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda OÖGÖ'nün beş boyutunda da tespit edilen güvenirlik katsayılarına göre ölçeğin yüksek güvenirlik düzeyinde olduğu görülmektedir. Varyans değerleri incelendiğinde beş boyutun toplam varyansın %78,37'sini açıkladığı belirlenmiştir. Henson ve Roberts'a (2006) göre toplam varyans seviyesinin %52'nin üstünde olması gerekmektedir. Tablo 16'ya göre ölçeğin boyutlarının toplam açıklanan varyansı olması gereken seviyededir. Madde-toplam korelasyon değerlerine bakıldığında en düşük 0,31 en yüksek 0,89 olduğu belirlenmiştir. Büyüköztürk'e (2009) göre madde-toplam korelasyon değerinin 0,30'un üzerinde olması gerekmektedir.

3.3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

İlk olarak Kassing (1998) tarafından hazırlanan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" Ergün ve Çelik (2018) tarafından uzman kişiler aracılığıyla Türkçeye çevrilip, geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak ölçeğe son hali verişmiştir. Ölçek beşli Likert tipinde olup 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerinden 3, 4, 10, 11, 13 ve 15'in dikey muhalefet boyutuna, 1, 5, 7, 9, 14 ve 16'nın yatay muhalefet boyutuna, 2, 6, 8, 12 ve 17'nin ise dışa aktarılmış muhalefet boyutuna ait bilgileri ölçtüğü belirlenmiştir. Ayrıca ölçekte 2,3,4,6,8,10 ve 14 numaralı maddeler ters numaralandırılmıştır.

Ölçeğin geçerlik ve güvenirliğini ölçmek için yapılan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı (α) "Dikey Muhalefet" boyutunda 0,96, "Yatay Muhalefet" boyutunda 0,96, "Dışa Aktarılmış Muhalefet" boyutunda ise 0,97 çıkmıştır. Bu durum ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Ölçeği oluşturan üç boyutun toplam varyansın %80,78'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ölçekte bulunan maddelerin madde-toplam korelasyon değerlerinin 0,51-0,62 arasında değiştiği ve bu değerlerin yeterli olduğu vurgulanmıştır (Ergün ve Çelik, 2018).

Mevcut araştırma için "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"'ne yönelik yapılan analizler sonrası elde edilen yeni bulgulara göre Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları, varyans ve madde-toplam korelasyon değerleri Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17

Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Güvenirlik, Varyans ve Madde-Toplam Değerleri

Boyutlar	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alfa (α)**	**Açıklanan Varyans (%)**	**Madde-Toplam Korelasyon**
Dikey Muhalefet	6	0,81	32,22	0,55-0,60
Yatay Muhalefet	6	0,75	25,60	0,31-0,47
Dışa Aktarılmış Muhalefet	5	0,78	22,7	0,50-0,65
Toplam	17		80,52	

Tablo 17'ye göre güvenirlik katsayılarının "Dikey Muhalefet" boyutunda 0,81, "Yatay Muhalefet" boyutunda 0,75 ve "Dışa Aktarılmış Muhalefet" boyutunda 0,78 olduğu tespit edilmiştir. George ve Mallery'e (2003) göre 0,70 ile 0,90 arasındaki değerler "iyi" olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"nin üç boyutunda da tespit edilen güvenirlik katsayılarına göre ölçeğin güvenirlik düzeyinin iyi olduğu görülmektedir. Varyans değerlerine bakıldığında üç boyutun toplam varyansın %80,52'sini açıkladığı belirlenmiştir. Bu değerin yeterli olduğu düşünülmektedir (Henson

ve Roberts, 2006). Madde-toplam korelasyon değerleri incelendiğinde 0,31 ile 0,65 arasında olduğu görülmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 28.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında hangi tür testlerin kullanılacağına karar verilmesi için "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" ve "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" için normal dağılım testi yapılarak basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18

Ölçek Alt Boyutlarına Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları

Boyutlar	**Basıklık**	**Çarpıklık**
Yasal Güç	-0,12	-0,49
Ödül Gücü	-0,47	-0,44
Zorlayıcı Güç	-0,02	0,74
Uzmanlık Gücü	-0,20	-0,55
Karizma Gücü	-0,69	-0,44
Dikey Muhalefet	-0,37	-0,24
Yatay Muhalefet	-0,37	-0,29
Dışa Aktarılmış Muhalefet	-0,41	-0,25

Tablo 18'e bakıldığında ölçekler arasında en anormal basıklık değeri -0,691 ile karizmatik güce aittir. En yüksek çarpıklık değeri ise 0,747 ile zorlayıcı güce aittir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği belirtilmektedir (Lomax ve Hahs Vaughn, 2013). Verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans gibi parametrik testlerin sonuçları araştırma sonuçlarına ilişkin genel yorum yapma imkânı sunmaktadır.

Araştırmanın ilk iki alt problemi olan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ve örgütsel muhalefete yönelik öğretmen algılarının düzeyini tespit etmek için elde edilen verilerin analizinin yapılmasında standart sapma, aritmetik ortalama, yüzde ve frekans gibi istatistik teknikleri kullanılmıştır. Üçüncü ve dördüncü alt problemlerde öğretmenlerin algılarındaki farklılaşma olup olmadığını tespit etmek için cinsiyet, ve sendika üyeliği gibi iki gruplu değişkenler için bağımsız gruplarda t-testi kullanılırken yaş, branş, meslekteki yılı, okuldaki hizmet yılı ve eğitim durumu gibi ikiden fazla gruplu değişkenlerde gruplar arası farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Beşinci alt problemi olan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Altıncı ve son problem olan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin muhalefet davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı

olup olmadığını belirlemek için ise hiyerarşik regresyon analizi tekniği uygulanmıştır. Anlamlılık düzeylerinin değerlendirilmesinde $p \leq .05$ esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölüm, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için örneklem grubundaki öğretmenlerden toplanan verilerin analiz edilerek ulaşılan bulguları ve bu bulguların tablolaştırılıp yorumlanmasını içermektedir.

4.1. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını tespit etmek için uygulanan OÖGÖ'nün tamamından toplam puan alınamadığından alt boyutlara yönelik değerler belirlenmiştir. Belirlenen ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 19'da yer verilmektedir.

Tablo 19

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Değerler

Boyutlar	Maddeler	n	x̄	Ss
Yasal Güç	1.Kurallara uyulması konusunda titizdir.	321	3,55	1,04
	2. Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur.	321	3,23	10,08
	3. Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.	321	3,66	0,98
	4. Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.	321	3,81	1,15
	Yasal Güç Alt Boyutu Genel Ortalama	321	3,56	0,88
Ödül Gücü	5. Başarılı çalışanları takdir eder.	321	3,57	1,15
	6. Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.	321	3,55	1,16
	7. Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.	321	3,70	1,17
	8. Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	321	3,03	1,10
	9. Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.	321	3,72	1,13
	10. Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	321	2,87	1,20
	11. Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.	321	3,56	1,24
	Ödül Gücü Alt Boyutu Genel Ortalama	321	3,42	0,89
Zorlayıcı Güç	12. Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	321	2,74	1,12
	13. Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular.	321	2,24	1,17
	14. İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara 'kimsenin istemediği' görevleri verir.	321	1.88	1,03
	15. Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur.	321	1,93	1,10
	16. Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır.	321	2,12	1,13
	17. Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır.	321	2,11	1,16
	18. Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır.	321	1,98	1,21
	19. Okulun müdürünün kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir.	321	2,47	1,30
	20. Toplantılardaki tavrından dolayı, öğretmenler söz almaktan çekinir.	321	1,91	1,17
	21. Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler	321	1,60	0,88
	Zorlayıcı Güç Alt Boyutu Genel Ortalama	321	2,09	0,80
Uzmanlık Gücü	22. Yeterli yönetim deneyimine sahiptir.	321	3,57	1,13
	23. Mevzuat konusunda danışılabilecek kadar bilgi sahibidir.	321	3,68	1,07
	24. Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir.	321	3,68	1,06
	25. Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir.	321	3,76	1,03
	26. Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder.	321	3,67	1,08
	27. Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir.	321	3,67	1,08
	28. Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir.	321	3,81	1,03
	29. Alan uzmanlığına önem verir.	321	3,52	1,05
	Uzmanlık Gücü Alt Boyutu Genel Ortalama	321	3,67	0,94
Karizma Gücü	30. Herkesi kolaylıkla ikna edebilir.	321	3,28	1,10
	31. Müdürlük ona gerçekten çok yakışıyor.	321	3,37	1,22
	32. Etkili bir konuşma yeteneği vardır.	321	3,37	1,21
	33. Empati becerisi yüksektir.	321	3,43	1,20
	34. Karşısındakine güvenir.	321	3,47	1,20
	35. Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez.	321	3,20	1,23
	36. Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.	321	3,26	1,19
	37. Davranışları ile çalışanlara ilham verir.	321	3,20	1,30
	Karizma Gücü Alt Boyutu Genel Ortalama	321	3,32	1,07

Tablo 19'da yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin algılarına göre ortaya çıkan ortalamalar belirtilmiştir. Buna göre güç kaynakları arasında en çok algılanandan en az algılanana göre bir sıralama yapıldığında; uzmanlık gücü (x̄=3,67),

yasal güç ($\bar{x}$=3,56), ödül gücü (3,42), karizma gücü ($\bar{x}$=3,32) ve zorlayıcı güç ($\bar{x}$=2,09) şeklinde bir sıralama ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin en fazla kullandıkları uzmanlık gücü öğretmenler tarafından "Çoğunlukla" ($\bar{x}$=3,67) düzeyinde hissedilmiştir. Bu güç türü ile ilgili maddeler arasında "Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir." ($\bar{x}$=3,81) maddesi ortalaması en yüksek madde olurken, "Alan uzmanlığına önem verir." ($\bar{x}$=3,32) maddesi en düşük ortalamaya sahip madde olmuştur.

Güç kaynakları arasında okul yöneticileri tarafından ikinci sırada kullanılan yasal güç "Çoğunlukla" ($\bar{x}$=3,56) seviyesinde algılanmıştır. "Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır." ($\bar{x}$=3,81) maddesi yasal güç ile ilgili en yüksek ortalamaya sahip madde iken, "Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur." ($\bar{x}$=3,23) maddesi ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri tarafından üçüncü sırada ve "Çoğunlukla" ($\bar{x}$=3,42) düzeyinde kullanılan güç kaynağı ödül gücüdür. Ödül gücü alt boyutunda yer alan maddeler arasında "Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler." ($\bar{x}$=3,70) maddesi en yüksek, "Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur." ($\bar{x}$=2,87) maddesi ise en düşük ortalamaya sahip madde olmuştur. Bu bağlamda okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanma çabası içinde oldukları, özellikle de okul için faydalı olan çalışmaların arkasında durup destek verdikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin dördüncü sırada tercih ettikleri güç kaynağı karizmatik güç " Bazen" ($\bar{x}$=3,32) düzeyinde algılanmıştır. Karizmatik güç alt boyutundaki maddelerin ortalamalarının çok yakın değerlerde olduğu gözlenirken "Karşısındakine güvenir." ($\bar{x}$=3,47) maddesi en yüksek, "Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez." ($\bar{x}$=3,20) maddesi ise en düşük değere sahiptir. Ortaya çıkan bu küçük farkın nedeni ise okul yöneticilerinin bazı politika ve uygulamalar üzerinde yapmak istedikleri değişiklerin üst makamlarca olumlu ya da olumsuz nasıl karşılanacağı konusunda duydukları şüpheler olabilir.

Örgütsel güç kaynakları arasında "Bazen" ($\bar{x}$=2,09) düzeyinde kullanılan zorlayıcı güç okul yöneticileri tarafından en az kullanılan güç kaynağı olmuştur. Bu durum okul yöneticileri açısından ve öğretmenler tarafından olumlu karşılanabilir. Çünkü zorla bir şey yaptırmaya çalışan yöneticilerle çalışmak hiçbir çalışanın isteyeceği bir durum değildir. Bu alt boyuta yönelik maddeler arasında "Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur." ($\bar{x}$=2,74) maddesi diğer maddelerden daha yüksek otalamaya sahipken, "Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler." ($\bar{x}$=1,60) maddesi de diğer maddelerden daha

düşük bir ortalamaya sahiptir. Bu durumda okul yöneticilerinin öğretmenleri tanımak ve gelişimlerine yardımcı olmak için sınıf içi çalışmalara pek katılmadığı sonucuna ulaşılabilir.

4.2. Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarını tespit etmek için gerçekleştirilen test sonuçlarına göre belirlenen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Değerler

Boyutlar	**n**	**x̄**	**Ss**
Dikey Muhalefet	321	3,76	0,78
Yatay Muhalefet	321	3,68	0,65
Dışa Aktarılmış Muhalefet	321	2,96	0,91
Örgütsel Muhalefet	321	3,50	0,82

Tablo 20'ye bakıldığında öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin ortalama değerin "büyük oranda katılıyorum" ($\bar{x}$=3,50) düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin belirli durumlardan rahatsız oldukları ve bu durumu bir şekilde dile getirdikleri düşünülmektedir.

Öğretmenlerin tercih ettikleri muhalefet türleri arasında dikey muhalefet ilk sırada yer almaktadır. Örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefet davranışına ilişkin ortalama değerinin "büyük oranda katılıyorum" ($\bar{x}$=3,76) şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Dikey muhalefet alt boyutu ile ilgili olan maddeler arasından puanlaması tersten yapılan "Okul politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşırım." ($\bar{x}$=3,95) maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin okul politikalarından memnun olmadıkları zaman okul yönetimine yönelik eleştirileri çekinmeden ifade ettiklerinin işaretçisidir. En düşük ortalamaya sahip olan madde ise "Okulumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim." ($\bar{x}$=3,58) maddesidir. Dikey muhalefet alt boyutunda maddelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin bir diğer alt boyutu olan yatay muhalefet ikinci sırada tercih edilen muhalefet türü olurken, yatay muhalefet davranışına yönelik öğretmenlerin "büyük oranda katılıyorum" ($\bar{x}$=3,68) düzeyinde değerlendirme yaptıkları belirlenmiştir. Yatay muhalefet alt boyutunda "Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla hiç

konuşmam.” ($\bar{x}$=4,29) maddesi en yüksek ortalamaya sahip maddedir. Bu maddenin puanlaması tersten yapılmıştır. Yani öğretmenler okulda meydana gelen problemler karşısında en çok iş arkadaşlarıyla konuşmayı tercih etmektedirler. “Diğer öğretmenlerle beraber, okulumda olanlar hakkında yakınırım.” ($\bar{x}$=3,40) maddesi ise en düşük ortalamaya sahip maddedir. Bu iki madde göz önüne alındığında; öğretmenlerin yatay muhalefet davranışı sergilerken öğretmen arkadaşlarıyla konuştukları ancak beraber çok fazla hareket etmedikleri düşünülmektedir.

Öğretmenlerin en az tercih ettiği muhalefet stratejisi ise dışa aktarılmış muhalefet stratejisi olmuştur. Bu stratejinin ortalamasının “orta düzeyde katılıyorum.”($\bar{x}$=2,96) şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu stratejiye yönelik maddeler arasından ters puanlanan “Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.” ($\bar{x}$= 3,17) maddesi en yüksek ortalamaya sahip madde olurken, “İşim ile ilgili konuları okul dışındaki insanlarla konuşurum.” ($\bar{x}$= 2,62) maddesi hem bu strateji hem de ölçek genelindeki tüm maddeler arasında en düşük ortalamaya sahip madde olmuştur.

4.3. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları alt boyutlarına ilişkin algılarının öğretmenler ile ilgili olan cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu ve sendika üyeliği değişkenleri ile okulun büyüklüğü, okul yöneticisinin hizmet süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Elde edilen verilerin çözümlenmesi için bağımsız örneklemler t-testi, tek yönlü varyans analizi ve LSD test yöntemlerinden uygun olan yöntemler belirlenerek veriler analiz edilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticileri tarafından tercih edilen örgütsel güç kaynakları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	**Cinsiyet**	**n**	**x̄**	**Ss**	**t-Testi**		
					t	**Sd**	**p**
Yasal Güç	Kadın	206	3,52	0,93	-0,823	319	0,411
	Erkek	115	3,61	0,79			
Ödül Gücü	Kadın	206	3,44	0,89	0,396	319	0,693
	Erkek	115	3,40	0,89			
Zorlayıcı Güç	Kadın	206	1,79	0,69	-3,038	319	0,003*
	Erkek	115	2,05	0,74			
Uzmanlık Gücü	Kadın	206	3,70	0,97	0,795	319	0,427
	Erkek	115	3,61	0,88			
Karizma Gücü	Kadın	206	3,32	1,12	0,140	319	0,889
	Erkek	115	3,31	0,98			

*p<0,05

Tablo 21'deki değerlere göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yasal güç [t(319)= -0,823, p>0,05], ödül gücü [t(319)= 0,396, p>0,05], uzmanlık gücü [t(319)= 0,795, p>0,05] ve karizma gücü [t(319)= 0,140, p>0,05] alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Sadece zorlayıcı güç [t(319)= -3,038, p<0,05] boyutunda erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bu farklılığa göre erkek öğretmenler (x̄=2,05) kadın öğretmenlere (x̄=1,79) göre okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü daha fazla kullandıklarını düşünmektedir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının algılanmasında bir farklılığın olup olmadığını belirmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmış ve Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22

Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Yaş**	**n**	**x̄**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Yasal Güç	30 ve altı(a)	23	3,77	0,99	3,647	0,183	-
	31-40(b)	152	3,55	0,94			
	41-50(c)	114	3,65	0,79			
	50 ve üstü(d)	32	3,85	0,70			
Ödül Gücü	30 ve altı(a)	23	3,26	0,87	2,027	0,110	-
	31-40(b)	152	3,39	0,94			
	41-50(c)	114	3,48	0,83			
	50 ve üstü(d)	32	3,39	0,85			
Zorlayıcı Güç	30 ve altı(a)	23	2,04	0,79	0,640	0,590	-
	31-40(b)	152	1,85	0,75			
	41-50(c)	114	1,87	0,66			
	50 ve üstü(d)	32	1,97	0,73			
Uzmanlık Gücü	30 ve altı(a)	23	3,52	0,98	0,959	0,412	-
	31-40(b)	152	3,60	1,00			
	41-50(c)	114	3,67	0,90			
	50 ve üstü(d)	32	3,77	0,73			
Karizma Gücü	30 ve altı(a)	23	3,23	1,19	0,448	0,719	-
	31-40(b)	152	3,26	1,08			
	41-50(c)	114	3,39	0,99			
	50 ve üstü(d)	32	3,41	0,93			

*p<0,05

Tablo 22'deki sonuçlar incelendiğinde, yasal güç (F= 3,647, p>0,05) ödül gücü (F= 2,027, p>0,05), zorlayıcı güç (F= 0,640, p>0,05), uzmanlık gücü (F= 0,959, p>0,05) ve karizma gücü (F= 0,448, p>0,05) alt boyutlarında gruplar arası bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durumda öğretmenlerin yaşlarının okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerini algılamalarında bir değişiklik yaratmadığı sonucuna varılmaktadır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına yönelik algılarında branş değişkenine göre bir değişim meydana gelip gelmediğini anlamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına Tablo 23'te yer verilmiştir.

Tablo 23

Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Branş**	**N**	**x̄**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Yasal Güç	Türkçe ve Sosyal Bilgiler(a)	102	3,61	0,87	1,032	0,391	-
	Matematik ve Fen Bilimleri(b)	93	3,48	0,96			
	Yabancı Dil(c)	53	3,63	0,79			
	Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi(d)	30	3,75	0,85			
	Diğer(e)	43	3,40	0,84			
Ödül Gücü	Türkçe ve Sosyal Bilgiler(a)	102	3,42	0,85	2,044	0,088	-
	Matematik ve Fen Bilimleri(b)	93	3,27	0,89			
	Yabancı Dil(c)	53	3,64	0,80			
	Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi(d)	30	3,64	0,87			
	Diğer(e)	43	3,33	1,05			
Zorlayıcı Güç	Türkçe ve Sosyal Bilgiler(a)	102	1,91	0,69	0,387	0,888	-
	Matematik ve Fen Bilimleri(b)	93	1,85	0,72			
	Yabancı Dil(c)	53	1,80	0,75			
	Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi(d)	30	1,95	0,73			
	Diğer(e)	43	1,94	0,75			
Uzmanlık Gücü	Türkçe ve Sosyal Bilgiler(a)	102	3,71	0,87	1,796	0,129	-
	Matematik ve Fen Bilimleri(b)	93	3,51	0,90			
	Yabancı Dil(c)	53	3,85	0,87			
	Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi(d)	30	3,87	1,02			
	Diğer(e)	43	3,52	1,14			
Karizma Gücü	Türkçe ve Sosyal Bilgiler(a)	102	3,39	1,02	1,882	0,113	-
	Matematik ve Fen Bilimleri(b)	93	3,17	1,05			
	Yabancı Dil(c)	53	3,49	1,05			
	Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi(d)	30	3,57	1,09			
	Diğer(e)	43	3,08	1,19			

Tablo 23'te yer alan sonuçlara göre yasal güç (F= 1,032, p>0,05), ödül gücü (F= 2,044, p>0,05), zorlayıcı güç (F= 0,387, p>0,05), uzmanlık gücü (F= 1,796, p>0,05) ve karizma gücü (F= 1,882, p>0,05) alt boyutlarının hiç birinde branşlarına göre gruplandırılan öğretmenler arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir. Bu durumda öğretmenlerin

branşlarının okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerini algılamalarında bir değişiklik yaratmadığı sonucuna varılmaktadır.

