



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ KULLANMA BİÇİMLERİ
İLE ÖĞRETMENLERİN MUHALEFET ETME DURUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Erdal KESGİN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN

SAMSUN
2020

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ KULLANMA BİÇİMLERİ
İLE ÖĞRETMENLERİN MUHALEFET ETME DURUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Erdal KESGİN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN

**SAMSUN
2020**

TEZ KABUL VE ONAYI

Erdal KESGİN tarafından, Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında hazırlanan **Okul Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumları Arasındaki İlişki** başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 22.12.2020 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği / oy çokluğu ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Dr. Öğr. Üyesi Emre ER Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye (Danışman)	Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye	Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye	Prof. Dr. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Anabilim Dalı		<input type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye	Prof. Dr. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Anabilim Dalı		<input type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım yüksek lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklarda gösterilenlerden oluştuğunu, enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

22 / 12 / 2020

Erdal KESGİN

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı : Okul Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumları Arasındaki İlişki

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 22/12/2020 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : %8

Tek kaynak oranı : %1 çıkmıştır.

22 / 12 / 2020

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ KULLANMA BİÇİMLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN MUHALEFET ETME DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Erdal KESGİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans, Aralık/2020

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN

Bu araştırmanın amacı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Kayseri ilinin Melikgazi ilçesinde eğitim öğretim veren resmi 176 ilkokul ve ortaokulda görev yapan toplam 4369 öğretmen bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, orantısız küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 430 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama amacıyla iki ayrı ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” (OÖGÖ) ve “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” (ÖMÖ)’dir.

Araştırmanın bulgularını şu şekilde özetleyebiliriz: Araştırmanın sürekli bağımsız değişkeni öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını algılama özellikleri, araştırmanın sürekli bağımlı değişkeni ise öğretmenlerin muhalefet etme özellikleridir. OÖGÖ’nin genel bir toplamı olmadığı için, toplam üzerinden değil, alt boyutlar üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Sonuçlara göre alt boyutlar içinde birinci ortalama “yasal güç” (3.99, çoğunlukla) alt boyutuna aittir. Bunu “uzmanlık gücü” (3.98, çoğunlukla) alt boyutu ikinci, “karizmatik güç” (3.82, çoğunlukla) alt boyutu üçüncü, “ödül gücü” (3.78, çoğunlukla) alt boyutu dördüncü sırada izlemiştir. En son sırada ise “zorlayıcı güç” (2.17, çok nadir) alt boyutu bulunmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre, OÖGÖ alt boyutları içinde “ödül gücü” dışında hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Sadece erkek öğretmenlerin “ödül gücü”nü algılamaları, kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Medeni durum, görev yapılan kurum, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre OÖGÖ alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. ÖMÖ’nin toplam aritmetik ortalaması 3.56’dır ve bu da bize öğretmenlerin muhalefet düzeylerinin “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içinde olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin ÖMÖ “dikey muhalefet” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının boyut toplam aritmetik ortalaması 3.71’dir. Bu sonuç “büyük oranda katılıyorum” değerlemesi içindedir. Öğretmenlerin ÖMÖ “yatay muhalefet” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının boyut toplam aritmetik ortalaması 3.40’dır. Bu sonuç “orta düzeyde katılıyorum” değerlemesi içindedir. Cinsiyet değişkenine göre, erkek öğretmenlerin genel örgütsel

muhalefet algılamaları, kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Medeni durum değişkenine göre, evli ve bekar öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet özellikleri birbirine eşittir. Görev yapılan kurum değişkenine göre, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kendilerinde algıladığı genel örgütsel muhalefet özelliği, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Branş değişkenine göre, sınıf öğretmenlerinin kendilerinde algıladığı genel örgütsel muhalefet özelliği, branş öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin kıdem yılları değiştikçe, buna bağlı olarak örgütsel muhalefet davranışlarını algılamaları farklılaşmamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde, “ödül gücü” ve “zorlayıcı güç” boyut puanlarının “dikey muhalefet”; “karizma gücü” boyut puanlarının ise “yatay muhalefet” toplam puan değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Örgüt, örgütsel muhalefet, güç.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE WAYS OF USING POWER BY SCHOOL DIRECTORS AND TEACHERS OPPOSITIONS

Erdal KESGİN

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Education Management

Master, December/2020

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN

The purpose of this research is to determine the relationship between school administrators 'power use and teachers' opposition status according to their opinions. This research is an example of a quantitative study. Quantitative research; It is a type of research that objectifies facts and events, which can be observed, measured and quantified. In the research, relational screening model was used to determine the relationship between school administrators 'use of power and teachers' opposition. In the 2019-2020 academic year, a total of 4369 teachers working in official 176 primary and secondary schools providing education in Melikgazi district of Kayseri constitute the universe of this research. The sample of the research consists of 430 teachers determined by disproportionate cluster sampling method. In the research, two different measurement tools were used for data collection. These; "Organizational Opposition Scale" and "Organizational Strength Scale in Schools" applied after the personal information form prepared by the researcher.

Permanent independent variable of the research is the characteristics of teachers' perception of the power resources used by the teachers, and the continuous dependent variable of the research is the opposition features of the teachers. Since the Organizational Strength Scale in schools does not have an overall total, evaluations were made on sub-dimensions, not on the total. According to the results, the first average belongs to the "legal power" (3.99, mostly) sub-dimension. This was followed by the "specialty power" (3.98, mostly) sub-dimension, the "charismatic power" (3.82, mostly) sub-dimension, and the "reward power" (3.78, mostly) sub-dimension. In the last row, there is the "coercive power" (2.17, very rare) sub-dimension. According to the gender variable, there was no statistically significant difference in any of the sub-dimensions of "Organizational Strength Scale in Schools" except "reward power". Only male teachers perceive "reward power" at a higher level than female teachers. There was no statistically significant difference in any of the sub-dimensions of "Organizational Strength Scale in Schools" according to marital status, institution served, branch and professional seniority variables. The total arithmetic average of the Organizational Opposition Scale is 3,56, which shows us that the teachers' opposition levels are within the "I agree to a large extent" assessment. The total arithmetic average of teachers 'perceptions about teachers' use of "Organizational Strength Scale", "vertical opposition" is 3.71 This result is in the "I highly agree" valuation. The total arithmetic average of teachers 'perceptions regarding the teachers' use of "Organizational Strength Scale", "horizontal opposition" is 3.40. This result is in the

“I agree moderately” valuation. According to the gender variable, the overall organizational opposition perceptions of male teachers are higher than female teachers. According to the marital status variable, the organizational opposition characteristics perceived by married and single teachers are equal. According to the variable of the institution served, the general organizational opposition feature perceived by the teachers working in primary schools is higher than the teachers working in secondary schools. According to the branch variable, the general organizational opposition feature perceived by the classroom teachers is higher than the branch teachers. According to the professional seniority status, teachers' perception of organizational opposition behavior does not differ according to their seniority years. When the t-test results related to the significance of the regression coefficients are examined, the "vertical opposition" of the "reward strength" and "compelling power" dimension scores; "Charisma strength" dimension scores were found to be a significant predictor of the "horizontal opposition" total score variable.

Keywords: Organization, organizational opposition, power.

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Gerek yüksek lisans öğrencisi olmamda gerekse tezimin hazırlanmasında bilgi ve deneyimleri ile bana rehberlik eden ve her zaman yanımda olan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Ondokuz Mayıs Üniversitesi'ndeki çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Cevat ELMA'ya, Doç. Dr. İbrahim GÜL'e ve Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ'e yüksek lisans öğrenimim boyunca bana verdikleri emeklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın veri toplama sürecinde değerli vakitlerini ayıran, emeklerini esirgemeyerek katılım gösteren ve anketlerin doldurulması sürecinde yardımlarını benden esirgemeyen, tüm meslektaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tanıdığım ilk günden beri desteğini benden esirgemeyen ve geçtiğim tüm sıkıntılı süreçlerde bana her zaman moral veren eşim Gülay'a, hayatımın en kıymetli varlıkları olan ve onlarla olamadığım anlar için beni hep anlayan oğullarım Erdal Eray'a ve Umut Ege'ye en içten duygularıyla teşekkür ediyorum.

Bugünlere gelmemde babamla birlikte en büyük paya sahip olan ve desteğini hiçbir zaman benden esirgemeyen abim İlhan KESGİN'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Değerli idareci dostlarım Levent ÜNAL, Oktay POLAT, İbrahim Halil AKGEYİK, Ekrem KAYAASLAN, Ozan AKDENİZLİ, Soner YILMAZ, Feytullah DURAN, Yetiş KURT, Ahmet ZİKZILAN, Yıldırım ERDOĞAN, Hamza YALÇIN, İbrahim ÇITAR ve Zeki ALKAN iyi ki varsınız.



Cennetteki o süper kahramana, BABAM'A...

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. GİRİŞ	4
1.1. Problem Durumu	4
1.2. Araştırmanın Amacı	6
1.3. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Sayıtlar	8
1.5. Sınırlılıklar	8
1.6. Tanımlar	8
İKİNCİ BÖLÜM	10
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	10
2.1. Örgüt Kavramı	10
2.1.1. Eğitim Kurumlarında Örgüt Yapısı ve Özellikleri	11
2.2. Güç Kavramı	12
2.2.1. Güç Kaynakları	13
2.2.1.1. Yasal Güç	14
2.2.1.2. Ödül Gücü	14
2.2.1.3. Zorlayıcı (Baskı) Güç	15
2.2.1.4. Karizmatik Güç	16
2.2.1.5. Uzmanlık Gücü	17
2.2.2. Güce Karşı Olası Tepkiler	18
2.2.2.1. Uyuma (Boyun Eğme)	18
2.2.2.2. Bağlanma	18
2.2.2.3. Direnme	19
2.2.3. Gücün Kullanılması	19
2.3. Muhalefet Kavramı	21
2.4. Örgütsel Muhalefet	21
2.4.1. Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları (Türleri)	24
2.4.1.1. Dikey Muhalefet	24
2.4.1.2. Yatay Muhalefet	25
2.4.1.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet	26
2.4.2. Örgütsel Muhalefet Değişkenleri	26
2.4.3. Okullarda Örgütsel Muhalefet	27
2.5. Örgütsel Güç ile İlgili Yapılan Araştırmalar	28
2.6. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Araştırmalar	29
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	31
3. YÖNTEM	31

3.1. Araştırmanın Modeli	31
3.2. Evren ve Örneklem	31
3.3. Veri Toplama Aracı	33
3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	34
3.5. Verilerin Analizi	36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	38
4. BULGULAR.....	38
4.1. Araştırmanın Sürekli Bağımsız Değişkenine (Öğretmenlerin Yöneticilerinin Güç Özelliklerini Algılama) Özelliğine İlişkin Bulgular	38
4.2. Araştırmanın Sürekli Bağımlı Değişkenine (Örgütsel Muhalefet Ölçeğine) İlişkin Bulgular	42
4.3. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Alt Boyut Farklılıklarına İlişkin Bulgular	46
4.4. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Örgütsel Muhalefet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Farklılıklarına İlişkin Bulgular.....	50
4.5. Araştırmada Kullanılan “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler	53
4.6. Araştırmada Kullanılan “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” Alt Boyutları Puanlarından; “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Puanlarını Yordamak İçin Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular	55
BEŞİNCİ BÖLÜM	58
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	58
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	58
5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	58
5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar	59
5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	60
5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar.....	61
5.1.5. Okullarda Örgütsel Güç ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkilere Ait Sonuçlar (Araştırmanın Beşinci Alt Problemi)	62
5.1.6. Okullarda Örgütsel Güç ve Örgütsel Muhalefet İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları (Araştırmanın Altıncı Alt Problemi).....	63
5.2. Öneriler	64
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	64
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	65
KAYNAKÇA.....	66
EKLER	72