Öğretmenlerin toplam hizmet süreleri değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri arasında anlamlı bir farklılığın var olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) testi yapılmış ve testin sonuçları Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24

Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Mesleki Kıdem**	**N**	**x̄**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Yasal Güç	6-10 yıl(a)	80	3,62	0,95	1,749	0,139	-
	11-15 yıl(b)	69	3,44	0,98			
	16-20 yıl(c)	84	3,55	0,75			
	21-25 yıl(d)	48	3,64	0,89			
	26 yıl ve üstü(e)	40	3,75	0,74			
Ödül Gücü	6-10 yıl(a)	80	3,35	0,99	1,850	0,119	-
	11-15 yıl(b)	69	3,32	0,88			
	16-20 yıl(c)	84	3,60	0,84			
	21-25 yıl(d)	48	3,50	0,85			
	26 yıl ve üstü(e)	40	3,42	0,82			
Zorlayıcı Güç	6-10 yıl(a)	80	1,89	0,70	0,992	0,412	-
	11-15 yıl(b)	69	1,96	0,77			
	16-20 yıl(c)	84	1,76	0,72			
	21-25 yıl(d)	48	1,98	0,77			
	26 yıl ve üstü(e)	40	1,89	0,56			
Uzmanlık Gücü	6-10 yıl(a)	80	3,36	0,97	3,115	0,016*	a-c b-c
	11-15 yıl(b)	69	3,37	1,04			
	16-20 yıl(c)	84	3,91	0,83			
	21-25 yıl(d)	48	3,67	0,96			
	26 yıl ve üstü(e)	40	3,67	0,67			
Karizma Gücü	6-10 yıl(a)	80	3,31	1,17	1,569	0,182	-
	11-15 yıl(b)	69	3,06	1,15			
	16-20 yıl(c)	84	3,48	1,01			
	21-25 yıl(d)	48	3,32	1,02			
	26 yıl ve üstü(e)	40	3,44	0,88			

*p<0,05

Tablo 24, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinden sadece uzmanlık gücü (F=3,115, p<0,05) alt boyutunda hizmet sürelerine göre gruplara ayrılan öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin kullandığı uzmanlık gücü alt boyutunun hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 16-20 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının (x̄=3,91), 6-10 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=3,36) ve 11-15 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarına (x̄=3,37) göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yasal güç (F=1,749, p>0,05) ödül gücü (F=1,850, p>0,05), zorlayıcı güç

(F=0,992, p>0,05) ve karizma gücü (F=1,569, p>0,05) alt boyutlarında ise gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğretmenlerin mevcut çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri değişkenine göre okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç çeşitlerinin öğretmenlerin algılarında farklılaşma meydana getirip getirmediğini araştırmak için yapılan Anova testinin sonuçları Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25

Öğretmenlerin Bulundukları Okullardaki Hizmet Sürelerine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi**	**n**	**x̄**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Yasal Güç	0-5 yıl(a)	140	3,50	0,94	0,779	0,507	-
	6-10 yıl(b)	113	3,57	0,81			
	11-15 yıl(c)	46	3,63	0,87			
	16-20 yıl(d)	22	3,78	0,83			
Ödül Gücü	0-5 yıl(a)	140	3,35	0,93	0,902	0,441	-
	6-10 yıl(b)	113	3,49	0,91			
	11-15 yıl(c)	46	3,39	0,79			
	16-20 yıl(d)	22	3,46	0,71			
Zorlayıcı Güç	0-5 yıl(a)	140	1,88	0,73	0,069	0,976	-
	6-10 yıl(b)	113	1,90	0,74			
	11-15 yıl(c)	46	1,84	0,63			
	16-20 yıl(d)	22	1,89	0,70			
Uzmanlık Gücü	0-5 yıl(a)	140	3,60	1,02	1,164	0,323	
	6-10 yıl(b)	113	3,78	0,86			
	11-15 yıl(c)	46	3,64	0,94			
	16-20 yıl(d)	22	3,78	0,70			
Karizma Gücü	0-5 yıl(a)	140	3,26	1,12	0,425	0,735	-
	6-10 yıl(b)	113	3,35	1,06			
	11-15 yıl(c)	46	3,33	1,08			
	16-20 yıl(d)	22	3,51	0,87			

*p<0,05

Tablo 25'teki değerlere bakıldığında, yasal güç (F=1,749, p>0,05), ödül gücü (F=1,850, p>0,05), zorlayıcı güç (F=0,992, p>0,05), uzmanlık gücü (F=1,164, P>0,05) ve karizma gücü (F=1,569, p>0,05) alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farkın oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum öğretmenlerin mevcut çalıştıkları okuldaki çalışma sürelerinin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına yönelik öğretmenlerin algılama seviyelerinde değişiklik yaratmadığını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin tercih ettikleri örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t- testi sonuçları Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26

Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	x̄	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
Yasal Güç	Lisans	274	3,54	0,90	-0,911	319	0,365
	Yüksek Lisans	47	3,65	0,73			
Ödül Gücü	Lisans	274	3,43	0,89	0,205	319	0,838
	Yüksek Lisans	47	3,40	0,90			
Zorlayıcı Güç	Lisans	274	1,87	0,71	-0,796	319	0,426
	Yüksek Lisans	47	1,96	0,75			
Uzmanlık Gücü	Lisans	274	3,66	0,96	-0,147	319	0,884
	Yüksek Lisans	47	3,68	0,77			
Karizma Gücü	Lisans	274	3,30	1,08	-0,759	319	0,448
	Yüksek Lisans	47	3,43	1,05			

*p<0,05

Tablo 26, öğretmenlerin öğrenim durumları değişkenine göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları yasal güç [t(319)= -0,823, p>.0,05], ödül gücü [t(319)= 0,205, p>0,05], zorlayıcı güç [t(319)= -0,796, p>0,05], uzmanlık gücü [t(319)= -0,147, p>0,05] ve karizma gücü [t(319)= -0,759, p>0,05] alt boyutlarının hiç birinde farklılık olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin öğrenim durumlarının algıladıkları örgütsel güç kaynaklarını yeterli düzeyde farklılaştırmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına yönelik öğretmen algılarının, öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre değişim gösterip göstermediğini belirlemek için gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27

Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Sendika Üyeliği	n	x̄	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
Yasal Güç	Var	223	3,57	0,86	0,227	319	0,821
	Yok	98	3,54	0,94			
Ödül Gücü	Var	223	3,43	0,88	0,314	319	0,753
	Yok	98	3,40	0,91			
Zorlayıcı Güç	Var	223	1,94	0,74	2,046	319	0,042*
	Yok	98	1,77	0,65			
Uzmanlık Gücü	Var	223	3,66	0,91	-0,138	319	0,891
	Yok	98	3,68	0,99			
Karizma Gücü	Var	223	3,30	1,07	-0,514	319	0,608
	Yok	98	3,36	1,09			

*p<0,05

Tablo 27‘de öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna bakılarak okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarında bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan t- testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç [t(319)= 0,227, p>0,05], ödül gücü [t(319)= 0,314, p>0,05], uzmanlık gücü [t(319)= -0,138, p>0,05] ve karizma gücü [t(319)= -0,514, p>0,05] alt boyutlarında bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer örgütsel güç kaynağı olan zorlayıcı güç [t(319)= 2,046, p<0,05] boyutunda ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre sendika üyeliği olan öğretmenler ($\bar{x}$= 1,94) sendika üyeliği olmayan öğretmenlere ($\bar{x}$= 1,77) göre okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü daha sık kullandığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin okullardaki öğrenci sayısı değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28

Okulların Büyüklüğüne Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Öğrenci Sayısı**	**n**	**$\bar{x}$**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Yasal Güç	500 altı(a)	78	4,16	0,69	27,225	0,001*	a-b a-c
	501-1000(b)	113	3,40	0,83			
	1000 üstü(c)	130	3,34	0,87			
Ödül Gücü	500 altı(a)	78	3,88	0,69	14,873	0,001*	a-b a-c
	501-1000(b)	113	3,33	0,86			
	1000 üstü(c)	130	3,22	0,94			
Zorlayıcı Güç	500 altı(a)	78	2,11	0,70	5,389	0,005*	a-b a-c
	501-1000(b)	113	1,88	0,65			
	1000 üstü(c)	130	1,73	0,75			
Uzmanlık Gücü	500 altı(a)	78	4,15	0,70	15,126	0,001*	a-b a-c
	501-1000(b)	113	3,56	0,87			
	1000 üstü(c)	130	3,46	1,02			
Karizma Gücü	500 altı(a)	78	4,00	0,69	23,649	0,001*	a-b a-c
	501-1000(b)	113	3,15	1,07			
	1000 üstü(c)	130	3,06	1,10			

*p<0,05

Tablo 28‘e göre okullardaki öğrenci sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları yasal güç (F=27,225, p<0,05), ödül gücü (F=14,873, p<0,05), zorlayıcı güç (F=5,389, p<0,05), uzmanlık gücü (F=15,126, p<0,05) ve karizma gücü (F=23,649, p<0,05) alt boyutlarının hepsinde gruplar arası anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi uygulanmıştır.

LSD testi sonuçlarına göre yasal güç alt boyutunda öğretmenlerin ortalamalarının, öğrenci sayısı 500'ün altında olan okullar ($\bar{x}$= 4,16), öğrenci sayısı 501-1000 aralığında olan okullar ($\bar{x}$= 3,40) ve öğrenci sayısı 1000'in üstünde olan okullar ($\bar{x}$= 3,34) şeklinde sıralandığı görülmüştür. Bu istatistikî değerler öğretmenlerin yasal gücü algılama düzeyi 500'ün altında öğrencisi olan okullar ile öğrenci sayısı 500'den fazla olan okullar arasında farklılık göstermektedir. Bu durum öğrenci sayısı bakımından küçük olarak nitelenen okullarda çalışan öğretmenlerin yasal gücü daha yüksek düzeyde algıladıkları anlamına gelmektedir.

Öğrenci sayısı 500'ün altında olan okullarda çalışan öğretmenlerin ($\bar{x}$= 3,88), öğrenci sayısı 501-1000 aralığında olan okullarda çalışan öğretmenlere ($\bar{x}$= 3,33) ve öğrenci sayısı 1000'in üstünde olan okullarda çalışan öğretmenlere ($\bar{x}$= 3,22) göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre öğrenci sayısı 500'ün altında olan okullarda çalılan öğretmenlerin ödül gücünü algılama seviyeleri daha yüksektir.

Okul yöneticilerinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç alt boyutuna yönelik ortalamalara bakıldığında, ortalaması en yüksek grubun öğrenci sayısı 500'ün altında olan okullarda çalışan öğretmenler olduğu ($\bar{x}$= 2,11), daha sonra öğrenci sayısı 501-1000 aralığında olan okullarda çalışan öğretmenlerin geldiği ($\bar{x}$= 1,88) ve en düşük ortalamanın da öğrenci sayısı 1000'in üstünde olan okullarda çalışan öğretmenlere ($\bar{x}$= 1,73) ait olduğu belirlenmiştir.

Uzmanlık gücünde, öğrenci sayısı 501-1000 aralığında olan okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{x}$= 3,56) ve 1000'in üstünde öğrencisi olan okullarda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{x}$= 3,46) anlamlı bir şekilde farklılaşan grup öğrenci sayısı 500'ün altında olan okullarda çalışan öğretmenler ($\bar{x}$= 4,15) olmuştur. Bu durumda öğrenci sayısı 500'ün altında olan okullarda çalışan öğretmenlerin uzmanlık gücünü daha yüksek düzeyde algıladığı anlaşılmaktadır.

Son olarak karizma gücünde de benzer tablo ile karşı karşıya kalındığı gözlenmektedir. Öğrenci sayısı 500'ün altında olan okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{x}$= 4,00), öğrenci sayısı 501-1000 aralığında olan okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{x}$= 3,15) ve öğrenci sayısı 1000'in üstünde olan okullarda görev yapan öğretmenlere ($\bar{x}$= 3,06) göre karizma gücünü anlamlı şekilde yüksek düzeyde hissetmektedir. Okul yöneticisinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarının beş alt boyutunda da öğretmenlerin algıları ile okullardaki öğrenci sayısı arasında bir ters orantı söz konusudur. Başka ifade ile okullardaki öğrenci sayısı arttıkça öğretmenlerin kullanılan örgütsel güç kaynaklarını algılama düzeyleri

düşmektedir. Bu sebeptendir ki; 500‘den az öğrencisi olan okullarda çalışan öğretmenler örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutlarında en yüksek ortalamalara sahip olurken, 1000’in üstünde öğrencisi olan okullarda çalışan öğretmenler ise en düşük ortalamalara sahiptir.

Okul yöneticilerinin hizmet sürelerine göre kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmenlerin algı seviyelerinde anlamlı bir değişimin gözlenip gözlenmediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29

Okul Yöneticilerinin Hizmet Süresine Göre Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Okul Yöneticisinin Hizmet Yılı**	**n**	**x̄**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Yasal Güç	11-15 yıl(a)	58	3,61	0,91	9,516	0,001*	a-b c-b d-b
	16-20 yıl(b)	102	3,90	0,86			
	21-25 yıl(c)	125	3,38	0,79			
	26 yıl ve üstü(d)	36	3,45	0,89			
Ödül Gücü	11-15 yıl(a)	58	3,30	1,02	4,633	0,003*	a-b b-d c-d
	16-20 yıl(b)	102	3,61	0,83			
	21-25 yıl(c)	125	3,45	0,84			
	26 yıl ve üstü(d)	36	3,01	0,89			
Zorlayıcı Güç	11-15 yıl(a)	58	2,14	0,81	20,604	0,001*	a-c b-c d-c
	16-20 yıl(b)	102	2,07	0,68			
	21-25 yıl(c)	125	1,52	0,83			
	26 yıl ve üstü(d)	36	2,20	0,71			
Uzmanlık Gücü	11-15 yıl(a)	58	3,44	1,22	4,018	0,008*	a-b d-b
	16-20 yıl(b)	102	3,88	0,83			
	21-25 yıl(c)	125	3,67	0,89			
	26 yıl ve üstü(d)	36	3,39	0,94			
Karizma Gücü	11-15 yıl(a)	58	3,16	1,18	5,226	0,002*	a-b d-b c-d
	16-20 yıl(b)	102	3,60	0,94			
	21-25 yıl(c)	125	3,35	1,04			
	26 yıl ve üstü(d)	36	2,86	1,17			

*p<0,05

Tablo 29'a bakıldığında, toplam hizmet yılına göre gruplandırılan okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından yasal güç (F=9,516, p<0,05), ödül gücü (F=4,633, p<0,05), zorlayıcı güç (F=20,604, p<0,05), uzmanlık gücü (F=4,018, p<0,05) ve karizma gücü (F=5,226, p<0,05) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Belirlenen farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için LSD testi uygulanmıştır.

Yasal güç alt boyutundaki sonuçlar incelendiğinde, 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticilerinin ($\bar{x}$=3,90), 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,61), 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,38) ve 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip okul yöneticilerine ($\bar{x}$=3,45) göre yasal gücü daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Bu bulguya göre öğretmenler, hizmet yılı değişkenleri arasından en çok 16-20 yıl arasında hizmet süresine sahip okul yöneticilerinin yasal gücü tercih ettiğini düşünmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre, 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticilerinin ($\bar{x}$=3,61), 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,30) ve 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip okul yöneticilerine ($\bar{x}$=3,01) göre ödül gücünü daha çok tercih ettiği belirlenmiştir. Ayrıca 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,45) ile 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,01) arasında 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri lehine bir farklılık söz konusudur. Bu bulgulara 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanma düzeylerinin yüksek olduğu göstermektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre, 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticilerinin ($\bar{x}$=1,52) 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=2,14), 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=2,07) ve 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip okul yöneticilerine ($\bar{x}$=2,20) göre zorlayıcı gücü daha düşük düzeyde kullandığı saptanmıştır. Başka bir ifade ile 21-25 yıl arasında hizmet süresine sahip okul yöneticileri zorlayıcı güç kullanımından kaçınmaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre, 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,88) ile 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,44), ve 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,39) arasında uzmanlık gücüne başvurma sıklığı bakımından bir farklılaşma tespit edilmiştir. Bu farklılık 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,88) lehinedir, yani 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul

yöneticileri uzmanlık gücünü diğer hizmet süresine sahip okul yöneticilerine göre daha sık kullanmaktadır.

Örgütsel güç kaynaklarından karizma gücü alt boyutunda 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticilerinin ($\bar{x}$=3,60), 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri ($\bar{x}$=3,16) ve 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip okul yöneticilerine ($\bar{x}$=2,86) göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticilerinin de ($\bar{x}$=3,35) 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip okul yöneticilerine ($\bar{x}$=2,86) göre karizma gücünü daha fazla tercih ettiği anlaşılmaktadır. Tüm bulgular ışığında Tablo 29'te görülmektedir ki; öğretmenlerin algılarına göre 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticileri kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutlarında yüksek ortalamaya sahiptir. Başka bir söylemle 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticilerinin sahip oldukları güç kaynaklarının farkında olma seviyesinin çok yüksek olduğu ve bu güç kaynaklarını öğretmenlerin algılayacağı şekilde kullandıkları düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına yönelik öğretmenlerin algılarının okul yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t-Testinin sonuçlarına Tablo 30'da yer verilmiştir.

Tablo 30

Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	**Okul Yöneticisinin Eğitim Durumu**	**n**	**$\bar{x}$**	**Ss**	**t-Testi**		
					t	**Sd**	**p**
Yasal Güç	Lisans	234	3,47	0,91	-3,442	319	0,001*
	Yüksek Lisans	87	3,81	0,74			
Ödül Gücü	Lisans	234	3,25	0,92	-7,023	319	0,001*
	Yüksek Lisans	87	3,88	0,61			
Zorlayıcı Güç	Lisans	234	1,90	0,72	0,765	319	0,445
	Yüksek Lisans	87	1,83	0,71			
Uzmanlık Gücü	Lisans	234	3,44	0,93	-8,793	319	0,001*
	Yüksek Lisans	87	4,27	0,66			
Karizma Gücü	Lisans	234	3,08	1,09	-8,628	319	0,001*
	Yüksek Lisans	87	3,97	0,70			

*p<0,05

Tablo 30'a bakıldığında görülmektedir ki; okul yöneticilerinin öğrenim durumlarındaki farklılık öğretmenlerin algıladıkları güç kaynaklarını yüksek düzeyde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç [t(319)= -

3,442, p<0,05], ödül gücü [t(319)= -7,023, p<0,05], uzmanlık gücü [t(319)= -8,793, p<0,05] ve karizma gücü [t(319)= -8,628, p<0,05] alt boyutlarında gruplar arası anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır. Yüksek lisans mezunu olan okul yöneticilerin ($\bar{x}$= 3,81) lisans mezunu olan okul yöneticilerine ($\bar{x}$= 3,47), göre yasal gücü daha çok kullandığı belirlenmiştir. Ödül gücünün kullanım sıklığında da yüksek lisans mezunu olan yöneticiler ($\bar{x}$= 3,88) lehine bir durum söz konusudur. Uzmanlık gücü alt boyutunda gruplar arası farklılığın en yüksek seviyede olduğu ve yine yüksek lisans mezunu olan okul yöneticilerin ($\bar{x}$=4,27) bu güç kaynağını daha çok kullanıldığı tespit edilmiştir. Gruplar arası farklılaşmanın bulunduğu son güç kaynağı olan karizma gücünde yüksek lisans mezunu olan yöneticiler ($\bar{x}$= 3,97) lisans mezunu olan yöneticilere ($\bar{x}$= 3,08) göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Zorlayıcı güç [t(319)= 0,765, p>0,05] alt boyutunda ise gruplar arası farklılaşmaya rastlanılmamıştır.

4.4. Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	**Cinsiyet**	**n**	**$\bar{x}$**	**Ss**	**t-Testi**		
					t	**Sd**	**p**
Dikey Muhalefet	Kadın	206	3,72	0,76	-1,069	319	0,286
	Erkek	115	3,82	0,82			
Yatay Muhalefet	Kadın	206	3,61	0,68	-2,074	319	0,039*
	Erkek	115	3,78	0,59			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Kadın	206	3,12	0,87	4,306	319	0,001*
	Erkek	115	2,67	0,91			
Örgütsel Muhalefet	Kadın	206	3,51	0,56	0,617	319	0,512
	Erkek	115	3,47	0,46			

*p<0,05

Tablo 31'de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin yapılan t testi sonuçları şu şekildedir: Dikey muhalefet [t(319)= -1,069, p>0,05], yatay muhalefet [t(319)= -2,074, p<0,05], dışa aktarılmış muhalefet [t(319)= 4,306, p<0,05] ve ÖMÖ toplam puanı [t(319)= 0,617, p>0,05]. Bu sonuçlara göre yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet alt boyutlarında erkek öğretmenler ile kadın öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin ($\bar{x}$= 3,78) yatay muhalefet

sergileme düzeyi kadın öğretmenlerin ($\bar{x}$= 3,61) yatay muhalefet sergileme düzeyinden yüksek çıkmıştır. Dışa aktarılmış muhalefet alt boyunda ise tam tersi bir durum söz konusudur. Kadın öğretmenlerin ($\bar{x}$= 3,12) erkek öğretmenlere ($\bar{x}$= 2,67) göre dışa aktarılmış muhalefeti tercih etme seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre erkek öğretmenlerin muhalif görüşlerini okul içindeki mesai arkadaşlarıyla kadın öğretmenlere kıyasla daha çok paylaştığı, kadın öğretmenlerin ise muhalif görüşlerini okul dışındaki aile ve arkadaşlarıyla erkek öğretmenlere göre daha çok paylaştığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre tercih ettikleri örgütsel muhalefet stratejisinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları Tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32

Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Yaş**	**n**	**$\bar{x}$**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Dikey Muhalefet	30 ve altı(a)	23	3,54	1,01	4,413	0,005*	a-d b-d c-d
	31-40(b)	152	3,80	0,69			
	41-50(c)	114	3,67	0,80			
	50 ve üstü(d)	32	4,13	0,81			
Yatay Muhalefet	30 ve altı(a)	23	3,71	0,59	3,334	0,020*	b-c
	31-40(b)	152	3,78	0,65			
	41-50(c)	114	3,52	0,66			
	50 ve üstü(d)	32	3,64	0,63			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	30 ve altı(a)	23	3,52	0,96	0,640	0,001*	a-b a-c a-d b-d
	31-40(b)	152	3,05	0,95			
	41-50(c)	114	2,84	0,77			
	50 ve üstü(d)	32	2,52	0,86			
Örgütsel Muhalefet	30 ve altı(a)	23	3,58	0,57	2,936	0,033*	b-c
	31-40(b)	152	3,57	0,51			
	41-50(c)	114	3,39	0,53			
	50 ve üstü(d)	32	3,47	0,47			

*p<0,05

Tablo 32'deki değerlere göre dikey muhalefet (F= 4,413, p<0,05), yatay muhalefet (F= 3,334, p<0,05), dışa aktarılmış muhalefet (F= 0,640, p<0,05) ve ÖMÖ toplam puanlarında gruplar arası anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Belirlenen bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun anlaşılması için yapılan LSD testinin sonuçlarına bakıldığında, 50 ve üstü yaş grubunda bulunan öğretmenlerin ($\bar{x}$=4,13), 30 ve altı ($\bar{x}$=3,54), 31-40 ($\bar{x}$=3,80) ve 41-50 ($\bar{x}$=3,67) yaş grubunda bulunan öğretmenlere göre dikey muhalefet stratejisini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin yöneticileri ile iletişim

kurarak muhalif görüşlerini dile getirme oranları ile öğretmenlerin yaşının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yatay muhalefet alt boyutunda 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler ($\bar{x}$=3,78) ile 41-50 yaş aralığında bulunan öğretmenler ($\bar{x}$=3,52) arasında 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler lehine bir fark mevcuttur. Aynı şekilde ÖMÖ toplam puanında 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler ($\bar{x}$=3,57) ile 41-50 yaş aralığında bulunan öğretmenler ($\bar{x}$=3,39) arasında 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler lehine bir fark mevcuttur. Dışa aktarılmış muhalefet alt boyutunda ise 30 ve altı yaş grubunda bulanan öğretmenler ($\bar{x}$=3,52) 31-40 ($\bar{x}$=3,05), 41-50 ($\bar{x}$=2,84) ve 50 ve üstü ($\bar{x}$=2,52) yaş grubunda bulunan öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Ayrıca 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler ($\bar{x}$=3,05) 50 ve üstü yaşa sahip olan öğretmenlere ($\bar{x}$=2,52) göre anlamlı bir farklılık göstererek dışa aktarılmış muhalefeti daha fazla tercih etmişlerdir. Bu durumda, okuldaki politika ve uygulamalardan rahatsız olduğu için duygu ve düşüncelerini okul dışındaki aile ve arkadaş ile paylaşan öğretmenlerin yaş bakımından diğer öğretmenlere göre daha genç oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarının değişim gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına Tablo 33'te yer verilmiştir.

Tablo 33

Öğretmenlerin Branşlarına Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Branş**	**n**	**x̄**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Dikey Muhalefet	Türkçe ve Sosyal Bilgiler(a)	102	3,84	0,80	1,132	0,341	-
	Matematik ve Fen Bilimleri(b)	93	3,72	0,79			
	Yabancı Dil(c)	53	3,85	0,78			
	Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi(d)	30	3,55	0,72			
	Diğer(e)	43	3,70	0,74			
Yatay Muhalefet	Türkçe ve Sosyal Bilgiler(a)	102	3,78	0,63	1,410	0,230	-
	Matematik ve Fen Bilimleri(b)	93	3,57	0,70			
	Yabancı Dil(c)	53	3,66	0,62			
	Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi(d)	30	3,63	0,66			
	Diğer(e)	43	3,75	0,61			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Türkçe ve Sosyal Bilgiler(a)	102	2,91	0,98	0,664	0,617	-
	Matematik ve Fen Bilimleri(b)	93	3,01	0,90			
	Yabancı Dil(c)	53	3,09	0,88			
	Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi(d)	30	2,90	0,85			
	Diğer(e)	43	2,82	0,84			
Örgütsel Muhalefet	Türkçe ve Sosyal Bilgiler(a)	102	3,55	0,51	0,733	0,599	-
	Matematik ve Fen Bilimleri(b)	93	3,46	0,56			
	Yabancı Dil(c)	53	3,56	0,56			
	Görsel Sanatlar ve Beden Eğitimi(d)	30	3,43	0,63			
	Diğer(e)	43	3,43	0,58			

*p<0,05

Tablo 33'te yer alan sonuçlara göre dikey muhalefet (F= 1,132, p>0,05), yatay muhalefet (F= 1,410, p>0,05) ve dışa aktarılmış muhalefet (F= 0,664, p>0,05) ve ÖMÖ toplam puanlarının (F= 0733, p>0,05) hiç birinde branşlarına göre gruplandırılan öğretmenler arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir. Bu durumda öğretmenlerin branşlarının sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarında bir değişiklik yaratmadığı sonucuna varılmaktadır.

Öğretmenlerin tercih ettikleri örgütsel muhalefet stratejilerinin hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) testi yapılmış ve testin sonuçları Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34

Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	x̄	Ss	F	P	Fark (LSD)
Dikey Muhalefet	6-10 yıl(a)	80	3,71	0,84	3,462	0,005*	a-e
	11-15 yıl(b)	69	3,73	0,77			b-e
	16-20 yıl(c)	84	3,74	0,73			c-e
	21-25 yıl(d)	48	3,52	0,71			d-e
	26 yıl ve üstü(e)	40	4,08	0,79			
Yatay Muhalefet	6-10 yıl(a)	80	3,78	0,78	3,845	0,005*	a-d
	11-15 yıl(b)	69	3,85	0,63			b-d
	16-20 yıl(c)	84	3,67	0,65			
	21-25 yıl(d)	48	3,42	0,66			
	26 yıl ve üstü(e)	40	3,60	0,63			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	6-10 yıl(a)	80	3,31	0,94	6,394	0,001*	a-b
	11-15 yıl(b)	69	2,92	1,00			a-c
	16-20 yıl(c)	84	2,93	0,82			a-d
	21-25 yıl(d)	48	2,87	0,69			a-e
	26 yıl ve üstü(e)	40	2,48	0,84			b-e
							c-e
							d-e
Örgütsel Muhalefet	6-10 yıl(a)	80	3,73	0,55	2,711	0,020*	a-d
	11-15 yıl(b)	69	3,53	0,57			a-e
	16-20 yıl(c)	84	3,49	0,51			
	21-25 yıl(d)	48	3,29	0,49			
	26 yıl ve üstü(e)	40	3,42	0,51			

*p<0,05

Tablo 34, yapılan Anova testi sonuçlarına göre öğretmenlerin tercih ettikleri örgütsel muhalefet stratejilerinden dikey muhalefet (F=3,462, p<0,05), yatay muhalefet (F=3,845, p<0,05), dışa aktarılmış muhalefet (F=6,394, p<0,05) ve ÖMÖ toplam puanlarının (F=2,711, p<0,05) her birinde gruplar arası anlamlı farklılığın olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi yapılmıştır.

LSD testi sonucuna göre, dikey muhalefet alt boyutunda 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=4,08) ile 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=3,71), 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=3,73), 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=3,74) ve 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=3,52) arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu durumda hizmet süresi bakımından en kıdemli gurupta bulunan 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenlerin dikey muhalefeti diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha çok tercih ettiği söylenebilir. Tablo 34'te elde edilen bulgu ile öğretmenlerin yaşlarına göre sergiledikleri muhalefet davranışlarının incelendiği Tablo 32 arasında bir benzerlik göze çarpmaktadır. Her iki

tablodan da anlaşılacağı üzere öğretmenlerin yaşları ve mesleki kıdemleri arttıkça dikey muhalefet stratejisine başvurma oranının arttığı görülmektedir.

Öğretmelerin tercih ettiği yatay muhalefet stratejisinin hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek için yapılan LSD testi sonuçlarına göre, 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin ($\bar{x}$=3,42) 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=3,78) ve 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlere ($\bar{x}$=3,85) göre yatay muhalefet stratejisini daha az tercih ettiği belirlenmiştir.

Dışa aktarılmış muhalefet boyutunda 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=3,31) ile 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=2,92), 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=2,93), 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=2,87) ve 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=2,48) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ortalama değerlere bakıldığında bu farklılığın 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler lehine olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler dışa aktarılmış muhalefet davranışını diğer gruplara göre daha sık sergilemektedir. Bu alt boyutta gruplar arasında belirlenen bir diğer anlamlı farklılık 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=2,92), 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=2,93) ve 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=2,87) ile 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=2,48) arasındadır. Buna göre 26 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet davranışını diğer gruplara göre daha az sergilediği anlaşılmaktadır.

ÖMÖ toplam puanında 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=3,29) ile 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=3,73) ve 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{x}$=3,53) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılık mesleki çalışma süresi daha az olan öğretmenler lehinedir.

Öğretmenlerin mevcut çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri değişkenine göre sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarında farklılaşma meydana gelip gelmediğini araştırmak için yapılan Anova testinin sonuçları Tablo 35'te sunulmuştur.

Tablo 35

Öğretmenlerin Bulundukları Okullardaki Hizmet Sürelerine Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi**	**n**	**x̄**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Dikey Muhalefet	0-5 yıl(a)	140	3,69	0,80	3,997	0,008*	a-d b-d
	6-10 yıl(b)	113	3,71	0,71			
	11-15 yıl(c)	46	3,98	0,83			
	16-20 yıl(d)	22	4,26	0,74			
Yatay Muhalefet	0-5 yıl(a)	140	3,66	0,68	0,456	0,714	-
	6-10 yıl(b)	113	3,66	0,66			
	11-15 yıl(c)	46	3,76	0,64			
	16-20 yıl(d)	22	3,75	0,52			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	0-5 yıl(a)	140	3,14	0,88	5,295	0,003*	a-c a-d
	6-10 yıl(b)	113	2,81	0,92			
	11-15 yıl(c)	46	2,76	0,82			
	16-20 yıl(d)	22	2,55	0,94			
Örgütsel Muhalefet	0-5 yıl(a)	140	3,52	0,54	0,727	0,604	-
	6-10 yıl(b)	113	3,46	0,54			
	11-15 yıl(c)	46	3,51	0,50			
	16-20 yıl(d)	22	3,62	0,34			

*p<0,05

Tablo 35'teki değerlere bakıldığında, öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre yatay muhalefet (F=0,456, p>0,05) ve ÖMÖ toplam puanında(F=0,727, p>0,05) anlamlı bir farklılık görülmediği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin mevcut çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri yatay muhalefet strajesini tercih etme seviyesinde bir değişiklik oluşturmamaktadır.

Dikey muhalefet (F=3,997, p<0,05) ve dışa aktarılmış muhalefet (F=5,295, p<0,05) alt boyutlarında ise gruplar arası anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Dikey ve dışa aktarışmış muhalefet alt boyutlarında anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Dikey muhalefet alt boyutunda mevcut okulunda 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=4,26) ile 0-5 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=3,69) ve 6-11 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=3,71) arasında anlamlı düzeyde meydana gelen farklılığın 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler lehine olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir söylemle çalıştıkları okullarda 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler okulunda daha az süre çalışan öğretmenlere göre dikey muhalefet davranışını daha çok tercih etmektedir.

Yapılan LSD testi sonucuna göre gruplar arası anlamlı farklılığın bulunduğu bir diğer alt boyut olan dışa aktarılmış muhalefet alt boyutunda 0-5 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin (x̄=3,69) 6-11 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler (x̄=3,71) ve

16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlere ($\bar{x}$=4,26) göre daha yüksek bir ortalama değere sahip olduğu belirlenmiştir. Çalıştıkları okullarda 0-5 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefeti diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha fazla tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36

Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	**Eğitim Durumu**	**n**	**$\bar{x}$**	**Ss**	**t-Testi**		
					t	**Sd**	**p**
Dikey Muhalefet	Lisans	274	3,72	0,78	-0,617	319	0,818
	Yüksek Lisans	47	3,84	0,73			
Yatay Muhalefet	Lisans	274	3,71	0,67	0,389	319	0,346
	Yüksek Lisans	47	3,65	0,63			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Lisans	274	3,02	0,84	0,587	319	0,626
	Yüksek Lisans	47	2,91	0,79			
Örgütsel Muhalefet	Lisans	274	3,50	0,52	0,605	319	0,550
	Yüksek Lisans	47	3,50	0,56			

*p<0,05

Tablo 36'ya göre öğretmenlerin öğrenim durumları değişkenine göre sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları dikey muhalefet [t(319)= -0,617, p>0,05], yatay muhalefet [t(319)= 0,389, p>0,05], dışa aktarılmış muhalefet [t(319)= 0,587, p>0,05] ve ÖMÖ toplam puanlarının [t(319)= 0,605, p>0,05] hiç birinde farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin öğrenim durumlarının sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarını yeterli düzeyde farklılaştırmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarının sendika üyeliği durumuna göre değişim gösterip göstermediğini belirlemek için gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37

Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	**Sendika Üyeliği**	**n**	**x̄**	**Ss**	**t-Testi**		
					t	**Sd**	**P**
Dikey Muhalefet	Var	223	3,81	0,67	1,772	319	0,037*
	Yok	98	3,61	0,61			
Yatay Muhalefet	Var	223	3,70	0,75	0,825	319	0,410
	Yok	98	3,64	0,83			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Var	223	2,90	0,91	-1,348	319	0,179
	Yok	98	3,06	0,90			
Örgütsel Muhalefet	Var	223	3,51	0,52	0,605	319	0,55
	Yok	98	3,47	0,54			

*p<0,05

Tablo 37'de öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna bakılarak sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarında bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan t- testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet stratejilerinden dikey muhalefet [t(319)=1,772, p<0,05] alt boyutunda gruplar arası anlamlı farklılık belirlenmiştir. Bu duruma göre sendika üyeliği bulunan öğretmenler (x̄=3,81) sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere (x̄=3,61) göre dikey muhalefet stratejisini daha fazla kullanmaktadır.

Yatay muhalefet [t(319)= 0,227, p>0,05], dışa aktarılmış muhalefet [t(319)= 0,227, p>0,05] ve ÖMÖ toplam puanlarında [t(319)= 0,605, p>0,05] sendika üyeliği değişkenine göre bir farklılık bulunamamıştır. Başka bir söylemle öğretmenlerin yatay ve dışa aktarılmış muhalefet davranışını sergileme oranlarında sendika üyeliği bir değişikliğe yol açmamıştır.

Okullardaki öğrenci sayısı değişkenine göre öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarının değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 38'de gösterilmiştir.

Tablo 38

Okulların Öğrenci Sayısına Göre Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Öğrenci Sayısı**	**n**	**x̄**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Dikey Muhalefet	500 altı(a)	78	3,69	0,88	0,608	0,545	-
	501-1000(b)	113	3,75	0,79			
	1000 üstü(c)	130	3,81	0,71			
Yatay Muhalefet	500 altı(a)	78	3,66	0,65	0,122	0,885	-
	501-1000(b)	113	3,68	0,66			
	1000 üstü(c)	130	3,70	0,65			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	500 altı(a)	78	2,87	0,92	0,594	0,553	-
	501-1000(b)	113	3,01	0,95			
	1000 üstü(c)	130	2,96	0,86			
Örgütsel Muhalefet	500 altı(a)	78	3,44	0,52	0,694	0,500	-
	501-1000(b)	113	3,51	0,55			
	1000 üstü(c)	130	3,52	0,50			

*p<0,05

Tablo 38‘e göre, okullardaki öğrenci sayısı değişkenine göre öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarından dikey muhalefet (F=0,608, p>0,05), yatay muhalefet (F=0,122, p>0,05), dışa aktarılmış muhalefet (F=0,594, p>0,05) ve ÖMÖ toplam puanlarında (F=0,694, p>0,05) yeterli düzeyde farklılık tespit edilememiştir. Buna göre okulun öğrenci sayısı öğretmenler tarafından tercih edilen örgütsel muhalefet stratejisinde farklılık yaratacak derecede etkin bir rol oynamamaktadır.

Okul yöneticilerinin hizmet sürelerine göre öğretmenlerin tercih ettikleri örgütsel muhalefet stratejilerinde anlamlı bir değişimin gözlenip gözlenmediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 39

Okul Yöneticilerinin Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerim Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	**Okul Yöneticisinin Hizmet Yılı**	**n**	**x̄**	**Ss**	**F**	**P**	**Fark (LSD)**
Dikey Muhalefet	11-15 yıl(a)	58	3,55	0,86	2,159	0,093	-
	16-20 yıl(b)	102	3,73	0,81			
	21-25 yıl(c)	125	3,84	0,70			
	26 yıl ve üstü(d)	36	3,88	0,77			
Yatay Muhalefet	11-15 yıl(a)	58	3,51	0,78	1,948	0,122	-
	16-20 yıl(b)	102	3,71	0,62			
	21-25 yıl(c)	125	3,70	0,62			
	26 yıl ve üstü(d)	36	3,81	0,62			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	11-15 yıl(a)	58	2,89	0,86	0,518	0,670	-
	16-20 yıl(b)	102	2,96	0,93			
	21-25 yıl(c)	125	2,92	0,87			
	26 yıl ve üstü(d)	36	3,12	1,05			
Örgütsel Muhalefet	11-15 yıl(a)	58	3,44	0,58	2,673	0,57	-
	16-20 yıl(b)	102	3,50	0,50			
	21-25 yıl(c)	125	3,53	0,49			
	26 yıl ve üstü(d)	36	3,63	0,55			

*p<0,05

Tablo 39'a bakıldığında, okul yöneticisinin toplam hizmet süresi değişkenine göre dikey muhalefet (F=2,159, p>0,05), yatay muhalefet (F=1,948, p>0,05), dışa aktarılmış muhalefet (F=0,518, p>0,05) ve ÖMÖ toplam puanlarından (F=2,673, p>0,05) hiç birinde gruplar arası anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Bu durum okul yöneticisinin hizmet süresi değişkenine göre, öğretmenlerin sergiledikleri dikey, yatay ve dışa aktarılmış alt boyutlarının her birinin kendi içinde benzer ortalama değerlere sahip olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarının okul yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t-Testinin sonuçlarına Tablo 40'da yer verilmiştir.

Tablo 40

Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmenlerim Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Yöneticisinin Eğitim Durumu	n	x̄	Ss	t-Testi		
					t	Sd	p
Dikey Muhalefet	Lisans	234	3,75	0,80	-0,553	319	0,581
	Yüksek Lisans	87	3,80	0,74			
Yatay Muhalefet	Lisans	234	3,70	0,66	0,717	319	0,474
	Yüksek Lisans	87	3,64	0,65			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Lisans	234	2,98	0,89	0,674	319	0,501
	Yüksek Lisans	87	2,90	0,94			
Örgütsel Muhalefet	Lisans	234	3,50	0,53	0,634	319	0,715
	Yüksek Lisans	87	3,48	0,51			

*p<0,05

Tablo 40'a bakıldığında görülmektedir ki; okul yöneticilerinin öğrenim durumlarındaki farklılık öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarını yeterli düzeyde etkilememektedir. Öğretmenlerin tercih ettikleri örgütsel muhalefet stratejilerinden dikey muhalefet [t(319)= -0,553, p>0,05], yatay muhalefet[t(319)= 0,717, p>0,05], dışa aktarılmış muhalefet [t(319)= 0,674, p>0,05] alt boyutlarında ve ÖMÖ toplam puanında [t(319)= 0,634, p>0,05] gruplar arası anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu durum göstermektedir ki; okul yöneticisinin öğrenim durumu her ne olursa olsun dikey, yatay veya dışa aktarılmış muhalefeti tercih eden öğretmenler benzer ortalamalara sahip olmaktadır.

4.5. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Okul yöneticileri tarafından kullanılan güç kaynakları ile öğretmenler tarafından sergilenen örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için Pearson Momentler Çarpımı Korelâsyon Katsayısı hesaplanmıştır. Korelâsyon katsayısının değeri -1 ile +1 arasında çıkmaktadır. Bu katsayının -1 veya +1'e yaklaşmasının iki değişken arasındaki ilişkinin arttığını belirtirken 0'a yaklaşması ise ilişkinin azaldığını veya yok olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0.00-0.30 arasında çıkması düşük, 0.30-0.70 arasında çıkması orta, 0.70-1.00 arasında çıkması ise yüksek düzeyde karşılıklı ilişkinin varlığını göstermektedir (Cohen, 1988). Örgütsel güç türleri ile örgütsel muhalefet stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 41'de gösterilmiştir.

Tablo 41

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Korelâsyon Analizi Sonuçları

Boyutlar		**Dikey Muhalefet**	**Yatay Muhalefet**	**Dışa Aktarılmış Muhalefet**	**Örgütsel Muhalefet**
Yasal Güç	r	-0,165**	-0,203**	-0,196**	-0,275**
	p	0,003	0,000	0,000	0,000
Ödül Gücü	r	-0,076	-0,212**	-0,106	-0,187**
	p	0,172	0,000	0,057	0,000
Zorlayıcı Güç	r	-0,131*	-0,006	-0,010	-0,064
	p	0,019	0,918	0,855	0,249
Uzmanlık Gücü	r	-0,133*	-0,253**	-0,107	-0,235**
	p	0,017	0,000	0,055	0,000
Karizma Gücü	r	-0,175**	-0,225**	-0,121*	-0,252**
	p	0,002	0,000	0,030	0,000

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 41'e göre örgüt güç kaynaklarından yasal güç alt boyutu ile örgütsel muhalefet toplam puanı (r= -0,275, p<0,01), dikey muhalefet (r= -0,165, p<0,01), yatay muhalefet (r= -0,203, p<0,01) ve dışa aktarılmış muhalefet (r= -0,196, p<0,01) alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin yasal gücünü kullanma oranı arttığı zaman öğretmenlerin dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet davranışlarını sergileme oranında bir azalış olmaktadır.