SİMGELER VE KISALTMALAR

ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
ÖMÖ	Örgütsel Muhalefet Ölçeği
f	Frekans / Sıklık
k	Madde Sayısı
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
n	Kişi Sayısı
OÖGÖ	Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği
p	Oran / Yüzde
r	Korelasyon katsayısı
sd	Serbestlik Derecesi
ss	Standart Sapma
t	t-Testi Tablo Değeri
TDK	Türk Dil Kurumu
\bar{x}	Aritmetik Ortalama
Akt.	Aktaran

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 . Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütsel İhtiyaçlara Yansıması.....11

Şekil 2 . Örgütsel Güç Kaynakları.....13



TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1: Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Tepkiler.....	19
Tablo 3.1: Evrene İlişkin Veriler.....	32
Tablo 3.2: Öğretmenlerin Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları	32
Tablo 3.3: Ölçek Maddelerinin Puan Aralıkları	35
Tablo 3.4: OÖGÖ Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	36
Tablo 3.5: ÖMÖ Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	36
Tablo 4.1: OÖGÖ, “Yasal Güç” Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	38
Tablo 4.2: OÖGÖ, “Ödül Gücü” Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	39
Tablo 4.3: OÖGÖ, “Zorlayıcı Güç” Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	39
Tablo 4.4: OÖGÖ, “Uzmanlık Gücü” Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	40
Tablo 4.5: OÖGÖ, “Karizmatik Güç” Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	41
Tablo 4.6: OÖGÖ Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	42
Tablo 4.7: ÖMÖ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	43
Tablo 4.8: OMÖ, “Dikey Muhalefet” Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	44
Tablo 4.9: OMÖ, “Dikey Muhalefet” Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	45
Tablo 4.10: OMÖ, “Yatay Muhalefet” Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	45
Tablo 4.11: Cinsiyet Değişkenine Göre OÖGÖ Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	46
Tablo 4.12: Medeni Durum Değişkenine Göre OÖGÖ Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	47
Tablo 4.13: Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre OÖGÖ Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar ...	48
Tablo 4.14: Branş Değişkenine Göre OÖGÖ Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	48
Tablo 4.15: Mesleki Kıdem Durumu Değişkenine Göre OÖGÖ Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar.	49
Tablo 4.16: Cinsiyet Değişkenine Göre ÖMÖ Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar.....	50
Tablo 4.17: Medeni Durum Değişkenine Göre ÖMÖ Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar.....	51
Tablo 4.18: Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre ÖMÖ Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	51
Tablo 4.19: Branş Değişkenine Göre ÖMÖ Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	52
Tablo 4.20: Mesleki Kıdem Durumu Değişkenine Göre ÖMÖ Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	53
Tablo 4.21: OÖGÖ ve ÖMÖ Toplam ve Alt Boyut Toplam Puan Arasındaki İlişkiler	54
Tablo 4.22: Regresyon Analiz Sonuçları OÖGÖ Alt Boyutları Toplam/ÖMÖ Toplam	55
Tablo 4.23: Regresyon Analiz Sonuçları OÖGÖ Alt Boyutları Toplam/ ”Dikey Muhalefet” Toplam	56
Tablo 4.24: Regresyon Analiz Sonuçları OÖGÖ Alt Boyutları Toplam/ ”Yatay Muhalefet” Toplam	57

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayılıları, sınırlılıkları ve tanımlara yer verilmiştir.

Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin kullanmayı tercih ettikleri güç türlerinin eğitim örgütlerinin hedeflerine varmasında belirleyici bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Ancak eğitim örgütlerinde yani okullarda bu gücün yerinde ve doğru bir şekilde kullanılması önem arz etmektedir. Çünkü eğitim örgütlerinin hammaddesi insandır. Gücün yanlış kullanımı öğretmenler, buna bağlı olarak da toplum üzerinde yıkıcı etkilere sebep olabilir. Bu yıkıcı etkilere sebebiyet vermemek adına eğitim örgütlerinde güç, gücün kaynakları ve gücün kullanımı üzerinde hassasiyetle durulması ve dikkatlice çalışılması gereken önemli bir özne haline gelmiştir. Farklı fikir, bakış açıları, görüş ve düşüncelerin örgütlere sağladığı faydaların önemini anlayan çağdaş örgütler, alınacak kararlara dahil olmaları ve kendilerini ifade etmeleri yönünden üyelerini desteklemektedir. Modern örgütler, örgüt üyelerinin zihinsel olarak güçlendirilmesine, yapılan işin kalitesinin yükseltilmesine ve üyelerinin iş yaşamına yönetime katılım yönünden örgütsel iyileştirmelerin yapılması ve örgüt üyelerinin muhalif fikirlerini ifade etmelerini teşvik etmek amacıyla uygun olan ortamları oluşturmaktadırlar (Kavak ve Kaygın, 2018).

1.1. Problem Durumu

Örgüt, birden fazla kişinin, belirledikleri ortak hedeflere ulaşmak için oluşturdukları yapıdır (Koçel, 2003). Diğer bir ifade ile örgüt, katılımcıları tarafından meydana getirilen bir koalisyondur. Uzlaşma, uyum ve kontrol bu koalisyonu meydana getiren koşullardır (Gürsel, 2003). Örgütün devam edebilmesi, gerek örgütün gerekse örgüt üyelerinin hedeflerine ulaşmasına bağlıdır.