Ödül gücü ile örgütsel muhalefet toplam puanı (r= -0,187, p<0,01) ve yatay muhalefet (r= -0,212, p<0,01) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücü seviyesinde artış meydana geldiği zaman öğretmenlerin sergiledikleri yatay muhalefet davranışlarında azalma meydana gelmektedir. Ödül gücü ile dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç alt boyutu ile örgütsel muhalefet stratejilerinden dikey muhalefet alt boyutu (r= -0,131, p<0,05) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenlerin zorlayıcı güç kullanımına yönelik algıları arttığı zaman örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefeti tercih etme oranında azalış olmaktadır. Zorlayıcı güç ile yatay ve dışa aktarılmış muhalefet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütsel gücün uzmanlık gücü alt boyutu ile örgütsel muhalefet toplam puanı (r= -0,235, p<0,01), dikey muhalefet (r= -0,133, p<0,05) ve yatay muhalefet (r= -0,253, p<0,01) alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin uzmanlık gücünü kullanımına yönelik öğretmenlerin algılarında artış meydana geldiği zaman

öğretmenlerin dikey ve yatay muhalefet yapma seviyelerinde bir azalma olmaktadır. Uzmanlık gücü ile dışa aktarılmış muhalefet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Son olarak örgütsel güç kaynaklarından karizma gücü alt boyutu ile örgütsel muhalefet toplam puanı ($r= -0,252$, $p<0,01$), dikey muhalefet ($r= -0,175$, $p<0,01$), yatay muhalefet ($r= -0,225$, $p<0,01$) ve dışa aktarışmış muhalefet ($r= -0,121$, $p<0,05$) alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin karizma gücüne ilişkin algıları yüksek olduğu zaman dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet stratejilerini tercih etme seviyeleri düşük seviyede olmaktadır. Genel olarak öğretmenlerin yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına yönelik algıları yüksek olduğu zaman örgütsel muhalefet davranışlarına başvurma düzeylerinde azalma olduğu söylenebilir.

4.6. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Muhalefet Davranışlarını Yordama Durumuna Yönelik Bulgular

Araştırmada yer alan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının, öğretmenlerin tercih ettikleri örgütsel muhalefet stratejilerini yordama düzeyini belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Aralarında ilişki olduğu bilinen iki veya daha fazla değişkenin biri bağımlı değişken diğeri ise bağımsız değişken olarak belirlenmesinden sonra var olan ilişkinin matematiksel formülle açıklanmasına regresyon analizi denmektedir (Büyüköztürk, 2009). Oluşturulan regresyon analizi modelinde okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının alt boyutları bağımsız değişken, örgütsel muhalefet ve alt boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu araştırmada çoklu regresyon analizi yerine hiyerarşik regresyon analizi yapılmasının nedeni hiyerarşik regresyonda yordayıcı değişkenlerin oluşturulan bir model ile tek tek ya da bloklar halinde analize katılmasıdır (Can, 2013: 248). Modelleri oluşturma sürecinde örgütsel muhalefet ve alt boyutları ile en yüksek seviyede ilişkisi bulunan örgütsel güç kaynağından başlanılmasına dikkat edilmiştir. Oluşturulan son modelde bütün yordayıcı değişkenler analize katılacağı için hiyerarşik regresyon modeli yapıldığında çoklu regresyon analizi de yapılmış olacaktır. İlk olarak örgütsel güç kaynaklarının örgütsel muhalefeti yordamasına ilişkin oluşturulan modeller çerçevesinde gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 42'de gösterilmiştir.

Tablo 42

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Muhalefet Davranışlarını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		**B**	**Standart Hata**	**β**	**t**	**p**	**R^2**
1.Model	Sabit	4,086	0,118		34,593	0,000	0,085
	Yasal Güç	-0,164	0,032	-0,275	-5,104	0,000*	
2.Model	Sabit	4,147	0,132		31,444	0,000	0,100
	Yasal Güç	-0,117	0,040	-0,196	-2,951	0,003*	
	Karizma Gücü	-0,073	0,053	-0,148	-1,373	0,171	
	Uzmanlık Gücü	0,004	0,062	-0,007	0,061	0,952	
3.Model	Sabit	4,257	0,168		25,354	0,000	0,110
	Yasal Güç	-0,102	0,044	-0,171	-2,332	0,020*	
	Karizma Gücü	-0,096	0,056	-0,196	-1,711	0,088	
	Uzmanlık Gücü	-0,031	0,065	-0,056	-0,486	0,627	
	Ödül Gücü	0,048	0,055	0,082	0,877	0,381	
	Zorlayıcı Güç	-0,059	0,040	-0,090	-1,489	0,138	

*p<0,05

Tablo 42'de örgütsel muhalefetin örgütsel güç kaynakları tarafından ne düzeyde açıklandığını belirmek için analiz sürecinde oluşturulan 3 farklı model görülmektedir. Model 1'e göre, yasal güç algısının örgütsel muhalefete etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, yasal gücün (β =-0,275, p<0,05) örgütsel muhalefeti anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yöneticilerin kullandıkları yasal güce yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda örgütsel muhalefet davranışlarında 0,275 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 1'de elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama oranının %8,5 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güç, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarındaki toplam varyansın %8,5'ini açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda örgütsel muhalefetin yasal güç tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Örgütsel Muhalefet= 4,086- 0,164 Yasal Güç*

İkinci adımda oluşturulan model 2'ye yasal güç kontrol değişkeni olarak belirlenip karizma ve uzmanlık gücü değişkenleri dahil edilmiştir. Yasal güç, karizma gücü ve

uzmanlık gücünün örgütsel muhalefete etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, yasal gücün etkisinin azaldığı (β=-0,196, p<0,05) görülmüştür. Karizma gücü (β=-0,148, p>0,05) ve uzmanlık gücünün (β=-0,007, p>0,05) ise örgütsel muhalefeti anlamlı şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Bu modelde yöneticilerin kullandıkları yasal güce yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda örgütsel muhalefet davranışlarında 0,196 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 2'de elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordama oranının %10 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güç, uzmanlık gücü ve karizma gücü öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarındaki toplam varyansın %10'unu açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda örgütsel muhalefetin yasal güç, karizma gücü ve uzmanlık gücü tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Örgütsel Muhalefet= 4,147- 0,117 Yasal Güç*

Üçüncü adımda oluşturulan model 3'e ödül gücü ve zorlayıcı güç değişkenleri dahil edilmiştir. Bu durumda yasal gücün (β=-0,171, p<0,05) etkisinin azaldığı karizma gücü (β=-0,196, p>0,05) ve uzmanlık gücünün (β=-0,056, P>0,05) etkisinin artmasına rağmen örgütsel muhalefeti anlamlı şekilde etkilemediği görülmüştür. Ödül gücü (β=0,082, p>0,05) ve zorlayıcı gücün (β=-0,090, p>0,05) de aynı şekilde örgütsel muhalefeti anlamlı şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Bu modelde yöneticilerin kullandıkları yasal güce yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda örgütsel muhalefet davranışlarında 0,171 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 3'te elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordama oranının %11 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını oluşturan beş boyut, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarındaki toplam varyansın %11'ini açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda örgütsel muhalefetin yasal güç, karizma gücü, uzmanlık gücü, ödül gücü ve zorlayıcı güç tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Örgütsel Muhalefet= 4,257- 0,102 Yasal Güç*

Örgütsel güç kaynaklarının dikey muhalefeti yordamasına ilişkin gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 43'te gösterilmiştir.

Tablo 43

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Dikey Muhalefet Davranışını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		**B**	**Standart Hata**	**β**	**t**	**p**	**R^2**
1.Model	Sabit	4,189	0,140		29,836	0,000	0,041
	Karizma Gücü	-0,127	0,040	-0,175	-3,172	0,002*	
2.Model	Sabit	4,281	0,201		21,298	0,000	0,050
	Karizma Gücü	-0,156	0,081	-0,213	-1,925	0,045*	
	Yasal Güç	-0,101	0,060	-0,114	-1,672	0,096	
	Uzmanlık Gücü	0,098	0,094	0,118	1,045	0,297	
3.Model	Sabit	4,531	0,254		17,871	0,000	0,079
	Karizma Gücü	-0,217	0,085	-0,298	-2,563	0,011*	
	Yasal Güç	-0,068	0,066	-0,077	-1,032	0,303	
	Uzmanlık Gücü	-0,009	0,098	0,011	0,091	0,928	
	Zorlayıcı Güç	-0,140	0,060	-0,144	-2,335	0,020*	
	Ödül Gücü	0,134	0,083	0,153	1,608	0,109	

*p<0,05

Tablo 43'te dikey muhalefetin örgütsel güç kaynakları tarafından ne düzeyde açıklandığını belirmek için analiz sürecinde oluşturulan 3 farklı model görülmektedir. Model 1'e göre, karizma gücü algısının dikey muhalefete etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, karizma gücünün (β=-0,175, p<0,05) dikey muhalefeti anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yöneticilerin kullandıkları karizma gücüne yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda dikey muhalefet davranışında 0,175 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 1'de elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama oranının %4 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücü, öğretmenlerin sergiledikleri dikey muhalefet davranışındaki toplam varyansın %4'ünü açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda dikey muhalefetin karizma gücü tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Dikey Muhalefet= 4,189- 0,127 Karizma Gücü*

İkinci adımda oluşturulan model 2'ye karizma gücü kontrol değişkeni olarak belirlenip yasal güç ve uzmanlık gücü değişkenleri dahil edilmiştir. Karizma gücü, yasal güç,

ve uzmanlık gücünün dikey muhalefete etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, karizma gücünün etkisinin arttığı (β=-0,213, p<0,05) görülmüştür. Yasal güç (β=-0,114, p>0,05) ve uzmanlık gücünün (β=0,118, p>0,05) ise dikey muhalefeti anlamlı şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Bu modelde yöneticilerin kullandıkları karizma güce yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda dikey muhalefet davranışında 0,213 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 2'de elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordama oranının %5 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları karizma gücü, yasal güç, ve uzmanlık gücü öğretmenlerin sergiledikleri dikey muhalefet davranışındaki toplam varyansın %5'ini açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda dikey muhalefetin karizma gücü, yasal güç, ve uzmanlık gücü tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Dikey Muhalefet= 4,281- 0,156 Karizma Gücü*

Üçüncü adımda oluşturulan model 3'e zorlayıcı güç ve ödül gücü değişkenleri dahil edilmiştir. Bu durumda karizma gücünün (β=-0,298, p<0,05) etkisinin arttığı yasal güç (β=-0,078, p>0,05) ve uzmanlık gücünün (β=0,011, p>0,05) ise etkisinin azaldığı görülmüştür. Zorlayıcı gücün (β=-0,144, p<0,05) dikey muhalefeti anlamlı şekilde etkilemesine rağmen ödül gücünün (β=0,153, p>0,05) ise dikey muhalefeti anlamlı şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Bu modelde yöneticilerin kullandıkları karizma gücüne yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda dikey muhalefet davranışında 0,298 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Bu duruma benzer şekilde zorlayıcı güçte meydana gelen 1 puanlık artış dikey muhalefet alt boyutunda 0,144 puanlık bir azalmanın oluşmasına neden olmaktadır. Model 3'te elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordama oranının %8 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını oluşturan beş boyut, öğretmenlerin sergiledikleri dikey muhalefet davranışındaki toplam varyansın %8'ini açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda dikey muhalefetin karizma gücü, yasal güç, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç ve ödül gücü tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Dikey Muhalefet= 4,531- 0,217 Karizma Gücü - 0,140* Zorlayıcı Güç*

Örgütsel güç kaynaklarının yatay muhalefeti yordamasına ilişkin gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 44'te gösterilmiştir.

Tablo 44

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Yatay Muhalefet Davranışını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		**B**	**Standart Hata**	**β**	**t**	**p**	**R^2**
1.Model	Sabit	4,335	0,143		30,262	0,000	0,074
	Uzmanlık Gücü	-0,177	0,038	-0,253	-4,671	0,000*	
2.Model	Sabit	4,355	0,156		27,946	0,000	0,075
	Uzmanlık Gücü	-0,152	0,080	-0,217	-1,908	0,043*	
	Karizma Gücü	-0,004	0,071	-0,006	-0,056	0,956	
	Ödül Gücü	-0,028	0,067	-0,039	-0,422	0,673	
3.Model	Sabit	4,559	0,212		21,489	0,000	0,082
	Uzmanlık Gücü	-0,149	0,082	-0,213	-1,821	0,047*	
	Karizma Gücü	0,000	0,071	0,000	-0,002	0,998	
	Ödül Gücü	-0,023	0,070	-0,032	-0,333	0,740	
	Yasal Güç	-0,041	0,055	-0,055	-0,739	0,460	
	Zorlayıcı Güç	-0,048	0,050	-0,059	-0,954	0,341	

*p<0,05

Tablo 44'te model 1'e göre, uzmanlık gücü algısının yatay muhalefete etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, uzmanlık gücünün (β =-0,253, p<0,05) yatay muhalefeti anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yöneticilerin kullandıkları uzmanlık gücüne yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda yatay muhalefet davranışında 0,253 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 1'de elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama oranının %7,4 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücü, öğretmenlerin sergiledikleri yatay muhalefet davranışındaki toplam varyansın %7,4'ünü açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda yatay muhalefetin uzmanlık gücü tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Yatay Muhalefet= 4,335- 0,177 Uzmanlık Gücü*

İkinci adımda oluşturulan model 2'ye uzmanlık gücü kontrol değişkeni olarak kabul edilip karizma ve ödül gücü değişkenleri dahil edilmiştir. Uzmanlık gücü, karizma gücü ve ödül gücünün yatay muhalefete etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen hiyerarşik

regresyon analizi sonucunda, uzmanlık gücünün etkisinin azaldığı (β=-0,217, p<0,05) görülmüştür. Karizma gücü (β=-0,006, p>0,05) ve ödül gücünün (β=0,039, p>0,05) ise yatay muhalefeti anlamlı şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Bu modelde yöneticilerin kullandıkları uzmanlık gücüne yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda yatay muhalefet davranışında 0,217 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 2'de elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordama oranının %7,5 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücü, karizma gücü ve ödül gücü öğretmenlerin sergiledikleri yatay muhalefet davranışındaki toplam varyansın %7,5'ini açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda yatay muhalefetin uzmanlık gücü, karizma gücü ve ödül gücü tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Yatay Muhalefet= 4,355- 0,152 Uzmanlık Gücü*

Üçüncü adımda oluşturulan model 3'te yasal ve zorlayıcı güç değişkenleri dahil edilmiştir. Bu durumda uzmanlık gücünün (β=-0,213, p<0,05) ve ödül gücünün (β=0,032, p>0,05) etkisinin azaldığı, karizma gücünün ise etkisinin kalmadığı (β=-0,000, p>0,05) görülmüştür. Yasal gücün (β=-0,055, p>0,05) ve ödül gücünün (β=0,059, p>0,05) yatay muhalefeti anlamlı şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Bu modelde yöneticilerin kullandıkları uzmanlık gücüne yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda yatay muhalefet davranışında 0,213 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 3'te elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordama oranının %8,2 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını oluşturan beş boyut, öğretmenlerin sergiledikleri yatay muhalefet davranışındaki toplam varyansın %8,2'sini açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda yatay muhalefetin uzmanlık gücü, karizma gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Yatay Muhalefet= 4,559- 0,149 Uzmanlık Gücü*

Örgütsel güç kaynaklarının dışa aktarılmış muhalefeti yordamasına ilişkin gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 45'te gösterilmiştir.

Tablo 45

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Sergiledikleri Dışa Aktarılmış Muhalefet Davranışını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		**B**	**Standart Hata**	**β**	**t**	**p**	**R^2**
1.Model	Sabit	3,682	0,208		17,742	0,000	
	Yasal Güç	-0,202	0,056	-0,196	-3,574	0,000*	0,048
2.Model	Sabit	3,642	0,233		15,608	0,000	
	Yasal Güç	-0,201	0,070	-0,196	-2,872	0,004*	0,050
	Karizma Gücü	-0,057	0,094	-0,068	-0,612	0,541	
	Uzmanlık Gücü	0,063	0,109	0,065	0,573	0,567	
3.Model	Sabit	3,565	0,299		11,939	0,000	
	Yasal Güç	-0,216	0,078	-0,210	-2,775	0,006*	
	Karizma Gücü	-0,066	0,100	-0,078	-0,657	0,512	
	Uzmanlık Gücü	0,061	0,115	0,063	0,530	0,596	0,050
	Ödül Gücü	0,032	0,098	0,031	0,322	0,748	
	Zorlayıcı Güç	0,024	0,071	0,022	0,347	0,729	

*p<0,05

Tablo 45'te model 1'e göre, yasal güç algısının dışa aktarılmış muhalefete etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, yasal gücün (β=-0,196, p<0,05) dışa aktarılmış muhalefeti anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yöneticilerin kullandıkları yasal güce yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda dışa aktarılmış muhalefet davranışında 0,196 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 1'de elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama oranının %4,8 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güç, öğretmenlerin sergiledikleri dışa aktarılmış muhalefet davranışındaki toplam varyansın %4,8'ini açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda dışa aktarılmış muhalefetin yasal güç tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Dışa Aktarılmış Muhalefet= 3,682- 0,202 Yasal Güç*

İkinci adımda oluşturulan model 2'ye yasal güç kontrol değişkeni olarak belirlenip karizma ve uzmanlık gücü değişkenleri dahil edilmiştir. Yasal güç, karizma gücü ve

uzmanlık gücünün dışa aktarılmış muhalefete etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, yasal gücün etkisinin değişmediği (β=-0,196, p<0,05) görülmüştür. Karizma gücü (β=-0,068, p>0,05) ve uzmanlık gücünün (β=0,065, p>0,05) ise dışa aktarılmış muhalefeti anlamlı şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Bu modelde yöneticilerin kullandıkları yasal güce yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda dışa aktarılmış muhalefet davranışında 0,196 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 2'de elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordama oranının %5 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güç, karizma gücü ve uzmanlık gücü öğretmenlerin sergiledikleri dışa aktarılmış muhalefet davranışındaki toplam varyansın %5'ini açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda yatay muhalefetin yasal güç, karizma gücü ve uzmanlık gücü tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Dışa Aktarılmış Muhalefet= 3,642- 0,201 Yasal Güç*

Üçüncü adımda oluşturulan model 3'e ödül ve zorlayıcı güç değişkenleri dahil edilmiştir. Bu durumda yasal güç (β=-0,210, p<0,05) ve karizma gücünün (β=-0,078, p>0,05) etkisinin arttığı, uzmanlık gücünün ise etkisinin azaldığı (β=0,063, p>0,05) görülmüştür. Ödül gücü (β=0,031, p>0,05) ve zorlayıcı gücün (β=0,022, p>0,05) dışa aktarılmış muhalefeti anlamlı şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Bu modelde yöneticilerin kullandıkları yasal güce yönelik öğretmenlerin algılarında 1 puanlık artış olması durumunda dışa aktarılmış muhalefet davranışında 0,210 puanlık bir azalmanın meydana gelmesi beklenmektedir. Model 3'te elde edilen varyans değerine bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordama oranının %5 olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını oluşturan beş boyut, öğretmenlerin sergiledikleri dışa aktarılmış muhalefet davranışındaki toplam varyansın %5'ini açıklamaktadır. Tüm bu veriler sonucunda dışa aktarılmış muhalefetin yasal güç, karizma gücü, uzmanlık gücü, ödül gücü ve zorlayıcı güç tarafından yordanmasına ilişkin oluşan regresyon modeli şu şekildedir:

Dışa Aktarılmış Muhalefet= 3,642- 0,216 Yasal Güç*

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın beşinci bölümünde altı alt probleme uygun olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara bağlı kalınarak sonuçlara ve yorumlara yer verilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları alanyazında daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Son olarak da uygulayıcılara ve bu konu ile ilgili gelecekte araştırma yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları arasından en fazla uzmanlık gücünü kullandığı görülmüştür. Daha sonra ise sırasıyla yasal gücü, ödül gücünü, karizma gücünü ve zorlayıcı gücü tercih ettikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin en fazla kullandıkları uzmanlık gücünün öğretmenler tarafından "Çoğunlukla" düzeyinde algılanması, okul yöneticilerinin öğretmenlerine yapılması gereken işlerle ilgili bilgilendirmeler yaparak bir anlamda yol gösterici rolüne bürünmesiyle açıklanabilir. Okul yöneticilerinin kişilik güçleri arasında gösterilen uzmanlık gücünü yeterli düzeyde kullanması sonucu öğretmenlerin örgütsel davranışlarının pozitif yönde etkilenmesi beklenmektedir. Uzmanlığına inanan yöneticilerin bu gücü kullanmaları sıradan bir yönetici olmalarının önüne geçerek gerçek bir lider gibi davranmalarına yardımcı olacaktır. Bu durumun karşılığı olarak da yöneticilerine güvenen öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının artması sonucunda okul etkiliğinin artacağı düşünülmektedir. Alanyazına bakıldığında Karaman (2015), Memduhoğlu ve Turhan (2016), Uzun (2019), Tanrıverdi (2019), Ersoy (2020), Aksarı Süslü (2022) ve Türkseven Dübüş (2022) tarafından yapılan araştırmaların okul yöneticilerinin en fazla uzmanlık gücünü kullandığı bulgusuna ulaştığı ve bu araştırmaların mevcut araştırma sonucunu desteklediği görülmüştür.

Öğretmenler tarafından ikinci sırada algılanan yasal güç, okul yöneticilerinin yasa ve yönetmelikler tarafından belirlenen kurallara uyulması konusunda titiz davrandığından kaynaklanabilir. Bu durumun hem olumlu hem de olumsuz durumlara yol açması beklenebilir. Yorulmaz (2014) öğretmenlerin bir makine gibi işleyen sistem içerisinde mutsuz olacaklarını ve örgütte yönelik bağlılıklarının azalacağını belirtmektedir. Diğer yandan ise Pamuk (2018) yasal gücün yüksek düzeyde kullanılmasının öğretmenler arasında

adil bir düzen kurulmasını sağlayarak öğretmenlerin bu durumdan memnun olacaklarını söylemektedir. Her iki söylemin de olasılıklar arasında yer aldığı düşünüldüğünde okul yöneticilerinin yasal gücü dengeli bir şekilde kullanması en mantıklı yol olarak gözükmektedir. Altınkurt ve Yılmaz (2012), Özhan (2016), Çubukçu (2018), Bulut (2019), Kesgin (2020), Keskin (2021) ve Çevik (2022) tarafından yapılan araştırma sonuçları da göstermektedir ki; okul yöneticilerinin en fazla kullandıkları örgütsel güç kaynakları yasal güç ve uzmanlık gücüdür. Yapılan bu araştırmalar mevcut araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin özgün ve faydalı çalışmalarından dolayı öğretmenleri motive etmeye çalışmasına rağmen üst makamlardan ödül talebinde bulunma düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir. Üst makamların çok az kişiye ödül vermesi nedeniyle okul yöneticilerinin bu şekilde davrandığı düşünülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü kullanmaktan kaçındıkları görülmektedir. Bu durum bir eğitim kurumu olan okullar açısından olumlu karşılanabilir. Çünkü öğretmenlerin zorlayıcı güç karşısında baskı altına girmesi durumunda öğrenci ve veli gibi okulun tüm paydaşlarının bu durumdan olumsuz etkileneceği düşünülmektedir. Ayrıca okulların önceden belirlenen yönetmeliklere göre yönetilmesinden dolayı öğretmenlerin hangi davranışlar karşısında ceza alacaklarını yeterince bildikleri anlaşılmaktadır. Bu konuda Koşar (2008), Özhan (2016), Deviren (2019), Konanç (2020), Odabaşı (2021), Aksarı Süslü (2022) ve Güzel (2022) tarafından yapılan araştırmalarda da zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından en az tercih edilen güç kaynağı olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmaların sonuçları mevcut araştırma sonucunu desteklemektedir.

Göçer (2020) tarafından yapılan araştırmaya göre yöneticilerin en az uzmanlık gücünü kullanması araştırma sonuçları açısından farklılık yaratmaktadır. Ancak bu farklılığın sebebinin araştırma örnekleminin akademisyenlerden oluşması olabilir. Çünkü akademisyenler belirli alanlarda yüksek seviyede uzmanlığa sahip kişiler oldukları için yöneticilerinden belirli bir seviyenin üzerinde uzmanlık gücü kullanımı bekleyebilmektedir. Sonuç olarak yöneticilerin başarılı olabilmeleri için öğretmenlerin vereceği tepkileri önceden tahmin ederek sahip oldukları güç kaynaklarını etkili bir biçimde kullanması gerekmektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yapılan analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde sergiledikleri görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin okulda memnun olmadıkları konuların varlığını ve öğretmenlerin bu konularda muhalif

görüşlerini ifade etmekten çekinmediklerini göstermektedir. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da mevcut sorunların ve çözüm önerilerinin ifade edilmesi için sergilenmesi gereken örgütsel muhalefet davranışlarının yüksek düzeyde olması olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Ağalday (2017), Geçdoğan Yılmaz (2020), Arayıt (2020), Kavak (2020), İpek (2020), Kesgin (2020), Gürler (2020), Bayın (2021), Yol (2022), Gedik (2022) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin muhalefet davranışları sergileme düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonuçları mevcut araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Ağalday (2013), Yıldız (2013), Aydın (2015), Akada (2015), Beldek (2015), Uçar (2016), Uğurlu (2017), Kayış (2019) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin muhalefet davranışlarını bazı ölçeklerde "düşük" bazılarında da "ara sıra" düzeyinde sergiledikleri görülmüştür. Mevcut araştırma sonucu ile benzer sonuçlara ulaşan araştırmaların daha yeni araştırmalar olduğu diğer araştırmaların ise daha eski araştırmalar olduğu dikkat çeken bir konu olmuştur. Bu durum yıllar içerisinde öğretmenlerin muhalif görüşlerini daha rahat bir şekilde ifade ettiklerinin göstergesi olarak yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet türleri arasında en çok dikey muhalefeti tercih ettikleri belirlenmiştir. Dikey muhalefet davranışına ilişkin değerin "büyük oranda katılıyorum" şeklinde olması öğretmenlerin okul politikalarından memnun olmadıkları zaman okul yönetimine yönelik eleştirileri çekinmeden ifade ettiklerinin işaretçisidir. Öğretmenlerin muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşmasını sağlayan farklı sebepler olabilir. Akla gelen sebeplerin başında yöneticilerin okulun gelişimine katkı sunması için öğretmenleri ile olan iletişim kanallarını açık tutma çabası gelmektedir. Bir başka sebep ise Özdemir'in (2010) de söylediği kamu kurumunda çalışan öğretmenlerin iş güvencesine sahip olmasıdır. İş güvencesine sahip olduğu düşünen öğretmenler muhalif görüşlerini yöneticilerine daha rahat ifade edebilirler. Dikey muhalefetin tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da eksiklerin zamanında görülmesi ve giderilmesinde etkin rol oynadığı düşünülmektedir. Önemli olan nokta öğretmenlerin muhalif düşüncelerini okulun yararını gözeterek ifade etmesidir. Aydın (2015), Korucuoğlu (2016), Uğurlu (2017), Yaşa (2018), Kavak (2020), Bayın (2021) ve Enginar (2022) tarafından yapılan araştırmalar dikey muhalefet davranışının yüksek düzeyde kullanıldığını göstermektedir. Yıldız (2013), Kayış (2019), Arayıt (2020) ve Tavşancıoğlu (2022) tarafından yapılan araştırmalarda ise dikey muhalefet davranışları orta düzeyde sergilenmesine rağmen örgütsel muhalefet davranışları arasından ilk sıra da yer aldığı görülmüştür. Yani konu hakkında yapılan araştırmaların çoğunda öğretmenlerin dikey muhalefet davranışını ilk sırada tercih ettiği görülmüştür. Bu

araştırmalar mevcut araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir. Mevcut araştırmanın sonucundan farklı olarak İzgüden'in (2017) yaptığı araştırmada ise çalışanların en çok yatay muhalefeti tercih etmesinin nedeni katılımcıların hastane çalışanlarından oluşması olabilir.

Örgütsel muhalefetin bir diğer alt boyutu olan yatay muhalefet ikinci sırada tercih edilen muhalefet türü olurken, yatay muhalefet davranışına yönelik öğretmenlerin "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde değerlendirme yaptıkları belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre yöneticileri ile iletişim kurmakta zorlanan öğretmenlerin okulda meydana gelen problemler karşısında iş arkadaşlarıyla konuşmayı bir çözüm yolu olarak gördüğü söylenebilir. Yatay muhalefet davranışlarının gözlemlendiği kurumlarda öğretmenlerin şikâyetlerini yöneticileri ile paylaşmaları durumunda zarar görmekten korktuğu ya da yöneticilerin sorunlar karşısında etkisiz kaldığı düşünülmektedir. Yatay muhalefet, muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşmayan ancak okul dışındaki bireylere de okuldaki olumsuz uygulamaları anlatmayan öğretmenlerin yaptığı muhalefet şeklinde yorumlanabilir. Yatay muhalefet yapan öğretmenlerin memnun olmadıkları mevcut uygulamalar hakkında yaptıkları fikir alışverişleri sonucunda ortak bir çözüm önerisi üretip yöneticilerine iletmeleri, yatay muhalefetin dikey muhalefete dönüşmesini sağladığından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Yatay muhalefet davranışlarının Ergün (2017), Ağalday (2017), Geçdoğan Yılmaz (2020), Kavak (2020), Gürler (2020) tarafından yapılan araştırmalar yüksek düzeyde, Yıldız (2013), Aydın (2015), Uğurlu (2017), Yaşa (2018), Kayış (2019), Gül (2020) ve Enginar (2022) tarafından yapılan araştırmalar ise orta düzeyde tercih edildiği bulgusuna ulaşmıştır. Mevcut araştırmada olduğu gibi bahsedilen tüm araştırmalarda da yatay muhalefet davranışına dikey muhalefet davranışından sonra başvurulmuştur.

Öğretmenlerin en az tercih ettiği muhalefet stratejisi ise dışa aktarılmış muhalefet stratejisi olmuştur. Bu stratejinin ortalamasının "orta düzeyde katılıyorum" seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin okul içinde memnun olmadıkları durumları okul dışına çok taşımadıkları gözlenmiştir. Yapılan veri analizi sonucunda okul dışından birileri ile düşüncelerini paylaşma ihtiyacı hisseden öğretmenlerin ise çevresindeki insanlar arasından en çok aile fertlerini tercih ettikleri belirlenmiştir. Ergün (2017), Yaşa (2018), Kavak (2020), Tavşancıoğlu (2022), Gedik (2022), Enginar (2022) tarafından yapılan araştırmalar da dışa aktarılmış muhalefetin veya diğer adıyla dışsal muhalefetin muhalefet stratejileri içerisinde en düşük düzeyde sergilendiğini belirlenmiştir. Bu da mevcut araştırmanın yapılan araştırmaların sonuçlarıyla aynı bulguya ulaştığını göstermektedir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü daha fazla kullandıklarını düşünmektedir. Yöneticilerin istekleri karşısında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla direnç göstermesinin zorlayıcı güç ile daha fazla karşı karşıya kalmasına neden olduğu düşünülmektedir. Kadın öğretmenlerin zorlayıcı gücü daha az algılaması yöneticilerin kadın öğretmenlere daha az zorluk çıkararak pozitif ayrımcılık yaptığı anlamına da gelebilir. Araştırma sonucunda yöneticilerin zorlayıcı güç dışındaki tüm güç kaynaklarını cinsiyet ayrımı yapmadan kullanması öğretmenler arasında yöneticilerin adil bir tutum sergilediğinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Kayalı (2011), Diş (2015), Uzun (2019), Ersoy (2020), Şimşek (2021) ve Güzel (2022) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları mevcut araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Özhan (2016), Demir (2017) ve Türkseven Dübüş (2022) ise okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre bir farklılık yaratmadığını belirlemiştir.

Araştırmanın bir başka değişkeni olan öğretmenlerin yaşlarının okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinde bir değişiklik yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin her yaş grubuna eşit davrandığını göstermektedir. Yorulmaz (2014), Özhan (2016), Özkul (2018), Uzun (2019), Bulut (2019), Zıblım (2020) ve Tuaç'ın (2021) yaptıkları araştırma sonuçları da okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin yaşlarından etkilenmediğini desteklemektedir. Aydın (2016), Apak (2016) ve Çevik (2022) yaptıkları araştırmalarda genç öğretmenlerin örgütsel güç kaynaklarına yönelik algılarının daha düşük olduğu tespit etmişlerdir. Bu durum mevcut araştırma sonuçları ile uyuşmayan araştırmaların da olduğunu göstermektedir.

Mevcut araştırma ile öğretmenlerin branşlarının okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerini algılamalarında bir değişiklik yaratmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları ile benzer sonuçlara ulaşan Altınkurt ve Yılmaz (2012), Yorulmaz (2014), Arkaltı Gültaktı (2020) ve Çelik (2022) yaptıkları araştırma ile öğretmenlerin branş değişkenlerinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirlemişlerdir. Karaman (2015), Şener Pars (2017) ve Uzun (2019) tarafından yapılan araştırmalarda ise branş değişkeninin farklılık yarattığı gözlenmiştir. Mevcut araştırmanın örneklemi sadece ortaokulda görev yapan branş öğretmenlerden oluşurken farklı sonuçlara ulaşan araştırmaların ise okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenler in katılımıyla gerçekleştirilmesi araştırmalar arasında ortaya çıkan farklılığın nedenini açıklamaktadır.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanımını etkilemektedir. 16-20 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenler 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlere göre uzmanlık gücünü daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin mesleki kıdemi fazla öğretmenleri etkilemek için uzmanlık gücüne daha fazla başvurduğu anlamına gelebilir. Öğretmenler açısından bakıldığında ise mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler daha tecrübeli olmalarından dolayı okul yöneticileriyle sağlıklı iletişim kurmakta ve yöneticilerini zorlayıcı ve yasal güç yerine kişilik güçlerinden olan uzmanlık gücü kullanması yönünde yönlendirmiş olabilir. Zafer (2008), Türkseven Dübüş (2022) tarafından yapılan araştırmalar da öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça yöneticilerin uzmanlık gücüne daha fazla başvurduklarını göstermektedir. Buna rağmen Bulut (2019), Girgin (2019) ve Tuaç (2021) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin hizmet sürelerinin yöneticilerin kullandıkları güç türlerini etkilemediği belirlemiştir. Yani belirlenen örnekleme göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerini bazen etkilemekte bazen de etkilememektedir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki çalışma süresinin, örgütsel güç kaynakları ve alt boyutlarında değişiklik yaratmadığı belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin okullarında uzun süre çalışmalarının yöneticileri ile olan iletişimine etki etmediği yönünde yorumlanabilir. Bulut (2019), Girgin (2019), Şimşek (2021) ve Tuaç (2021) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış ve öğretmenlerin mevcut okuldaki çalışma süresi değişkeninin kullanılan örgütsel güç kaynaklarında farklılık oluşturmadığı vurgulanmıştır.

Mevcut araştırma sonucuna göre öğretmenlerin öğrenim durumlarının algıladıkları örgütsel güç kaynaklarını yeterli düzeyde farklılaştırmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç konu hakkında yapılan çoğu araştırmayla benzerlik göstermektedir (Aslanargun, 2009; Serdaroğlu, 2013; Pamuk, 2018; Deviren, 2019; Bulut, 2019; Ersoy, 2020; Zıblım, 2020). Uzun (2019) ve Türkseven Dübüş (2022) mevcut araştırmadan farklı olarak uzmanlık ve karizma gücünün yüksek lisans mezunu öğretmenler tarafından daha fazla hissedildiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Araştırmanın bir diğer sonucu sendika üyeliği olan öğretmenler sendika üyeliği olmayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü daha sık kullandığı yönündedir. Bu durumun nedeni sendika üyeliği olan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından bir baskıya uğradıklarında sendika aracılığı ile daha rahat bir şekilde haklarını arama imkânına sahip olduklarını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Aydın (2016) tarafından

yapılan araştırma öğretmenlerin sendika üyesi olma durumunun örgütsel güç kaynaklarının bazı alt boyutlarında farklılık yarattığını göstermektedir. Aksarı Süslü(2022) ise yaptığı araştırma ile öğretmenlerin sendika üyesi olmalarının okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını algılamalarında bir farlılık yaratmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucuna göre 500'den az öğrencisi olan okullarda çalışan öğretmenler örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutlarını en yüksek düzeyde algılamıştır. Yani okul yöneticisinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarının beş alt boyutunda da öğretmenlerin algıları ile okullardaki öğrenci sayısı arasında bir ters orantı söz konusudur. Alanyazında okuldaki öğretmen sayılarının farklılık yaratıp yaratmadığını inceleyen araştırmalar mevcuttur. Okuldaki öğrenci sayısı veya öğretmen sayısına yönelik toplanan veriler okulun büyüklüğüne ilişkin sonuçlar elde edilmesini sağladığından her iki değişkenin de aynı anlama geldiği düşünülebilir. Meydan (2010) okuldaki öğretmen sayısının yöneticilerin kullandıkları ödül, yasal ve karizma gücü alt boyutlarında, Demir (2017) ise uzmanlık ve zorlayıcı güç alt boyutlarında farklılık oluşturduğunu belirtmiştir. Bu farklılığın mevcut araştırmayı destekler nitelikte küçük okullar lehine olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin toplam hizmet süresi yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarında anlamlı düzeyde farklılık yaratmıştır. 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticilerinin sahip oldukları güç kaynaklarının farkında olma seviyesinin çok yüksek olduğu ve bu güç kaynaklarını öğretmenlerin algılayacağı şekilde kullandıkları düşünülmektedir. Mevcut araştırma ile benzerlik gösteren, yöneticilerin yöneticilik süresinin etkisini inceleyen Baydemir (2016) de okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının yöneticilerin yöneticilik süresinden etkilendiği bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin öğrenim durumlarındaki farklılık öğretmenlerin algıladıkları güç kaynaklarını etkilemiştir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücü alt boyutlarında gruplar arası anlamlı bir farklılık göze çarpmıştır. Bu farklılık yüksek lisan mezunu yöneticiler lehinedir. Okul yöneticilerinin öğrenim seviyelerindeki artışın sahip oldukları güç kaynaklarının farkına varmalarına ve özellikle uzmanlık gücü ile karizma gücünü beklenilen seviye de kullanmalarına fayda sağladığı söylenilebilir. Uzmanlık gücü ile karizma gücünün yöneticilik pozisyonundan kaynaklanmayıp okul yöneticisinin kişiliğinden kaynaklandığı düşünüldüğünde, öğrenim seviyesindeki artışın kişilik gelişimine ne denli katkı sağladığı anlaşılabilir. Baydemir (2016) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin

kullandıkları güç kaynakları yöneticilerin öğrenim durumu değişkene göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Özetle okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin yaş, branş, okuldaki hizmet süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, sendika üyeliği, okul büyüklüğü, yöneticilerin mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin cinsiyetleri yatay ve dışa aktarılmış muhalefet stratejilerinde anlamlı farklılık oluşturmuştur. Erkek öğretmenlerin yatay muhalefeti kadın öğretmenlere göre daha fazla tercih ederek muhalif görüşlerini okul içindeki mesai arkadaşlarıyla paylaştığı, kadın öğretmenlerin ise dışa aktarılmış muhalefeti erkek öğretmenlere göre daha fazla tercih ederek muhalif görüşlerini okul dışındaki aile ve arkadaşlarıyla paylaştığı belirlenmiştir. Bu durumun kadın öğretmenlerin okul içinde muhalif görüşlerini rahat bir şekilde ifade edememelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca kadın öğretmenlerin okulda yaşadıkları sorunları kolay kolay zihinlerinden atamamaları da kadın öğretmenleri dışa aktarılmış muhalefet davranışlarına yönlendirebilir. Alanyazında mevcut araştırma ile benzer ve farklı sonuçlara ulaşan araştırmalar bulunmaktadır. Ağalday (2017), Kayış (2019), Kavak (2020), Taçyıldız (2020), İpek (2020) ve Arayıt (2020) tarafından yapılan araştırmalarda erkek öğretmenlerin yatay muhalefet davranış sergileme düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha fazla olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Uğurlu (2017), Yaşa (2018), Kavak (2020), Bayın (2021), Özdemir (2022) ve Enginar (2022) tarafından yapılan araştırmalarda kadın öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet davranışlarını erkek öğretmenlere göre daha fazla sergiledikleri belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçları mevcut araştırma ile benzerlik göstermektedir. Ancak Yıldız (2013), Uçar (2016), Ergün (2017) ve Yılmaz (2019) tarafından yapılan araştırmalarda cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin sergiledikleri muhalefet davranışlarında bir farklılaşamaya neden olmadığı görülmüştür.

Araştırma sonucuna göre 50 ve üstü yaş grubunda bulunan öğretmenlerin kendilerinden daha genç öğretmenlere göre dikey muhalefet stratejisini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin yöneticileri ile iletişim kurarak muhalif görüşlerini dile getirme oranları ile öğretmenlerin yaşının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Çünkü yaş arttıkça tecrübenin de artacağı düşünüldüğünde,

öğretmenlerin değişiklik yapılmasını istedikleri konularda değişikliği yapması beklenen yöneticilerle iletişim kurması en mantıklı ve gerçekçi yaklaşımdır. Genç öğretmenlerin dikey muhalefet stratejisini daha az kullanmasının nedeni olarak meslekte yeni olmalarının getirdiği çekingen tutum gösterilebilir. Yıldız (2014), Yaşa (2018), Gül (2020) ve Arayıt (2020) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin yaşlarının artması ile dikey muhalefet davranışlarının arttığı belirlenmiştir. Mevcut araştırma sonucunun yapılan araştırma sonuçları ile desteklendiği görülmüştür. Yatay muhalefet davranışını 31-40 yaş arasında bulunan öğretmenler en yüksek düzeyde sergilerken, 41-50 yaş arasından bulunan öğretmenler en düşük düzeyde sergilemiştir. Ergün (2017) ve İpek (2020) yaptıkları araştırmalarda yatay muhalefetin 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler tarafından en fazla, 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler tarafından ise en az tercih edilen örgütsel muhalefet stratejisi olduğunu belirlemiştir. Araştırma sonuçlarının kısmen de olsa benzerlik gösterdiği düşünülmektedir. Dışa aktarılmış muhalefet alt boyutunda ise 30 ve altı yaş grubunda bulanan öğretmenlerin kendilerinden daha yaşlı öğretmenlere göre bu stratejiyi daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Enginar (2022) yaptığı araştırma sonucunda genç öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet davranışını en fazla sergileyen grup olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin yaşının sergilenen muhalefet davranışında anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşan araştırmalar da mevcuttur (Özdemir, 2010; Aydın, 2015; Kayış, 2019; Erdal, 2020).

Öğretmenlerin branşları ve öğrenim durumları değişkenleri başvurdukları örgütsel muhalefet stratejisinde anlamlı farklılık yaratmamıştır. Mevcut araştırma öğrenim durumu değişkeninin öğretmenlerin muhalif düşüncelerini daha fazla ifade etmelerinde etkili olacağı beklentisi ile yapılmıştır. Ancak beklenilen sonuç elde edilememiştir. Özdemir (2010), Arayıt (2020), Gürler (2020), Kesgin (2020), Bayın (2021) ve Yol (2022) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin branşlarının; Ağalday (2013), Aydın (2015), Uğurlu (2017), Yaşa (2018), Yılmaz (2019), İpek (2020) ve Seçkin (2022) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin öğrenim durumlarının sergilenen örgütsel muhalefet davranışında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşıldığı ve mevcut araştırma sonucunu desteklediği görülmüştür. Alanyazındaki başka araştırma sonuçlarına bakıldığında, öğrenim durumu değişkeninin örgütsel muhalefet davranışlarında anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür. Özdemir (2010) haber uçurma, Akada (2015) yatay, Eren Ok (2022) ise dikey muhalefet davranışlarının lisansüstü mezunları lehine farklılaştığını belirlemiştir.