Okullar önceden belirlenmiş amaçlar dahilinde topluma planlı ve programlı olarak eğitim hizmetini sunan örgütlerdir (Ünal ve Ada, 1999). Topluma eğitim sistemini sunan örgütlü yapılar okullardır. Okul sistemleri; üretim, uyarılma, yaşatma, alışveriş ve yönetim gibi alt sistemlerden oluşmaktadır (Başaran, 2002). Bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde çalışması doğrultusunda okulunu öğretmen, öğrenci ve aile döngüsünde yönetebilmek başarılı bir yöneticiliğin göstergesidir.

Okul örgütünü sadece belirli bürokratik kaidelerden oluşmuş bir yapı olarak görmemek gerekir. Okullar, amaç ve görevleri gereği kültürel, politik ve insan boyutu önem taşıyan örgüt sistemleridir (Çelik, 2002). Girdisinin de çıktısının da insan olması okulları diğer örgütlerden farklı kılan en önemli husustur. İnsan, okul örgütünün hammaddesidir (Bursalıoğlu, 2002). Kişinin iyi bir insan olarak yetişebilmesi için güçlü bir okul kültüründe eğitim alması şarttır (Çelik, 2002).

Muhalefet, “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Muhalefet, *h-l-f* kökünden gelen Arapça bir kelime olup aynı kök grubundan gelen ihtilaf kelimesi gibi, “herkesin ayrı bir yol tutması, görüş ayrılığı” anlamlarına gelmektedir (Ardoğan, 2004).

Örgütsel muhalefet; örgüt üyesinin, örgütten ayrı düşündüğü konulardaki aykırı görüşlerini, anlaşmazlıklarını veya rahatsızlıklarını ifade etmesidir (Kassing, 1997b). Muhalefet, örgüt içinde yönetici ile çalışan arasında etkileşim, iletişim ve fikir alışverişi imkanı sağlamaktadır. Muhalefet vasıtası ile çalışanlar örgüt verimini arttırmak için geri bildirimde bulunabilmektedirler. Muhalefet yolu ile örgütün genel düşüncesi yöneticilere iletilmektedir. Görüşlerin çalışanlar tarafından açıkça yönetime iletilmesi ve yönetiminde karar alırken bu görüşleri dikkate alması örgüte bağlılığı artıracaktır (Anyango, Ojera ve Ochieng, 2015). Muhalefet eksikliği yöneticinin örgütte ortaya çıkan problemleri görmesini engelleyecektir. Bu da yöneticiyi yanlış hesaplara ve stratejik hatalara sürükleyecektir. Yönetici örgüt içerisinde aksayan yanları belirleyebilmek ve bunları ortadan kaldırmak için muhaliflere kulak vermelidir.

Güç, bir kişinin, diğer kişilerinin davranışlarını, duygularını, kararlarını, düşüncelerini etkileyebilme veya kontrol edebilme yeteneğidir (Sinanoğlu, 1997). Yönetimsel olarak gücü, örgüt yöneticisinin örgüt içerisindeki eylemleri ve alınan kararları etkileme becerisi olarak tanımlayabiliriz (Robbins ve Coulter, 2003). French ve Raven (1959) güç türlerini; “*yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı (baskı) güç, karizma (referans) güç ve uzmanlık gücü*” olmak üzere beşe ayırmıştır. Yöneticiler bu güç türlerini kullanarak örgüt üyelerini olumlu veya olumsuz yönde etkileme gücünü elinde bulundurlar.

Organizasyon ve düzenin olması için güç şarttır. Diğer bir ifade ile örgüt üyelerini etkileyerek belirlenen hedefe varabilmek için güç her zaman gereklidir (Bayrak, 2001). Örgüt yöneticisinin kullanabileceği güç türlerinin bileşkesi o yöneticiye ait güç seviyesini göstermektedir. Yönetici elinde bulundurduğu gücü içinde bulunduğu mevcut duruma ve

yeterliliği dahilinde kullanmaktadır (Zafer, 2008). Örgütleri amaçlarına ulaştırmada gücün yönetici tarafından etkili ve verimli kullanılması önemli bir etkidir.

Yöneticinin, yönetim sürecinde farklı güç kaynaklarını kullanabilme yeterliliğine ve farklı özelliklere sahip örgüt çalışanlarını harekete geçirecek bilgi ve iş birikimine sahip olması gerekir (Aslanargun, 2010). Sahip olunan bilgi birikiminin faydalı olabilmesi için yöneticinin güce sahip olması gerekir. Bu gücün de yararlı olması yöneticinin gücü etkili bir biçimde kullanabilme yeteneğine bağlıdır (Polat, 2010).

Okul eğitimi, nesiller arası bilgi ve tecrübe aktarımının metotlara dayalı olarak yapılmasını sağlar. Öğretmen ise kendisini öğretmeye adanmış ve öğrencilerin çok yönlü gelişimi için emek veren insanı temsil eder. Okul, öğretmenler, yöneticiler ve diğer tüm çalışanlar için başka kurumlara göre çok özel ve farklı bir yere sahiptir (Sezgin ve Kılınç, 2011). Üzerinde çalışılan varlığın insan olması ve insanın okullar aracılığı ile toplumsal yaşama hazırlanması okulları tüm örgütlerden farklı kılmaktadır.

Değişim, hayatın her alanında olduğu gibi eğitim için de zorunludur. Eğitimde değişim; eğitimde değişime neden olan etkenler (çağın gerektirdiği yeni ihtiyaçlar, yönetim tarzlarının değişmesi, nüfus hareketleri, yeni teknolojiler), değişime iten kuvvetler (siyasi, toplumsal ve ekonomik sistemler) ve değişimi engelleyen kuvvetler (bürokratik yapı, yönetim politikaları, yönetimin uygulamaları) olarak ele alınabilir (Gökçe, 2005). Eğitim kurumunun değişime hazır olması, değişime ayak uydurabilmesi ve çağın gereksinimlerini karşılanabilmesinde en büyük yük okul yöneticilerinin omuzlarındadır.

Örgütleri değişime zorlayan güçlerin başında muhalifler gelir. Okulların kendilerini yenileyebilmesi, geliştirebilmesi, okul içerisinde iyi bir kültürün oluşabilmesi, örgüte bağlılığın sağlanabilmesi ve okul içerisinde motivasyonun artması için okulun bütün bileşenlerinin kendi çıkarları doğrultusunda değil okul menfaatleri doğrultusunda dikey muhalefet yapmaları gerekmektedir (Erdoğan, 2002). Öğretmenlerin muhalefetlerini rahatça yapabilmelerini sağlayacak olan en büyük etken ise okul yöneticilerinin kullanmayı tercih ettikleri güç kaynakları olarak görülmüş ve bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları nelerdir?
2. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına yönelik öğretmen algıları arasında; cinsiyetine, medeni durumuna, çalıştığı kurum türüne, öğretmenlik alanına ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
3. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algıları ne düzeydedir?
4. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algıları arasında ; cinsiyetine, medeni durumuna, çalıştığı kurum türüne, öğretmenlik alanına ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
5. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, öğretmenlerin muhalefet etme şekillerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim sistemi; en üst makam olan Milli Eğitim Bakanı'ndan başlayarak okul yöneticilerini, öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve diğer eğitim çalışanlarını bünyesinde barındıran sistematik bir yapıdır. Bu sistematik içerisinde bulunan unsurlar arasındaki etkili ve güçlü iş birliği, eğitim kurumunun yenilenebilmesine ve gelişebilmesine olanak sağlayacaktır. Eğitim sistematigi içerisinde ortaya çıkabilecek sorunlar eğitim öğretim faaliyetlerinde olumsuzluğa ve kalitenin de düşmesine neden olacaktır.

Eğitim örgütlerinde, yöneticiler kullandıkları gücün kaynağını bilmelidirler. Kullandığı gücün kaynağını bilen yöneticiler öğretmenleri okulun hedeflerini gerçekleştirmek için etkileyebilirler ve yönlendirebilirler. Eğitim örgütleri, yöneticileri güçlerini etkili, verimli ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmadıklarında hedeflerinden uzaklaşırlar. Örgüt yöneticileri sahip olduğu gücün kaynağını iyi bilmeli ve kullandığı gücün sonuçlarını önceden kestirebilmelidir.

Eğitim örgütlerinde mevcutta olan veya ortaya çıkabilecek sorunların belirlenebilmesi; belirlenen bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin gündeme getirilmesi ve uygulamaya konulması daha nitelikli ve daha kaliteli örgütsel yapıların oluşmasına imkan sunacaktır. Bu ise öğretmenlere muhalif düşüncelerini hiçbir baskıya maruz kalmadan dile getirebilecekleri bir ortam yaratılması ile mümkün olabilir.

Bu çalışma ile; öğretmen algılarına göre ilkököl ve ortaoköl yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, ilkököl ve ortaoköl öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algı düzeyleri ve bunlara etki eden değişkenler belirlenmeye çalışılacaktır. Örgütsel muhalefetin ve örgütsel gücün farklı bağımlı veya bağımsız değişkenlerle ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcut olsa da aralarındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. O yüzden yapılan bu araştırma bir ilk olacaktır. Araştırma neticesinde ortaya çıkacak sonuçların, gerek Milli Eğitim Bakanlığında görevli üst düzey yöneticilere gerekse okul yöneticilerine yönetim süreçlerinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmanın temel aldığı başlıca varsayımlar aşağıda verilmiştir.

- 1 . Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güç yönetimini algılamaları ve kendi muhalefet özellikleri bilimsel olarak ölçebilen kavramlardır.
- 2 . Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği ile Örgütsel Muhalefet Ölçeği, bilimsel olarak geçerli ve güvenilir ölçme araçlarıdır.
- 3 . Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere doğru ve samimi cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1 . 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Kayseri ili Melikgazi ilçesinde bulunan ilkököl ve ortaokullarda görev yapmakta olan 430 öğretmen ile;
- 2 . Adı geçen bu öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlar ile;
- 3 . Araştırma kapsamında kullanılan istatistiksel tekniklerle;
- 4 . Literatür taramasında kullanılan kaynaklar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Örgüt, belli amaçları yerine getirmek için kurulan, önceden belirlenmiş bir yapıya ve sürekliliğe sahip sosyal ilişki biçimi (Taşçı ve Erdemir, 2013).

Muhalefet: Muhalefet, “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Örgütsel Muhalefet: Örgüt üyesinin, örgütten ayrı düşündüğü konulardaki aykırı görüşlerini, anlaşmazlıklarını veya rahatsızlıklarını ifade etmesidir (Kassing, 1997b).

Güç: Güç, bir kişinin, diğer kişilerin davranışlarını, duygularını, kararlarını, düşüncelerini etkileyebilme veya kontrol edebilme yeteneğidir (Sinanoğlu, 1997).



İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal temeline ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

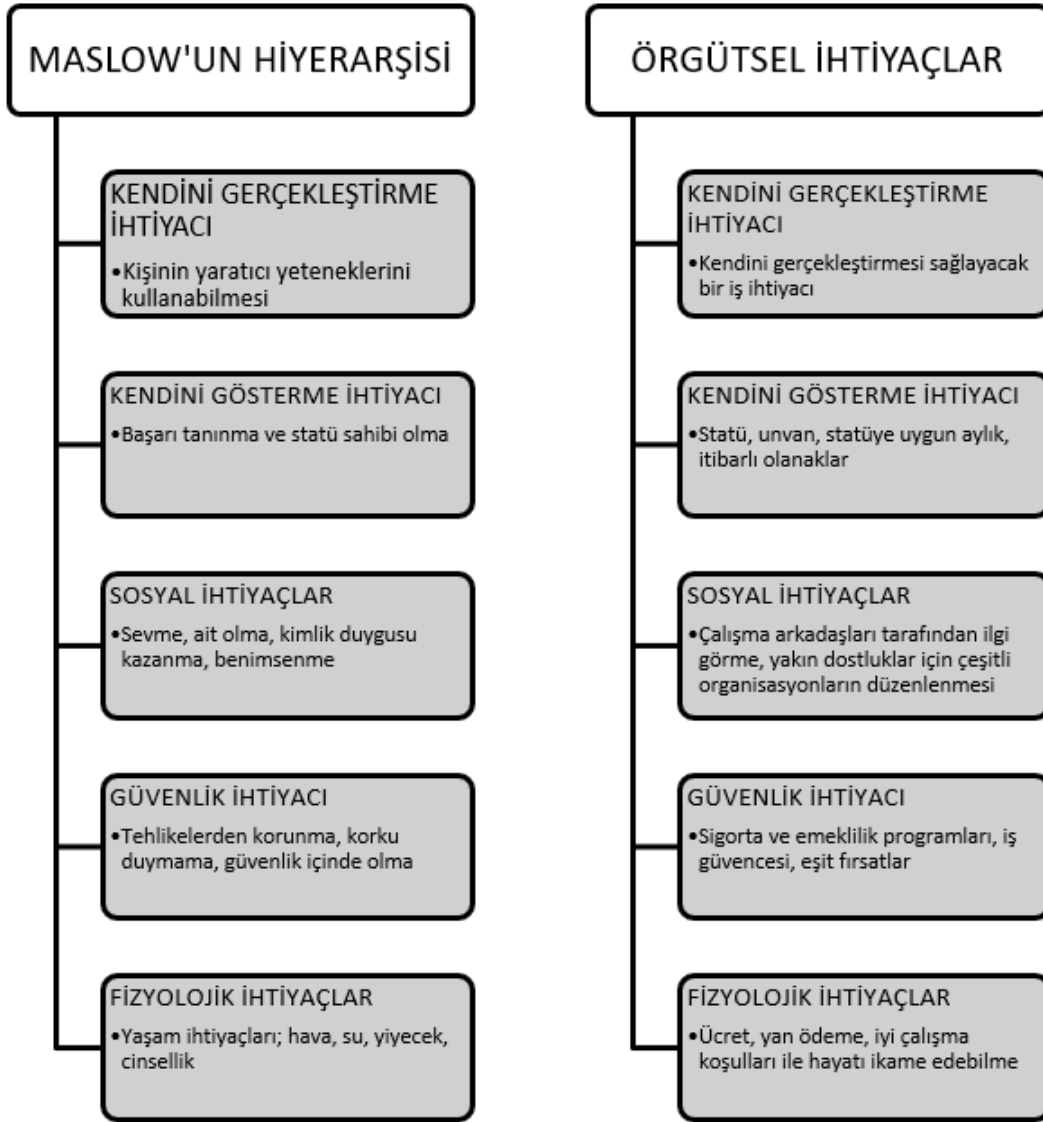
2.1. Örgüt Kavramı

Literatür incelemesi yapıldığında; örgüt, belli amaçları yerine getirmek için kurulan, önceden belirlenmiş bir yapıya ve sürekliliğe sahip sosyal ilişki biçimi (Taşçı ve Erdemir, 2013); örgüt, katılımcıları tarafından meydana getirilen bir koalisyondur. Uzlaşma, uyma ve kontrol bu koalisyonu meydana getiren koşullardır (Gürsel, 2003); örgüt, birden fazla kişinin, belirledikleri ortak hedeflere ulaşmak için oluşturdukları yapıdır (Koçel, 2003); şeklindeki örgüt tanımları karşımıza çıkmaktadır.

Bir insanın yaşantısının hiçbir alanında bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilmesi söz konusu değildir. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işbirliğine ihtiyaç duyarlar ve bu iş birliği de örgütleri gerekli kılar. Toplumda işler çeşitli örgütler (eğitim örgütleri, sivil toplum kuruluşları, dernekler, gıda örgütleri, sağlık örgütleri vb.) yardımı ile görülür. Örgütler insanların işbirliği ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkar. Örgütlerde, örgüt üyelerinin ortak bir amacı veya hedefi vardır. Örgüte ait olan amaç veya hedefin gerçekleştirilebilmesi için üyeler çaba sarfederler. Örgüt, hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir araçtır (Aydın, 2000).

Her yönetim kuramı örgütü kendine göre tanımlamıştır. Yapısal ve süreçsel kuramlara göre örgüt, saptanmış hedeflere ulaşmak üzere bir araya gelen katılımcıların formal yani biçimsel beraberliğidir. Davranışsal kurama göre örgüt, kişilerin belirledikleri ortak hedeflere varabilmek için oluşturdukları etkileşim süreçleri sonucunda oluşan bir dokudur. Sistem kuramına göre örgüt, anlaşma yolu ile belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek için çalışan işgörenlerin meydana getirdikleri bir ortaklıktır. Yönetim kuramının örgüt tanımında ise insanların işbirliği, ortak amaçlar, ortak hedefler, gönüllü dayanışma, örgüt içerisinde varolmayı sürdürme arzusu, güç birliği, etkili ve pozitif iletişim ağı, uyum içinde yaşama, dengeli ve düzenli davranışlar gibi öğeler yer almaktadır (Başaran, 2000a).

İnsanların normal hayatta olduğu gibi örgüt içerisinde de karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi örgütlere göre uyarlandığında Şekil 1'deki durum karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak örgüt içerisinde sahip olmadıkları şeyler için istek duyarlar (Vural ve Coşkun, 2007).