Araştırma sonucuna göre mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin dikey muhalefeti diğer öğretmenlere göre daha çok tercih ettiği belirlenmiştir. Yaşa (2018), Arayıt (2020),

Taçyıldız (2020) ve Gül (2020) dikey muhalefetin tecrübeli öğretmenler tarafından daha fazla kullanıldığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu araştırma sonuçları mevcut araştırma sonucunu desteklemektedir. Bir diğer örgütsel muhalefet stratejisi olan yatay muhalefet davranışını 11-15 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenler ise en yüksek düzeyde 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler en düşük düzeyde sergilemiştir. Uçar (2016), Ağalday (2017), Ergün (2017) ve İpek (2020) de yaptıkları araştırmalar ile yatay muhalefet davranışının sergilenmesinde benzer sonuçlara ulaşmıştır. Dışa aktarılmış muhalefet davranışını ise mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlere göre daha sık sergilediği belirlenmiştir. Uçar (2016), Kavak (2020), Bayın (2021), Özdemir (2022) ve Enginar (2022) dışsal ya da haber uçurma davranışı şeklinde isimlendirdikleri davranışların mesleki kıdemi az olan öğretmenler tarafından daha fazla sergilendiği bulgusuna ulaşmışlardır. Mevut araştırmanın bu araştırmalar ile benzer sonuçlara ulaştığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında Özdemir (2010) Korkmaz, (2019), Yıldırım (2020), Yol (2022) tarafından yapılan araştırmalar öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin muhalefet davranışında anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın bir başka sonucuna göre öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma süresi sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışında anlamlı farklılıklar meydana getirmiştir. Bu değişkene yönelik yapılan çalışmaların sonuçları öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdemi değişkenlerine yönelik yapılan analiz sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Yani mevcut okulunda çalışma süresi fazla olan öğretmenler dikey muhalefet stratejisini en yüksek düzeyde benimserken mevcut okulunda çalışma süresi az olan öğretmenler ise dışa aktarılmış muhalefet stratejisini en düşük düzeyde benimsemiştir. Bu durum aynı okulda uzun yıllar görev yapan öğretmenlerin okulun ve yöneticinin özelliklerini bilmesinden kaynaklanabilir. Bulunduğu okulun yapısına ve kültürüne hakim olan öğretmenler kendilerini okul içinde daha rahat bir şekilde ifade edebilir ve yöneticilerine muhalif görüşlerini özgürce açıklayabilir. Okulda daha az süre çalışan öğretmenler ise yöneticilerin vereceği tepkiyi tam olarak kestiremediğinden muhalif görüşlerini yöneticiler ile paylaşmaktan kaçınabilir. Yaşa (2018) ve Gül (2020) dikey muhalefet davranışının mevcut okulunda çalışma süresi fazla olanların, İzgüden (2017) dışsal muhalefet davranışının mevcut işyerinde çalışma süresi az olanların lehine olduğunu saptamıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları mevcut araştırma sonucunu desteklerken Uğurlu (2017) ve Enginar (2022) tarafından yapılan araştırmalar ise mevcut okulunda çalışma süresinin anlamlı bir farklılık yaratmadığını tespit ederek mevcut araştırma ile benzerlik göstermemektedir.

Araştırmanın önemli değişkenlerinden olan sendika üyeliği durumu öğretmenlerin sergiledikleri dikey muhalefet davranışlarında anlamlı farklılık yaratmıştır. Buna göre sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre dikey muhalefet stratejisini daha fazla kullandığı görülmüştür. Öğretmenlerin değiştirilmesini istediği politika ve uygulamalarla ilgili direkt olarak yöneticileri ile iletişim kurmasında sendika üyeliği pozitif anlamda farklılık yaratan bir etken olmuştur. Bu durumun sebebi olarak herhangi bir sendikaya üye olan öğretmenlerin, haklarının korunması hususunda kendilerini güvende hissetmeleri olabilir. Bu bağlamda sendikalı olmanın öğretmenlerin güven duygusunu arttırdığı ve memnun olmadıkları konuları özgür bir şekilde dile getirmelerine yardımcı olduğu düşünülmektedir. Özdemir (2010) ve Tavşancıoğlu (2022) da dikey muhalefet stratejisinin sendikalı öğretmenler tarafından fazla sergilendiği bulgusuna ulaşmıştır. Bunun yanında alayazındaki bazı araştırmalarda sendika değişkeninin örgütsel muhalefetin diğer alt boyutlarında da anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmüştür. Özdemir (2010) ve Kavak (2020) yatay muhalefet davranışında, Özdemir (2010), Akada (2015), Uçar (2016) ve Yılmaz (2019) ise haber uçurma davranışında sendikalı öğretmenler lehine anlamlı farklılık saptamıştır.

Okulun büyüklüğü öğretmenler tarafından sergilenen örgütsel muhalefet stratejisinde farklılık yaratacak derecede etkin bir rol oynamamıştır. Alayazındaki çoğu araştırma gibi Özdemir (2010), Ağalday (2013), Uğurlu (2017), Ağalday (2017), Yılmaz (2019), Bayın (2021) ve Tavşancıoğlu'nun (2022) yaptıkları araştırmalarda da okul büyüklüğü örgütsel muhalefet davranışlarında anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Anlamlı farklılık yaratmayan diğer değişkenler ise okul yöneticisinin hizmet süresi ve öğrenim durumu olmuştur. Okul yöneticisinin hizmet süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet alt boyutlarının her birinin kendi içinde benzer değerlere sahip olduğunu belirlenmiştir.

Özetle öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları öğretmenlerin branş ve öğrenim durumu değişkenlerinin yanı sıra okul büyüklüğü, okul yöneticilerinin hizmet süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Bunun yanında öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Elde edilen bulgulara göre örgütsel güç kaynaklarından yasal güç alt boyutu ile örgütsel muhalefet toplam puanı, dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kesgin (2020) tarafından yapılan araştırmada yasal güç ile örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Alanyazında örgütsel güç kaynakları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen tek araştırma olan bu araştırma ile farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel güç kaynaklarının ödül gücü alt boyutu ile örgütsel muhalefet toplam puanı ve yatay muhalefet arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Kesgin (2020) ise ödül gücü ile örgütsel muhalefet toplam puanı ve dikey muhalefet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit ederek mevcut araştırmadan farklı bir sonuca ulaşmıştır.

Örgütsel güç kaynaklarının zorlayıcı güç alt boyutu ile örgütsel muhalefet stratejilerinden dikey muhalefet alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Kesgin (2020) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre de zorlayıcı güç ile dikey muhalefet arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmanın sonucu mevcut araştırma sonucunu desteklemektedir.

Örgütsel gücün uzmanlık gücü alt boyutu ile örgütsel muhalefet toplam puanı, dikey muhalefet ve yatay muhalefet arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Kesgin (2020) tarafından yapılan araştırmada da uzmanlık gücü ile dikey muhalefet arasında anlamlı bir ilişki belirlenmesine rağmen ilişkinin yönü pozitiftir. Bu sebeple araştırma sonuçları kısmen benzerlik göstermektedir.

Örgütsel güç kaynaklarından karizma gücü alt boyutu ile örgütsel muhalefet toplam puanı, dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarışmış muhalefet alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Kesgin'in (2020) yaptığı araştırmaya göre karizma gücü ile örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Genel olarak araştırma sonucuna göre örgütsel güç kaynakları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Başka bir söylemle öğretmenlerin muhalif düşüncelerini ifade etme sıklığının yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının tüm alt boyutlarından olumsuz etkilendiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerinin yasal ve zorlayıcı güçten olumsuz ödül, uzmanlık ve karizma gücünden ise olumlu yönde etkileneceği öngörülmektedir. Öğretmenlerin yasal güç ve zorlayıcı güç karşısında çekingen bir tavır takınmaları ve bunun sonucunda muhalif

görüşlerini ifade etme düzeyinde azalma meydana geldiği düşünülmektedir. Bu durumdan farklı olarak öğretmenlerin ödül, uzmanlık ve karizma gücü kullanan okul yöneticilere duydukları güvenden dolayı örgütsel muhalefet davranışlarında azalma olduğu söylenebilir. Bu bağlamda öğretmenler örgütsel muhalefet davranışlarını farklı nedenlerle de olsa düşük seviyede sergileyebilir. Bu durum bazen yöneticilerinden korktukları için bazen de yöneticiye olan güvenlerinden kaynaklanabilir.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın altıncı alt probleminde örgütsel güç kaynaklarının örgütsel muhalefet ve alt boyutlarının yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. ÖMÖ ölçeği toplam puanının örgütsel güç kaynakları tarafından yordanmasına ilişkin oluşturulan model 1'de yasal güç tek başına örgütsel muhalefete yönelik toplam varyansın onda birinden daha azını açıklamaktadır. Model 2'de yasal güç kontrol değişkeni olarak belirlenip karizma gücü ve uzmanlık gücü ile birlikte örgütsel muhalefete yönelik toplam varyansın onda birini açıklamaktadır. Model 3'te ise ödül gücü ve zorlayıcı gücün de eklenip örgütsel güç kaynaklarının beş alt boyutu ile oluşturulan modelde örgütsel muhalefete yönelik toplam varyansın onda birinden biraz daha fazlası açıklanmaktadır. Ayrıca sadece yasal gücün örgütsel muhalefet davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Üst makamların okul yöneticilerine yasa ve yönetmelikler aracılığı ile verdiği yasal gücün öğretmenlerin muhalefet davranışlarını etkilediği söylenebilir. Kesgin (2020) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarının örgütsel muhalefet toplam varyansının yaklasık yirmide birini açıklamasının yanı sıra örgütsel muhalefet davranışlarının ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizma gücünden etkilendiği belirlenmiştir. Bu araştırma sonucunun mevcut araştırma sonucundan farklı olduğu görülmektedir.

Dikey muhalefetin örgütsel güç kaynakları tarafından yordanmasına ilişkin oluşturulan 3 modelli hiyerarşik regresyon analizi sonucunda karizma gücü ve zorlayıcı gücün dikey muhalefetin anlamlı yordayıcıları olduğu belirlenmiştir. Model 1'de karizma gücü tek başına dikey muhalefete yönelik toplam varyansın yirmide birinden daha azını açıklamaktadır. Karizma gücünün kontrol değişkeni olarak belirlenip yasal ve uzmanlık gücünün dâhil edildiği model 2'de dikey muhalefete yönelik toplam varyansın yirmide birini açıklanmaktadır. Zorlayıcı güç ve ödül gücünün de eklenmesiyle oluşturulan model 3'te örgütsel güç kaynaklarının beş alt boyutu dikey muhalefet davranışının toplam varyansının yaklaşık onda birini açıklamaktadır. Dikey muhalefetin karizma gücü ve zorlayıcı güçten

etkilenmesinin tek bir sebebe bağlanması mümkün gözükmemektedir. Çünkü karizma gücünün öğretmen davranışları üzerinde pozitif bir etki yaratması beklenirken zorlayıcı gücün negatif bir etki yaratması beklenmektedir. Buna rağmen okul yönetcisinin vizyonu, duruşu, hal ve hareketleri aracılığıyla sahip olduğu karizma gücü öğretmenlerin dikey muhalefet davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Bu durumun nedeni öğretmenlerin yöneticisini rol model olarak benimsemesinden ve yöneticisine sonsuz bir güven duymasından dolayı muhalif görüşlerinde olan azalma olabilir. Bunun yanında sahip olduğu konum gücünü bir baskı aracı olarak kullanan okul yöneticisinin öğretmenlerin dikey muhalefet davranışlarına yön verdiği de düşünülmektedir. Kesgin (2020) tarafından yapılan araştırma da ise zorlayıcı güç ve ödül gücünün dikey muhalefet üzerinde anlamlı birer yordayıcılar oldukları görülmüştür. Yapılan iki araştırmanın sonuçlarına bakıldığında benzer sonucun yanında ve farklı sonuca da ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Bir diğer araştırma sonucuna göre yatay muhalefetin örgütsel güç kaynakları tarafından yordanıp yordanmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucu sadece uzmanlık gücünün yatay muhalefetin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Oluşturulan 3 modelli hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında model 1'de uzmanlık gücünün tek başına yatay muhalefet toplam varyansının yaklaşık on üçte birini açıkladığı görülmektedir. Model 2'de uzmanlık gücünün kontrol değişkeni olarak belirlenip karizma ve ödül gücünün dahil edilmesiyle yatay muhalefet toplam varyansının yine yaklaşık on üçte birinin açıklandığı görülmektedir. Model 3'te yasal ve zorlayıcı gücün de değişkenler arasına eklenmesiyle örgütsel güç kaynaklarının beş alt boyutu yatay muhalefete yönelik toplam varyansın on ikide birini açıklamaktadır. Okul yöneticisinin bilgi ve becerisinden kaynaklanan uzmanlık gücünün öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarını etkilediği söylenebilir. Çünkü okul yöneticisi ile arasında bir güvensizlik söz konusu olduğunda yatay muhalefete yönelen öğretmenlerin, okul yöneticisinin eğitim-öğretim ve yönetim alanında yaptığı pozitif uygulamalar neticesinde yatay muhalafet davranışlarını daha az sergilemesi beklenen bir sonuçtur. Kesgin (2020) tarafından yapılan araştırmada karizma gücünün yatay muhalefetin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiş ve mevcut araştırma sonucundan farklı bir sonuç elde edilmiştir. Ancak ortak özellik olarak yatay muhalefetin iki araştırmada da kişisel güç kaynaklarından etkilendiği görülmüştür.

Son olarak güç kaynaklarının dışa aktarılmış muhalefetin yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin 1. modelinde yasal gücün dışa aktarılmış muhalefet toplam varyansının yaklaşık yirmide birini açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Model 2'de yasal güç kontrol değişkeni olarak kabul edilip karizma ve uzmanlık

gücünün dahil edilmesi sonucu dışa aktarılmış muhalefet toplam varyansının yirmide birinin açıklandığı görülmüştür. Model 3'te ise ödül ve zorlayıcı güç değişkenlerinin modele dâhil edilmesinin analiz sonucunda bir değişiklik meydana getirmediği belirlenmiştir. Bu durumda ödül gücü ve zorlayıcı gücün daha önce açıklanan dışa aktarılmış muhalefet toplam varyansına katkı sağlamadığı anlaşılmaktadır. Dışa aktarılmış muhalefetin sadece yasal güçten negatif yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın dikkat çeken sonuçlarına bakıldığında okul yöneticilerinin en çok uzmanlık gücünü kullandığı görülmüştür. Yöneticilerin bilgi ve beceri gerektiren uzmanlık gücünü kullanılmaları öğretmenlerin yöneticiye olan güvenini arttırarak sağlıklı bir iletişim içinde olmalarını sağlamaktadır. Bu durumun göstergesi olarak araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarından dikey muhalefeti diğer muhalefet davranışlarına kıyasla daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Araştırmanın demografik değişkenleri arasında bulunan öğretmenlerin cinsiyeti ve sendika üyeliği durumu hem okul yöneticisinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarında hem de öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarında anlamlı farklılıklar yaratmıştır. Özellikle herhangi bir sendikaya üye olan öğretmenlerin zorlayıcı gücü diğer öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaları ve bu durum karşısında tepki olarak dikey muhalefeti diğer öğretmenlere göre daha fazla tercih etmeleri sendika üyeliğinin ne kadar önemli olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel güç kaynakları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek ilişkinin uzmanlık gücü ile yatay muhalefet arasında negatif yönde olduğu araştırmanın önemli sonuçlarındandır. Bu sonuca göre yatay muhalefet davranışlarının önüne geçmek isteyen okul yöneticilerinin kullanması gereken güç kaynağının uzmanlık gücü olduğu anlaşılmaktadır. Yasal gücün örgütsel muhalefet toplamını ve dışa aktarılmış muhalefeti, karizma gücü ve zorlayıcı gücün dikey muhalefeti, uzmanlık gücünün ise yatay muhalefeti yordaması araştırmanın önemli sonuçlarındandır. Bu sonuca dayanarak okul yöneticisinin, kullandığı örgütsel güç kaynağı sonucunda hangi muhalefet davranışının etkileneceğini bilmesinin güç kaynağı seçimine önemli derecede etki edeceği söylenebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin tek bir güç kaynağını kullanmak yerine öğretmenlerin sergilemesini istediği muhalefet davranışlarına göre birden fazla güç kaynağını dengeli bir şekilde kullanmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Okul yöneticileri hangi güç kaynağını kullanacağına karar vermeden önce öğretmenlerini iyi tanımalı ve onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hareket etmelidir.
2. Okul yöneticilerinin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları hakkında hizmet içi eğitimlere katılmaları sağlanabilir. Aynı zamanda örgütsel güç kaynaklarının nasıl kullanılacağına ve kullanıldığında karşılaşılacak durumlara ilişkin örneklerin verildiği eğitimler düzenlenebilir.
3. Öğretmenlere yönelik örgütsel muhalefet davranışları konusunda hizmet içi eğitimler verilebilir. Bu sayede öğretmenler sergiledikleri muhalefet davranışlarının farkına vararak okul yararına olmayan davranışlarından vazgeçebilir.
4. Yöneticiler öğretmenlerin muhalif görüşlerini sadece sözel olarak değil yazılı olarak da ifade edebilecekleri bir sistem geliştirerek iletişim kanallarını her zaman açık tutmalıdır.
5. Okul yöneticilerinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan uzmanlık ve karizma gücünü kullanması öğretmenlerin yöneticiyi daha iyi tanımasını ve yöneticiye güven duymasını sağlayabilir. Bu nedenle uzmanlık ve karizma gücü yöneticilerin en fazla kullandığı güç türleri olmalıdır.
6. Araştırma sonucuna göre yüksek lisans mezunu yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarından yasal güç, ödül gücü, uzmanlık güç ve karizma gücünü daha fazla kullandığı belirlenmiştir. Bu durumda okul yöneticilerinin sahip oldukları örgütsel güç kaynaklarını tanımaları ve daha fazla kullanmaları için yöneticiler yüksek lisans ve doktora konusunda teşvik edilmelidir.
7. Araştırma sonucunda öğrenci sayısı bakımından büyük okulların algılanan örgütsel güç kaynağında düşüşe neden olduğu belirlenmiştir. Okulların mevcudunun azaltılması için daha fazla okul yapılarak yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının daha işlevsel duruma getirilmesi sağlanabilir.
8. Araştırma sonucunda en yüksek ilişkinin uzmanlık gücü ile yatay muhalefet arasında negatif bir ilişki olduğu göz önüne alındığında okul yöneticilerinin uzmanlık gücünü daha fazla kullanarak öğretmenlerin kendi aralarında yaptıkları yatay muhalefet davranışının azalmasını sağlayabilir.

9. Araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefeti daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Okul içinde kadın öğretmenlere biraz da fazla söz hakkı verilerek dışa aktarılmış muhalefet davranışlarının azaltılması sağlanabilir.
10. Araştırma sonucunda genç öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefeti tercih ettikleri belirlenmiştir. Dışa aktarılmış muhalefet yerine dikey muhalefeti tercih etmeleri için genç öğretmenlere yönelik dikey muhalefetin önemini anlatan çalışmalar yapılabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Uygulamalar

1. Bu konular hakkında devlet öğretmenlerinden farklı koşullarda çalışan özel okul öğretmenlerinin algılarına yönelik bir çalışma yapılabilir.
2. Coğrafi koşulların etkili olma ihtimali göz önüne alınarak farklı illerdeki öğretmenlerden oluşan bir örneklem belirlenerek benzer araştırmalar yapılabilir.
3. Gelecekte yapılacak çalışmalarda nitel araştırma yöntemleri kullanılabilir.
4. Araştırma sonucuna göre örgütsel güç kaynakları örgütsel muhalefet davranışlarındaki toplam varyansın %11'ini açıklamaktadır. Örgütsel muhalefet davranışlarını yordaması muhtemel konular ile ilgili araştırmalar yapılabilir..
5. Örneklem olarak öğretmenlerin yanında okul yöneticileri de seçilebilir. Okul yöneticilerinin hangi güç kaynaklarını kullandıkları belirlenip öğretmenlerin algıları ile karşılaştırılabilir.
6. Geçmiş yıllarda yapılan örgütsel güç kaynakları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlendiği araştırma ile mevcut araştırma arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Bu konudaki araştırmalar arttırılarak alanyazına katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Acar, G. A. (2000). *Etik değerlerin kurumsallaştırılması üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi.

Afzalur Rahim, M., Antonioni, D. ve Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management, 12*(3), 191–211.

Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Mardin ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi.

Ağalday, B. (2017). *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi.

Ağlargöz, O. (2012). Yetki, güç ve liderlik. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon-I* içinde (s. 40-65). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Allen, M. ve Tüselmann, H. J. (2009). All powerful voice? The need to include "exit", "loyalty" and "neglect" in empirical studies too. *Emloyee Relations, 31*(5), 538-552. https://doi.org/10.1108/01425450910979275

Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.

Aksarı Süslü, Z. (2022). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Muğlu Sıtkı Koçman Üniversitesi.

Aksel, S. F. (2013). *Relationshıp between workplace democracy and organızational dissent behavior* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.

Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani ret davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 7*(2), 1-13.

Akyüz, B. Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13*(25), 71-90.

Aldag, R. J. ve Kuzuhara, L. W. (2002). *Organizational behavior and management: An* integrated skills approach. Cincinnati, OH: : South-Western.

Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12*(3), 1833-1852.

Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 4*(4), 1-17.

Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators, 3*(1), 25-52.

Anyango, C., Ojera, D.P. ve Ochieng, D.I. (2015). Employee characteristics and job satisfaction. *Journal of Science and Research, 4*(6), 2607-2610.

Apak, F. (2016) *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi.

Araujo, T. S. ve Orsatto, S. D. (2016). Leadership and power in public organizations: Cross-country analysis from the brazilian perspective. *Review of Public Administration Rand Management, 4*(3), 1-10.

Arayıt, E. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.

Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında İslam kültüründe siyasal muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 8*(2), 171-189.

Arkaltı Gültaktı, Z. (2020). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Arslantaş, H. İ. ve Dayanan Uğur, İ. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(11), 46-63

Aslanargun, E. (2009*). İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi.

Aslanargun, E. (2017). Örgütlerde sosyal güç. H. S. Memduhoğlu ve K. Yılmaz, (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde* (s. 225-260). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Aslanargun, E. (2014). Eğitim örgütlerinde güç ve politika. S. Turan, (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama içinde* (s. 97-132). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.

Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi

Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bachrach, P. ve Baratz, M. (1970). *Power and poverty: Theory and practice*. London: Oxford University Press.

Bağcı, Z. ve Mohan Bursalı, Y. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 9-21.

Balcı, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem.

Başaran, İ. E. (2000a). *Eğitim yönetimi nitelikli okul.* (4. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2000b). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü.* (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel.

Baydemir, A. (2016). *Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma becerileriyle kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Bayındır, A. (2011). *2000li yıllarda iktidar ve muhalefet dili* (Yüksek Lisans Tezi). Fatih Üniversitesi.

Bayın, M. A. (2021) *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi.

Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-I-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 5*(2), 21-34.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1), 23-42.

Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg'in 'Güç devreleri' yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 109-121 .

Beldek, E. G. (2015). *Örgütsel özdeşleşme örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Görgül bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(*1), 153-173.

Boonstra, J. J. ve Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2010). Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (7)2, 97-120.

Bozgöz, İ. E. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Brinia, V. ve Papantoniou, E. (2016). High school principals as leaders: Styles and sources of power. *International Journal of Educational Management 30*(4), 520-535.

Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. A. (2017). *Organizational behaviour*. London: Pearson.

Bulut, S. (2019). *Okullarda örgütsel güç kaynakları ve psikolojik sermaye ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Burns, T. Ve Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadersip 1*4(4), 28-32.

Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.

Bush, T. (2018). *Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları*. (Çev. R. Sarpkaya). Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Can, N. (2009). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış.* (2.Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Alt düzey personelin güç kaynakları Erciyes Üniversitesi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *22*(22), 269-290.

Cheung, M.F.Y. and Law, M.C.C. (2008) Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review, 14*(2) 213-231. https://doi.org/10.1080/13602380701430879

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

Cliggett, L. ve Wyssmann, B. (2009). Crimes against the future: Zambian teachers's alternative income generation and the undermining of education. *Africa Today, 55*(3), 25–43.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Croucher, S. M., Kassing, J. W. ve Diers-Lawson, A. R. (2013). Accuracy, coherence and discrepancy in self-and other-reports: Moving toward an interactive perspective of organizational dissent. *Management Communication Quarterly*, *27*(3), 425-442

Croucher, S., Zeng, C., Rahmani, D. Ve Cui, X. (2018). The relationship between organizational dissent and workplace freedom of speech: A cross-cultural analysis in Singapore. *Journal of Management & Organization, 24*(6), 793-807.

Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 7*(1), 29-48.

Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.

Çevik, D. (2022*). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki (Iğdır ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi

Çolak, M. (2007). *Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi.

Çubukçu, B. (2018). *Özel okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumu ile olan ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi.

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

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

Daft, R. L. (2007). *Management.* South Western: Cengage Learning.

Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design*. New York: West.

Dahl, R.A. (1961). *Who governs? Democracy and power in American city*. New Haven: Yale University Press.

De Dreu, C. K. W. ve West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1191–1201.

Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi.

Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Demir, Ö. ve Acar, M. (1997). *Sosyal bilimler sözlüğü.* Ankara: Vadi Yayınları.

Devine, T. ve Maassarani, T. F. (2011). *The corporate whistleblower's survival guide a handbook for committing the truth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi.

Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi.

Diş, O. ve Ayık A. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi,* (58), 499-518.

Durak, İ. (2013).Yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyinin genel konuşma nedenlerine etkisi: Üniversitelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (41), 111–136.

Dursun, K. (2021). *Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Enginar, R. (2022). *Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel muhalefet düzeyleri ile öznel iyi oluş durumları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Erdal, İ. (2020). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.

Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim Dergisi, 8*(26), 21-31.

Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış.* İstanbul: MİAD Yönetim Yayınları Dizisi

Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren Ok, E. (2022). *Ortaokul öğretmenlerinde örgütsel muhalefetin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Ankara örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.

Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu yönetimine giriş.* İstanbul: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler* (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi.

Ergün, H. ve Çelik, K. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 398-414.

Erkasap, A. (2016). Örgütlerde güç ve politik davranışlar. *https://www.academia.edu,* Erişim Tarihi 13.12.2022.

Eroğlu, Ş. G. ve Alga, E. (2017). Örgütsel muhalefetin örgütsel değişim üzerindeki etkisi: Hizmet sektörü örgütlerinde bir araştırma. *Internatıonal Journal Of Economıcs And Admınıstratıve Scıences, 3*(3), 140–158.

Ersoy, S. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon.* (12. Baskı). İstanbul: BETA Yayınları

Ertürk, A. (2017). Bilgi uçurma. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Ed.). *Örgütsel davranış ve yönetimi* içinde (s. 619-649). Ankara: Pegem.

Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve siyaset, bürokratik devletten etkin yönetime.* (5. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Etzioni, A. (1961). *Comparative analysis of complex organizations on power, ınvolvement and their correlates.* New York: Free Press.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal, 26*(4), 596-607.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS.* London: Sage Publications Ltd.

French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). The bases of social power. D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power içinde* (s. 150-167). MI: University of Michigan Pres.

Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence* (Doktora Tezi). Texas A and M University.

Garner, J.T. (2009). Strategic dissent: Expressions of organizational dissent motivated by influence goals. *International Journal of Strategic Communication, 3*(1), 34-51. https://doi.org/10.1080/15531180802606471

Garner, J. T. (2012). Making waves at work: Perceived effectiveness and appropriateness of organizational dissent messages. *Management Communication Quarterly*, *26*(2), 224-240.

Garner, J. T. (2022). Exploring collective and multi-audience dissent in organizational meetings. *Management Communication Quarterly*, *36*(4), 736–760. https://doi.org/10.1177/08933189221088297

Gatewood, R. D., Taylor, R. R. ve Ferrell, O. C. (1995). *Management: Comprehension, analysis and application.* USA: Austen Press.

Geçdoğan Yılmaz, R. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisi* (Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Gedik, A. (2022). *Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin analizi* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi.

George, D. ve Malley, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference.* Boston: Allyn & Bacon.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ve Donnelly, J. H. (2002). *Organizations: Behavior, structure, processes*. (10. Baskı). ABD: McGraw-Hill, Inc.

Girgin, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Goncalves, M. (2013). Leadership styles: The power to ınfluence others. *International Journal of Business and Social Science, 4*(4), 1-3.

Goodboy, A. K., Chory, R. M. ve Dunleavy, K. N. (2008) Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Report, 25*(4), 255-265.

Gordon, M. (Ed.) (2009). *Toward a pedagogy of dissent. Reclaiming Dissent (Bold Visions in Educational Reearch)*. Brill Sense.

Gorden, W. I. ve Infante, D. A. (1987). Employee rights: Content, argumentativeness, verbal aggressiveness and career satisfaction. C. Osigweh (Ed.), *Communicating employee responsibilities and rights: A modern management mandate* içinde (s. 149-163). Westport: Quorum Books, Greenwood

Gossett, L. M. ve Kilker, J. (2006). My job sucks: Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly, 20*(1), 63–90.https://doi.org/10.1177/0893318906291729

Göçer, A. (2020). *Bir yükseköğretim kurumunda algılanan güç türleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi.

Göksu, M. Z. (2004). *Organizasyonlarda güç ilişkileri kamu ilköğretim okullarında çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Göz, A.C. (2005). *Cumhuriyetin kurumsallaşması sürecinde muhalefet olgusu (1920-1945)* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.

Gözübol Kıvrak, Y. (2022). *Okul yöneticilerinin narsistik kişilik eğilimleri ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi.

Graham, J.W. (1986). Principled organizational dissent: A Theoretical essay. *Researching Organizational Behavior. 8*, 1-52.

Graham, T. W. (2015). *The relationship between the high school principal's use of power and the teachers' self-perception of professionalism* (Doktora Tezi). University of Missouri, Columbia

Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural ınjustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology, 72*(1), 55–61.

Gupta, B. ve Sharma, N. K. (2008). Compliance with bases of power and subordinates' perception of superiors: Moderating effect of quality of interaction. *Singapore Management Review, 30*(1), 1-24.

Gül, Y. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.

Gülsün Beldek, E. (2017). Örgütsel özdeşleşme örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Görgül bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 16-47.

Güney, S. (Ed.) (2007). *Yönetim ve Organizasyon.* (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Güney, S. (2020). *Örgütsel davranış.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürler, M. (2020). *Okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının örgütsel muhalefete etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Güven, S., Kulbak, H. ve Burunsuzoğlu, E. N. (2018). Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ve örgütsel sessizliğe ilişkin branş öğretmenlerinin görüşleri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research, 5*(17), 241-252.

Güzel, G. (2022). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç stilleri ile öğretmenlerin mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Hegele, Y.(2018). Explaining bureaucratic power in intergovernmental relations: A network approach. *Public Administration, 96*(4), 53-768. https://doi.org/10.1111/padm.12537

Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research, 18*(2), 141-152. https://doi.org/10.1080/00909889009360321

Helvacı, M. ve Kayalı, M. (2012). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(22*), 255-279

Henik, E. (2008). Understanding whistle-blowing: A set-theoretic approach. *Journal of Business Research, 68*(2), 442-450.

Henson, R. K. ve Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement, 66*(3), 393–416.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M., 2003. *Organization theory: A strategic approach*. Prentice Hall

Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama* (Çev. C. Çetin ve E. Can Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*. (Çev: İ. Anıl ve B. Doğan). İstanbul: Beta Yayınevi.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama.* (7. Baskıdan Çeviri). (S. Turan Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Infante, D. A. ve Gorden, W. I. (1987). Superior and subordinate communication profiles: Implications for independent-mindedness and upward effectiveness. *Communication Studies, 38*(2), 73-80. https://doi.org/10.1080/10510978709368232

Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M.T. (2013). *Organizational behavior and management.* New York: McGraw-Hill Irwin.

İbrahim, A. U. ve Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research, 6*(2), 367-374.

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

İpek, M. B. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

İzgüden, D. (2017). *Hastane çalışanlarında iletişim doyumunun örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.

Karabey, C.N. ve İşcan, Ö.F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21*(2), 231-241.

Karaman, A. (2008). *Profesyonel yöneticilerde güç yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Karaman, G. (2015*). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksel Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Yayınevi.

Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi, 76*(445), 48-83.

Kapani, M. (1987). *Politika bilimine giriş.* (4. Baskı). İstanbul: Bilgi Yayınları.

Kassing, J. W. (1997a). *Development and Validation of the Organizational Dissent Scale* (Doktora Tezi). University of Kent State.

Kassing, J. W. (1997b). Articulating, antagonizing and displasing: *A model of employee dissent. Communication Studies, 48*(4), 311-332. https://doi.org/10.1080/10510979709368510

Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly, 12*(2), 183-229. https://doi.org/10.1177/0893318998122002

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. (2001). From the looks of things: assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly, 14*(3), 442-470.

Kassing, (2002). Speaking up identifying employees upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly, 16*(2), 187–209.

Kassing, J. W. (2005). Speaking up competently: A comparison of perceived competence in upward dissent strategies. *Communication Research Reports, 22*(3), 227-234.

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. (2011). Stressing out about dissent: Examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports, 28*(3), 225–234.

Kassing, J. W. ve Armstrong, T. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly, 16*(1), 39-65. https://doi.org/10.1177/0893318902161002

Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, *13*(1), 110-115.

Kassing, J. W. ve Avtgis A. T. (2001) Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, *18*(2), 118-127. https://doi.org/10.1080/08824090109384789

Kassing, J. W. ve DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, *17*(2), 113-120.

Kassing, J. W. ve McDowell, Z. J. (2008) Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, *25*(1), 34-43.

Kassing, J.W. ve Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: Development of the upward dissent scale. *Communication Research Reports, 30*(1), 46-56. https://doi.org/10.1080/08824096.2012.746225

Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. ve Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *The Journal of Business Communication*, *49*(3), 237–253. https://doi.org/10.1177/0021943612446751

Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve pazar araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kavak, H. (2020). *Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Adıyaman ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı orta öğretim kurumlarında bir araştırma* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi.

Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(1), 33-51.

Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi.

Kayış, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.

Kesen, M., Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin anfis model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *9*(42), 1552-1563.

Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 1*(1), 1-22.

Kesgin, E. (2020). *Okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Keskin, E. (2021). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki (İzmir ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Kırel, Ç. (1998). Örgütsel politikanın algılanması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(1-2), 525-540.

Kreitner, R. (1983). *Management.* Boston: Houghton Mifflin.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği.* (18. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Kojéve, A. (2007). *Otorite kavramı* (Çev. M. Erşen). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Konaklı, T. ve Odabaşı, S. (2021). Öğretmenlerin politik davranışları ile okul yöneticilerinin güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi, 7*(27), 99-119

Konanç, D. (202). *Ortaokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin iş stresi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.

Korkmaz, A. (2019*). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi.

Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversistesi.

Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.

Koşar, S. (2016). Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 100-129). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4*(4), 581-603.

Kulu, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlükler* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.

Leck, J. D. ve Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior?. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5*(3), 219-230.https://doi.org/10.1007/BF01385049

Leithwood, K. (2001). *Educational accountability and school leadership*. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4211715f2128ab3f96b41bad79136a0b2d006566. Erişim Tarihi: 02.12.2022.

Lee, K. L. ve. Low, G. T. (2008). The exercise of social power and the effect of ethnicity: Evidence from Malaysian's industrial companies. I*nternational Business Research, 1*(2), 53-65.

Liu, A. M. ve Fang, Z. (2006). A power-based leadership approach to project management. *Construction Management and Economics, 24*(5), 497-507. https://doi.org/10.1080/01446190600567944

Lomax, R. G. ve Hahs Vaughn, D. L. (2013). *An introduction to statistical concepts*. Abingdon-on-Thames: Routledge.

Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London: Macmillan.

Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influenceprocess. *International Journal Of Management, 15*(1), 1-9.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Lynch, J., Krause, N., Kaplan, G. A., Tuomilehto, J. ve Salonen, J. T. (1997). Workplace conditions, socioeconomic status, and the risk of mortality and acute myocardial infarction: the kuopio ischemic heart disease risk factor study. *American Journal of Public Health, 87*(4), 617-622. https://doi.org/10.2105/AJPH.87.4.617

Machiavelli, N. (2008). *Hükümdar* (Çev. N. Adabağ). İstanbul: İş Bankası KültürYayınları

Mannhieim, K. (1950). *Freedom, power and democratic planning*. New York: Oxford University Press.

McClelland, D. C. ve Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review, 81*(1), 117.

McMurray, B. (2007). Defusing the childhood vocabulary explosion. *Science, 317*(5838), 631. https://doi.org/10.1126/science.1144073

Mcshane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış* (Çev. A. Günsel ve S. Bozkurt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 44*(44), 73-90.

Meydan, C.H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve 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. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations.* Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Mulcahy, D. E. ve Irwin, J. (2008). The standardized curriculum and delocalization: Obstacles to critical pedagogy. *Radical History Review, 2008*(102), 201-213.

Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Nooradi, M., Nia, H. B. ve Ouliaey, A. (2017). Are manager's bases of power related to job satisfaction?. *Journal of Management and Accounting Studies, 5*(3), 71-75.

Norbom, H. M. ve Lopez, P. D. (2016). Leadership and innovation: Informal power and its relationship to innovative culture. *Journal of Leadership Studies, 10*(1), 18–31.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice.* CA: Sage Publications.

Odabaşı, S. (2021). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.

Okutan, E. (2019). Örgütsel çatışma. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde (249-265). Konya: Eğitim Yayınevi.

Oral Ataç, L. ve Köse, S. (2016). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46*(1), 117–132.

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

Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi.

Özcan, M. (2018). Güç kuramları. K. Demir ve K. Yılmaz, (Ed.), *Yönetin ve eğitim yönetimi kuramları içinde* (s. 435-447). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskisehir: Kaan Kitapevi.

Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi.

Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11*(4), 1895-1908.

Özdemir, A. (2015). Öğretmenlerin okullarına duygusal bağlılıklarının müdürlerin sosyal becerileri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışları açısından incelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35*(3), 595-618.

Özdemir, S. (2022). *Okulda yönetişim düzeyi ile örgütsel muhalefet düzeyi arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6*(1), 95-109.

Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özkoç, A. G. ve Bektaş, T. (2016). Organizational support and self-efficacy as the predictors of dissenter behavior among hotel employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6*(5), 285–305.

Özkan, Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sultangazi örneği).* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi.

Öztürk, N. K. (2015). *Yönetim: Temel kavramlar ve uygulamalar*. Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları.

Pamuk, N. (2018). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları (Afyonkarahisar ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi.

Pathania, A. ve Rasool, G. (2019). Investigating power styles and behavioural compliance for effective hospital administration. *Int International Journal of Health Care Quality Assurance, 32*(6), 958-977.

Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports, 24*(3), 235-240. https://doi.org/10.1080/08824090701446609

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

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 570-581

Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review, 34*(2), 29–50. https://doi.org/10.1177/000812569203400201

Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: Örgütlerde politika ve nüfuz.* (Çev. E. Özsayar). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C. ve Belanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology, 48*(6), 1122– 1134.

Peiro, J. M. ve Melia, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role sets. *Applied Sociology: An International Review, 52*(1), 14-35.

Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi.

Popper, K. R. (1963). Science as falsification. *Conjectures and refutations*, 1, 33-39.

Quinn, R.E. ve Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, *26*(2), 37-49.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: Quorum Books.

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

Rancer, A.S. (1995). Aggressive communication in organizational contexts: A synthesis and review. A.M. Nicotera (Ed.), *Conflict and organizations: Communicative processes* içinde (s. 129-150). NY: State University of NY Press.

Rancer, A.S, (1995). *Conflict and organizations: Communicative processes*, ed. Anne Meydan Nicotera. Albany: SUNY Press.

Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues, 49*(4), 227 – 251.https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x

Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 27*(2), 179–186.

Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education, 34*(3), 245-258. https://doi.org/10.1080/03634528509378613

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2003). *Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. ve Judge, T. (2019). *Organizational behavior*. (İ. Erdem. Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Roch, S. G. ve Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management, 32*(2), 299-322.

Rusbult, C. ve Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology, 15*(1), 80-103.

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

Santos, K. ve Austria Cruz, M. (2020) Power influence and conflict management of ready-to-wear (RTW) store supervisors. *Open Access Library Journal, 7*(3), 1-8.

Sarkar, S. P. (2009). The dance of dissent: Managing conflict in healthcare organizations. *Psychoanalytic Psychotherapy*, *23*(2), 121-135.

Saylı, H. ve Tüfekci, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 0*(30), 193-210.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior*. USA: John Wiley and Sons.

Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. ve Hunt, J. G. (2011). *Managing organizational behaviour*. New York, NY: John Wiley and Sons.

Seçkin, E. (2022). *Psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolünün incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kent Üniversitesi

Serdaroğlu, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılığa etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi.

Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The Power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics, 74*(1), 37-48.

Stanley, J. D. (1981). Dissent in organizations. *Academy of Management Review*, 6(1),13-19.

Stewart, L. P. (2006). Whistle blowing: Implications for organizational communication. *Journal of Communication, 30*(4), 90-101.

Stitzlein, S. M. (2015). Improving public schools through the dissent of parents: Opting out of tests, demanding alternative curricula, invoking parent trigger laws, and withdrawing entirely. *Educational Studies, 51*(1), 57-71. https://doi.org/10.1080/00131946.2014.983640

Stitzlein, S. M. ve Rector Aranda, A. (2016). The role of "small publics" in teacher dissent. *Educational Theory, 66*(1-2), 165-180.

Susilo, Y., Asnawi, M. ve Wijaya, A. (2021). The effect of supervisor's authority on auditor's response. *Accounting, 7*(5), 1139-1146.

Süt, A. (2010). İslam düşüncesinin erken döneminde muhalefet ve görüntüleri. *Kelam Araştırmaları Dergisi, 8*(1), 299-318.

Şener Pars, M. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Şimşek, S. (2021). *Çalışanların örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

Taçyıldız, E. (2020). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi.

Tanriverdi, H. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi.

Tavşancıoğlu, A. (2022). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.

Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Taucean, I. M., Tamasila, M. ve Negru-Strauti, G. (2016). Study on management styles and managerial power types for a large organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 221*(2016), 66-75.

Teo, H. ve Caspersz, D. (2011). Dissenting discourse: Exploring alternatives to the whistleblowing/silence dichotomy. *Journal of Business Ethics, 104*, 237-249.

Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing).* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Titrek, O ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 60*(60), 657-674.

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

Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational Communication: Traditional themes and new directions, 13*, 179-210.

Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Ed.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* içinde (s. 179-210). Newbury Park, CA: Sage.

Toprakçı, E. (2001). Güç merkezleri açısından okulun örgütsel farklılıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 7* (2), 277-287.

Tuaç, S. (2021). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.

Turgut, T. (2001). *Liderin kullandığı güç ile çalışanların uyma/direnç davranımları arasındaki ilişkide bireysel çalışma amaçlarının rolü* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi.

Turnage, A. K. ve Goodboy, A. K. (2016). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication, 53*(3), 271–285. https://doi.org/10.1177/2329488414525456

Turner, B. S. (1991). *Max Weber ve İslam. (3. Baskı)* (Çev. Y. Aktay). Ankara: Vadi Yayınları.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17*(2), 183-206.

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

Tümkaya, S. (2000). İlkokul öğretmenlerindeki denetim odağı ve tükenmişlikle ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8*(8), 61-68.

Türk Dil Kurumu (2022). *Türk Dil Kurumu sözlükleri.* 10 Aralık 2022 tarihinde https://sozluk.gov.tr/ adresinden edinilmiştir.

Türkseven Dübüş, B. (2022). *Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik rolleri ile kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi.

Uğurlu, E. (2017). *Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi.

Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüsü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15*(56), 98-116.

Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi.

Uys, T. (2008). Rational loyalty and whistleblowing: The South African context. *Current Socology, 56*(6), 904-921.

Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Uzun, M. ve Köse, A. (2020). Örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(*4), 886-898.

Ünal, S. ve Ada, S. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın.

Üstün, S. (2013). *İlkokul kurum yöneticilerinin güç tipi tercihleri: Mersin ili merkez ilçelerinde örnek bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi.

Vangel, K. (2011). *Employee responses to job dissatisfaction*. Schmidt Labor Research Center Seminar Research Paper Series. University of Rhode Island.

Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior*. New York: Routledge.

Warren, D. I. (1968). Power, visibility, and conformity in formal organizations. *American Sociological Review, 33*(6), 951-970.

Weber, M. (2006). *Bürokrasi ve otorite. (2. Baskı).* (Çev. H. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.

Wright, M. D. (2013). *The role of teamwork schema similarity and group atmosphere in perceptions of conversational appropriateness and organizational dissent* (Doktora Tezi). Texas Christian University.

Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, M. (2020). *Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışı ve işle bütünleşme düzeyine etkisi: Bir alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi.

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

Yıldız, K. (2014). Örgütsel muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*, 43. https://dergipark.org.tr/tr/pub/abuhsbd/issue/32934/365871

Yılmaz, T. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri: Hakkari ili örneği* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi .

Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20*(2), 385-402.

Yol, Ö. (2022). *Öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi.

Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik.* (8. Baskıdan Çeviri). (Ş. Çetin ve R. Baltacı, Çev. Ed). Ankara: Nobel.

Yukl, G. ve Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, *76*(3), 416–423. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416

Zafer, D. (2008). *İlköğretim yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.

Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V. ve Saeed, K. (2017). Organizational dissent dynamics: A conceptual framework. *Management Communication Quarterly*, *31*(2), 258-277. https://doi.org/10.1177/08933189166712

Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V. ve Saeed, K. (2019). Organizational dissent dynamics in universities: Simulations with a system dynamics model. *Management Communication Quarterly*, *33*(3), 419-450. https://doi.org/10.1177/0893318919846625

Zaleznik, A. (1981). Managers and leaders: Are they different? *The Journal of Nursing Administration, 11*(7), 25-31

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psycohology. 10*(4), 369-373.

Zeng, C. (2018). Exploring organizational dissent in a global setting. *Jyväskylästudies in humanities*, (343).

Zeng, C. ve Chen, H. (2020). An exploration of the relationships between organizational dissent, employee burnout, and work-family balance: A ross-cultural comparison between China and Finland. *Communication Studies*, *71*(4), 633-648.

Zeng, C., Rahmani, D. ve Okafor, B. (2022). An investigation of the mediating role of organizational trust in the relationship between work rumination and organizational dissent. *Communication Studies, 73*(4), 441-457.

Zıblım, L. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin güç mesafesi arasındaki ilişki (Muğla/Türkiye-Tamale/Gana örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.

EKLER

EK 1. Öğrencinin Akademik Özgeçmişi

Kişisel Bilgiler			
Adı ve Soyadı	Yüksel ADAK		
E-postası/Web Sayfası			
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Uzmanlık Alanı	Matematik Öğretmeni		
Öğrenim Bilgileri			
	Üniversite	Bölüm	Yıl
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi	İlköğretim Matematik Öğretmenliği	2009
Tez Başlığı	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki		
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Semiha ŞAHİN		
Akademik Eserler			
Alanıyla İlgili Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler			
Alanıyla İlgili Aldığı Ödüller			

EK 2. Uygulama İzinleri

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

ACELE

Sayı : E-87347630-659-230029 — 05.04.2022

Konu : ARAŞTIRMA İZNİ- YÜKSEL ADAK

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 03.03.2022 tarihli ve E-67493393-302.08.01-208976 sayılı yazınız.
b) İzmir Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 28.03.2022 tarihli ve E-12018877-604.01.02-46627732 sayılı yazısı.

İlgi (a)'da kayıtlı yazınız ile bildirilen Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yüksel ADAK'ın, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki "konulu çalışma kapsamında uygulama yapma talebine ilişkin İzmir Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan ilgi (b)'de kayıtlı yazı, işbu yazımız ekinde sunulmaktadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Nükhet HOTAR
Rektör

Ek: İlgi (b)'de kayıtlı yazı ve ekleri.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: 59EC481E-B43F-4F60-95FF-263BC08E5083 Doğrulama Adresi: https://turkiye.gov.tr/dokuz-eylul-universitesi-ebys

Adres: Kültür Mahallesi, Cumhuriyet Blv No:144, 35220 Konak/İzmir
KEP Adresi : dokuzeylulniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için:Pelin ALTIN
Memur

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-12018877-604.01.02-46512863 25/03/2022
Konu : Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı (Genelge 2020/2).
b)Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğünün 03.03.2022 tarihli ve E-87347630-659-217231 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yüksel ADAK' ın, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını ekli listede belirtilen okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazısında belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, ekli listede belirtilen okullarda 2021-2022 eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Murat Mücahit YENTÜR
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
Mustafa YILDIZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
2-Anket Formları (6 Sayfa)

Adres : Fevzipaşa mh. 452 sk. no:15 konak/ İZMİR
Telefon No
E-Posta:
Kep Adresi : meb@hs01.

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Bilgi için: Dudu ALP Bilgisayar İşletmeni
Unvan : Bilgisayar İşletmeni
İnternet Adresi: Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 199e-ecc6-33f4-b458-57e9 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Yüksel ADAK
Kurumu / Üniversitesi	Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD
Araştırma Yapılacak İller	İzmir
Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi	Ekli Listede Adı Geçen Okullar
Araştırmanın Konusu	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki
Üniversite / Kurum Onayı	
Araştırma/Proje/Ödev/Tez Önerisi	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki (Tez)
Veri Toplama Araçları	Kişisel Bilgi Formu,Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Onam Formu,
Görüş İstenilecek Birim/Birimler	-----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Milli Eğitim Bakanlığının 21/01/2020 tarihli ve 1563890 sayılı Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri konulu 2020/2 sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup araştırmanın 2021-2022 öğretim yılında, eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticisinin uygun gördüğü şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalif Üyenin Adı ve Soyadı: ----	**Gerekçesi; ----------**

KOMİSYON

21/03/2022

(Başkan) İlker ERARSLAN, Müdür Yardımcısı — Üye Nurdan MARAL, Öğretmen — Üye Ceylan AYDIN, Öğretmen — Üye Dr.Yasin KAYIŞ, Öğretmen — Üye Selahattin ANIK, Öğretmen

Asıl Uygulama/Geçerlik- Güvenirlik Çalışması/Pilot Çalışma Yapılacak Kurumlar
(Kurumun il/ilçe bilgilerinin belirtilmesi gerekmektedir. Çalışma belirli kurumlarda yapılacaksa kurum isminin açık
bir şekilde yazılması gerekmektedir. Sayısının daha fazla olması durumunda ek olarak sunulabilir.)

1.) Buca Ortaokulu (Buca/İzmir)
2.) Şehit Selim Topal Ortaokulu (Buca/İzmir)
3.) Ege İhracatçı Birlikleri Ortaokulu (Buca/İzmir)
4.) Hüseyin Avni Ateşoğlu Ortaokulu (Buca/İzmir)
5.) Saadet Emir Ortaokulu (Buca/İzmir)
6.) Kozağaç Ortaokulu (Buca/İzmir)
7.) İsmail Şekip Uyal Ortaokulu (Buca/İzmir)
8.) Şehit Üsteğmen Konuralp Özcan Ortaokulu (Buca/İzmir)
9.) 30 Ağustos Ortaokulu (Buca/İzmir)
10) İsmet Yorgancılar Ortaokulu (Buca/İzmir)
11) Burhan Özfatura Ortaokulu (Buca/İzmir)
12) Müşerref Mahmut Tınas Ortaokulu (Buca/İzmir)
13) Toki Turgut Özal Ortaokulu (Buca/İzmir)
14) Ötüken Ortaokulu (Buca/İzmir)
15) Kıbrıs Şehidi Yüzbaşı Cengiz Topel Ortaokulu (Buca/İzmir)
16) Sevgi Ferit Akın Ortaokulu (Buca/İzmir)
17) Akşemsettin Ortaokulu (Buca/İzmir)

EK 3. Etik İzin

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

ACELE
16.03.2022

Sayı : E-87347630-659-217076
Konu : ETİK KURUL İZNİ- YÜKSEL ADAK

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 03.03.2022 tarihli ve E-67493393-302.08.01-208976 sayılı yazınız.

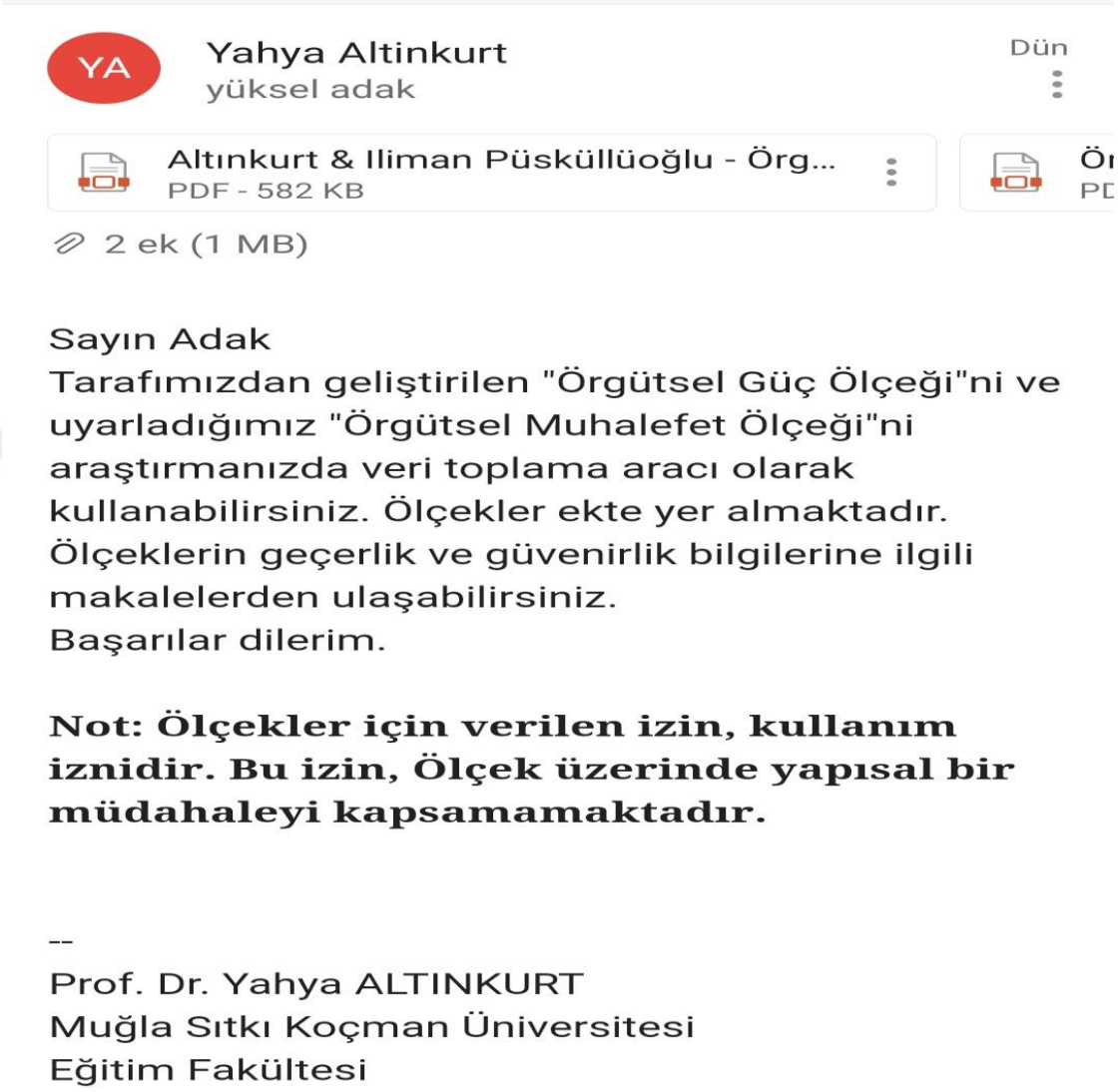
İlgide kayıtlı yazınıza istinaden Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 14.03.2022 tarihli toplantısında alınan 5 sayılı karar ile Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yüksel ADAK'ın, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışması kapsamında yapacağı uygulamanın etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiş olup, alınan karar Makamımızca onaylanmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Nükhet HOTAR
Rektör

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: 9F17F2E4-DBBA-44DE-8D05-6F65FAF8141E Doğrulama Adresi: https://turkiye.gov.tr/dokuz-eylul-universitesi-ebys
Adres: Kültür Mahallesi, Cumhuriyet Blv No:144, 35220 Konak/İzmir
KEP Adresi : dokuzeyluluniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi için:Gülcan YANAR
Sürekli İşçi

EK 4. Ölçme Araçlarının Uygulanma İzinleri



YA Yahya Altinkurt
yüksel adak
Dün

Altınkurt & Iliman Püsküllüoğlu - Örg...
PDF - 582 KB

2 ek (1 MB)

Sayın Adak
Tarafımızdan geliştirilen "Örgütsel Güç Ölçeği"ni ve uyarladığımız "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"ni araştırmanızda veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz. Ölçekler ekte yer almaktadır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik bilgilerine ilgili makalelerden ulaşabilirsiniz.
Başarılar dilerim.

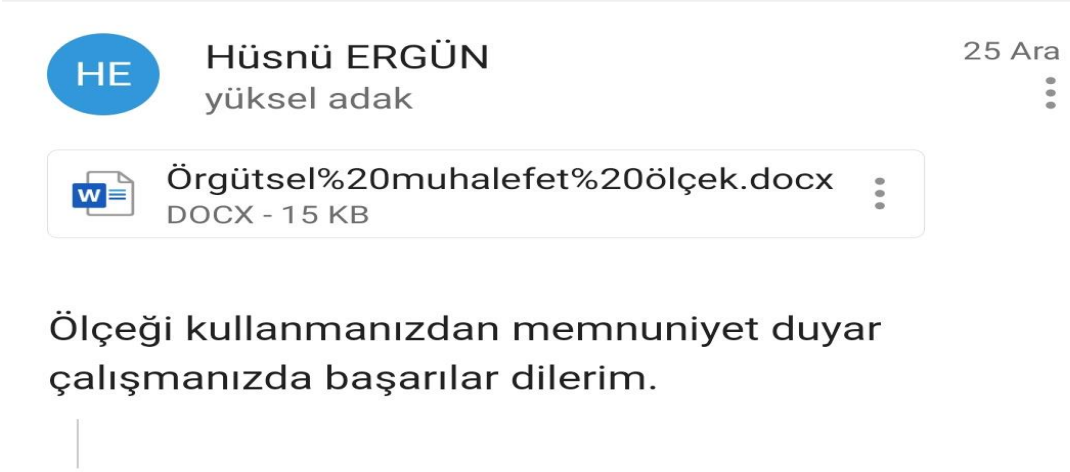
Not: Ölçekler için verilen izin, kullanım iznidir. Bu izin, Ölçek üzerinde yapısal bir müdahaleyi kapsamamaktadır.

--
Prof. Dr. Yahya ALTINKURT
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

Hüsnü hocam merhaba,

Ben Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği programında yüksek lisans öğrencisi Yüksel ADAK. Doç. Dr. Semiha ŞAHİN danışmanlığında "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" isimli tez çalışması yürütmekteyim. İzniniz olursa geliştirmiş olduğunuz "Örgütsel Muhalefet Ölçeği "ni tezimde sizi referans göstererek kullanmak isterim. Eğer uygun görürseniz ölçeği gönderebilir misiniz?

Saygılarımla, iyi çalışmalar dilerim.



EK 5. Kullanılan Ölçekler

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki

Değerli Öğretmenler;

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranış tarzları ve kullanılan örgütsel güç kaynakları ortaya çıkarılmaya çalışılarak, örgütsel davranışlara yönelik gelecekte yapılacak olan çalışmalara yardımcı olması amaçlanmaktadır. Siz değerli öğretmenlerimizin sorulara içten ve objektif yanıt vermesi araştırmanın amacına ulaşması açısından oldukça önemlidir. Toplanan bütün veriler hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacak ve ortak bir şekilde değerlendirilecektir. Bu sebeple ad, soyad yazmanıza gerek yoktur.

Anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler formu, ikinci bölümünde örgütsel güç kaynakları ölçeği, üçüncü bölümünde ise örgütsel muhalefet ölçeği bulunmaktadır. Kıymetli zamanınızı ayırarak destek verdiğiniz için teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Doç. Dr. Semiha ŞAHİN
D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksel ADAK
D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm I

Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde ortaokul öğretmenleri ile ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneğe çarpı (X) koyarak işaretleyiniz.

1.Cinsiyet: ( )Kadın ( ) Erkek
2.Yaş: ( ) 30 altı ( )30-40 arası ( ) 40-50 arası ( ) 50 ve üstü
3.Branş: ( ) Türkçe ve Sosyal Bilgiler ( ) Matematik ve Fen Bilimleri ( )Yabancı Dil ( )Din Kültürü ( ) Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi ( ) Diğer……..
4.Meslekteki Kıdem: ( ) 0-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( )11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21-25 Yıl ( ) 26 Yıl ve üstü
5.Bu Okuldaki Hizmet Süresi: ( ) 0-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( )11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21-25 Yıl ( ) 26 Yıl ve üstü
6.Eğitim Durumu: ( )Lise ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( )Doktora
7.Sendika Üyeliği: ( )Var ( )Yok
8.Okulun Öğrenci Sayısı: ( )1-500 Arası ( )500-1000 arası ( )1000 üstü

OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ (OÖGÖ)

	Ölçek
Açıklama: Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtma derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmasına özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.	**1. Hiçbir zaman** **2. Çok nadir** **3. Bazen** **4. Çoğunlukla** **5. Her zaman**

Okul Müdürümüz		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
1	Kurallara uyulması konusunda çok titizdir	☐	☐	☐	☐	☐	**1**
2	Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur	☐	☐	☐	☐	☐	**2**
3	Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir	☐	☐	☐	☐	☐	**3**
4	Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.	☐	☐	☐	☐	☐	**4**
5	Başarılı çalışanları takdir eder.	☐	☐	☐	☐	☐	**5**
6	Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.	☐	☐	☐	☐	☐	**6**
7	Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.	☐	☐	☐	☐	☐	**7**
8	Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	☐	☐	☐	☐	☐	**8**
9	Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.	☐	☐	☐	☐	☐	**9**
10	Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐	**10**
11	Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.	☐	☐	☐	☐	☐	**11**
12	Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur	☐	☐	☐	☐	☐	**12**
13	Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular	☐	☐	☐	☐	☐	**13**
14	İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, 'kimsenin istemediği görevleri' verir	☐	☐	☐	☐	☐	**14**
15	Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur	☐	☐	☐	☐	☐	**15**
16	Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır	☐	☐	☐	☐	☐	**16**
17	Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır	☐	☐	☐	☐	☐	**17**
18	Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır	☐	☐	☐	☐	☐	**18**
19	Okulun müdürünün kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir	☐	☐	☐	☐	☐	**19**
20	Toplantılardaki tavrından dolayı, öğretmenler söz almaktan çekinirler	☐	☐	☐	☐	☐	**20**
21	Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler	☐	☐	☐	☐	☐	**21**
22	Yeterli yönetim deneyimine sahiptir	☐	☐	☐	☐	☐	**22**
23	Mevzuat konusunda danışılabilecek kadar bilgi sahibidir	☐	☐	☐	☐	☐	**23**
24	Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir	☐	☐	☐	☐	☐	**24**
25	Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir	☐	☐	☐	☐	☐	**25**
26	Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder	☐	☐	☐	☐	☐	**26**
27	Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir	☐	☐	☐	☐	☐	**27**
28	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir	☐	☐	☐	☐	☐	**28**
29	Alan uzmanlığına önem verir	☐	☐	☐	☐	☐	**29**
30	Herkesi kolaylıkla ikna edebilir	☐	☐	☐	☐	☐	**30**
31	Müdürlük ona gerçekten çok yakışıyor	☐	☐	☐	☐	☐	**31**
32	Etkili bir konuşma yeteneği vardır	☐	☐	☐	☐	☐	**32**
33	Empati becerisi yüksektir	☐	☐	☐	☐	☐	**33**
34	Karşısındakine güven verir	☐	☐	☐	☐	☐	**34**
35	Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez	☐	☐	☐	☐	☐	**35**
36	Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir	☐	☐	☐	☐	☐	**36**
37	Davranışları ile çalışanlara ilham verir	☐	☐	☐	☐	☐	**37**

1-4 yasal güç
5-11 ödül gücü
12-21 zorlayıcı güç
22-29 uzmanlık gücü
30-37 karizma gücü

Ölçekte ters puanlanan madde yok. Ölçeğin tamamından toplam puan alınamıyor.
Bir alt faktörden alınan puanın yüksek olması, okul müdürlerinin o faktörde yer alan gücü daha fazla kullandığını göstermektedir.

Altınkurt Y. & Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 4*(4), 1-17.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Maddeler	Hiç katılmıyorum (1)	Az katılıyorum (2)	Orta düzeyde katılıyorum (3)	Büyük oranda Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1) Diğer öğretmenlerle beraber, okulumda olanlar hakkında yakınırım.					
2) Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.					
3) Okul yöneticilerimi sorgulamam.					
4) Okul politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşırım.					
5) Okuldaki değişiklikler ile ilgili yakınmalarda diğer öğretmenlerle birlikte hareket ederim.					
6) Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam.					
7) Okuluma ilişkin eleştirilerimi açıkça paylaşırım.					
8) Eşim ya da okul dışındaki arkadaşlarımın yanında okulum hakkındaki sıkıntılarımı nadiren konuşurum.					
9) Okul politikalarından memnun olmadığım zaman bunu herkes bilir.					
10) Katılmadığım kararlarda yöneticime herhangi bir şey söylemem.					
11) Okulumdaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum.					
12) İşim ile ilgili konuları okul dışındaki insanlarla konuşurum.					
13) Okulumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.					
14) Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla hiç konuşmam.					
15) Okulumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.					
16) Okulda sıkıntı veren konuları, diğer öğretmenlerle rahatça konuşurum.					
17) Okulda rahatça tartışamadığım okul ile ilgili kararlar hakkında ailem ya da arkadaşlarım ile konuşurum.					

Ergün, H. ve Çelik, K. (2018). Örgütsel Muhalefet Ölçeği Türkçe Uyarlaması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (48), 398-414.