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütsel İhtiyaçlara Yansıması (Vural ve Coşkun, 2007)

2.1.1. Eğitim Kurumlarında Örgüt Yapısı ve Özellikleri

Okullar önceden belirlenmiş amaçlar dahilinde topluma planlı ve programlı olarak eğitim hizmetini sunan örgütlerdir (Ünal ve Ada, 1999). Topluma eğitim sistemini sunan örgütlü yapılar okullardır. Okul sistemleri; üretim, uyarılma, yaşatma, alışveriş ve yönetim gibi alt sistemlerden oluşmaktadır (Başaran, 2002). Bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde çalışması doğrultusunda okulunu öğretmen, öğrenci ve aile döngüsünde yönetebilmek başarılı bir yöneticiliğin göstergesidir.

Okul örgütünü sadece belirli bürokratik kaidelerden oluşmuş bir yapı olarak görmemek gerekir. Okullar, amaç ve görevleri gereği kültürel, politik ve insan boyutu önem taşıyan

örgüt sistemleridir (Çelik, 2002). Girdisinin de çıktısının da insan olması okulları diğer örgütlerden farklı kılan en önemli husustur. İnsan, okul örgütünün hammaddesidir (Bursalıoğlu, 2002). Kişinin iyi bir insan olarak yetişebilmesi için güçlü bir okul kültüründe eğitim alması şarttır (Çelik, 2002).

Bursalıoğlu (2002) okulun kültür özelliklerini,

a. Okulun en açık ve en önemli özelliği, üzerinde emek sarfettiği hammaddenin insan olmasıdır,

b. Okulun görevi, içerisinde bulunan ve çatışan değerleri uzlaştırarak dengelemektir. Okul, toplumun beklentilerini ve gereksinimlerini bireye açıklamalıdır,

c. Okulun ortaya çıkardığı ürünü değerlendirmek, okulun öğrencide meydana getirdiği değişiklikleri gözlemlemek ve ortaya çıkarmak, eğitimcilerin bu değişimlerdeki rolünü ve katkısını ölçmek güçtür,

d. Okullar özel çevrelerdir. Öğrencide istenilen yönde davranış değişiklikleri meydana getirebilmek için okul denilen özel çevreler oluşturulmuştur,

e. Okul toplum için insan kaynağı yetiştiren örgütlerdir. Bu yüzden çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen yapılardır,

f. Toplumda kültür değişimine neden olan örgütlerin başında okullar gelir,

g. Her okulun kendine has bir kişiliği ve bir kültürü vardır. Bu kültür ve kişilik okulun kendi bünyesinde bulunan paydaşları sayesinde meydana gelir,

h. Okullar bürokratik yapıya sahip örgütlerdir, şeklinde belirtmiştir.

2.2. Güç Kavramı

Literatür taraması yaptığımızda güç kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Güç, “ fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor” (TDK, 2020). Güç, diğer insanları etkileyebilme becerisidir (Koçel, 2007). Güç, bir kişinin, diğer kişilerinin davranışlarını, duygularını, kararlarını, düşüncelerini etkileyebilme veya kontrol edebilme yeteneğidir (Sinanoğlu, 1997). Güç, bir insanın diğer insanlara kendi düşünceleri doğrultusunda tesir etme veya insanlar üzerinde kendi isteği doğrultusunda değişimler meydana getirebilme yeteneğidir (Bağcı ve Bursalı, 2011). Bir grubun ya da bir insanın diğer grupları veya insanları etkileyebilme kapasitelerini de güç olarak tanımlayabiliriz (Tevruz, 1989). Yönetimsel olarak gücü, örgüt yöneticisinin örgüt içerisindeki eylemleri ve alınan kararları etkileme yeteneği olarak tanımlayabiliriz (Robbins ve Coulter, 2003). Kişinin sahip olduğu güç

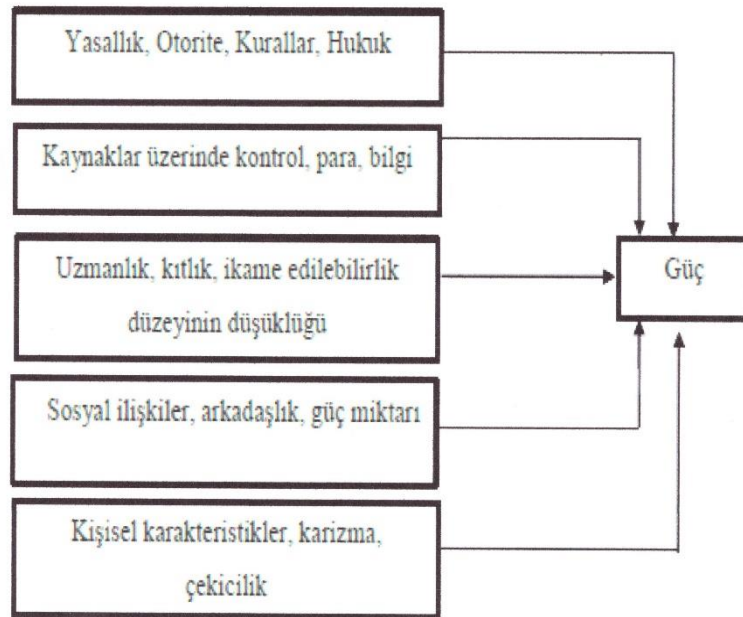
başkaları ile etkileşime girdiği zaman anlaşılabilir. Kişi, çevresindekileri kendi belirlediği amaç ve hedeflere ne oranda yönlendirebiliyorsa, kişinin o oranda güçlü olduğunu söyleyebiliriz. Kişinin mevcut gücü, diğer kişilerle kurduğu ikili, sosyal veya yasal ilişkiler sonucunda görülür (Kayalı, 2011).

Yapılan tanımlara baktığımızda gücün, bir hükmetme hareketi veya etkileme davranışı olduğu karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir durum ise gücün kontrolün merkezi olmasıdır. Gücün özellikleri ile ilgili şunları belirtebiliriz;

- a. Güç, kişiler arası etkileşimin gereğidir,
- b. Güç; zamana, duruma, şartlara ve kişilere göre değişebilir. Güç, değiştiremez bir yapıda değildir. Güç, kesinlik ifade etmez,
- c. Güç ve otorite farklı kavramları ifade ederler. Gücün yasal şekli otoritedir. Güç etki alanı olarak otoriteden daha geniş sınırlara ulaşabilir. Örgüt çalışanları arasındaki ast üst ilişkisi otoritenin en iyi örneğidir (Özkalp ve Kırel, 2016).

2.2.1. Güç Kaynakları

İster formal ister informal olsun, örgütlerde, örgüt üyelerinin davranışlarını, görüşlerini, duygularını ve hareketlerini yönlendiren gücün bazı kaynakları bulunmaktadır. Aşağıdaki şekil bu güç kaynaklarını göstermektedir.



Şekil 2: Örgütsel Güç Kaynakları (Atmaca, 2014)

Güç türlerinin sınıflandırılması konusunda alanyazın incelendiğinde, sunduğu çerçevenin genelliği ve konu ile ilgili olan ana unsurları içerisinde barındırması nedeni ile French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflandırmanın kabul gördüğü anlaşılmaktadır. French ve Raven (1959) güç türlerini; “*yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı (baskı) güç, karizma (referans) güç ve uzmanlık gücü*” olmak üzere beşe ayırmıştır. Bu güç türlerini açıklayacak olursak:

2.2.1.1. Yasal Güç

Atama veya seçim yolu ile bir mevkiye gelen kişiye resmi olarak verilen yetkiye yasal güç denir. Yönetici bulunduğu makamda durduğu sürece, kendisine verilen resmi yetki ile işleri yaptırma hakkını kullanarak yasal gücü elinde bulundurur. Makamdan ayrılması yöneticinin bu gücü kaybetmesi anlamına gelir (Özcanay, 2017). Yasal gücün yanlış kullanılması çalışanlarda çatışmaya, dirence ve iş doyumsuzluğuna neden olabilir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Yasal güç, kişinin örgüt içindeki pozisyonu ile elde edilir. Diğer bir ifade ile örgüt belirli konumdaki kişiye, bazı kişilere emretme yetkisi vermiştir. Bu resmi yetki (yasal güç) otorite olarak ifade edilen şeydir. Otorite örgüt hiyerarşisinde üstten asta doğru akar ve örgüt tarafından dikey olarak uygulanır (İvancevich, Konopaske ve Matteson, 2013). Akılcı güç şeklinde de ifade edilen yasal güç, yöneticinin bulunduğu makamdan kaynağını almaktadır. Yasal güç, örgüt üyelerinin makamın ortaya çıkardığı otoriteyi algılama şekillerini ifade etmektedir (Koçel, 2007).

Formal otoriteyi temsil eden yasal güç, örgüte ait maddi ve beşeri unsurların kullanılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Ödül ve zorlayıcı güce oranla yasal güç daha kapsamlı ve daha geniş etkiye sahiptir. Askeri yapılarda komutanlar, illerde valiler, şirketlerde CEO'lar, fakültelerde dekanlar, okullarda müdürler vs. yasal gücü temsil eden örnekler olarak gösterilebilirler (Yalçın, 2012).

2.2.1.2. Ödül Gücü

Yöneticinin, kendi istediği davranışları örgüt çalışanlarının yapmaları ve bu davranışları sürdürmeleri için kullandıkları güçtür. Yönetici ile çalışanlar arasında güçlü bir bağ meydana getiren bu güç türü ayrıca etkili bir özendirme aracı olarak da kullanılır. Bireysel ve grupla da uygulanabilen ödül gücü, istendik davranışın yapılması ve devamının sağlanması konusunda son derece etkilidir. Ödül gücünün kişi üzerindeki etkisi, ödülün kişi bakımından

değerliliği ile doğru orantılıdır. Çalışanın vadedilen ödüle verdiği değer, ödül gücünün etkililiğinin derecesini gösterir. Verilen veya verilecek ödül çalışanın istediği bir unsur olmalıdır ki etkisini tam olarak gösterebilsin.

Ödüllendirme farklı biçimlerde ve değişik araçlarla yapılabilir. Örnek olarak, iş yerindeki yükselme imkanları, yetkilerin arttırılması, ikramiyeler, övme, sorumluluk verme, izin verme gösterilebilir. Ödül gücünün başarılı kullanıma ölçeği yöneticinin ödülleri örgüt içerisinde adil ve eşit dağıtabilmesidir. Yönetici adil ve eşit olarak ödül dağıtımını sağlayabiliyorsa ödül gücünü başarılı kullanıyor demektir (Şimşek, 2002).

Ödül gücü dikkatli kullanılmalıdır. Kontrolsüz veya sıklıkla bu güce başvurmak, ödülün pekiştireç etkisinin yok olmasına, azalmasına veya sıradanlaşmasına yol açabilir. Diğer tehlike ise ödüle ulaşmak çalışanın motivasyonunu azalmasına neden olabilir. Ödül gücünün kontrolsüz kullanılması örgüt içerisinde ayrışmalara sebep olabilir (Özdemir, 2013).

Ödül gücünün ana belirleyici etkeni beklenen faydadır. Kişi sonucunda fayda sağlayacağı bir istekle karşılaştığında, istek kaynağı ile daha kolay bir uyum sağlayacaktır. Ödül gücü kişinin sağlamak istediği faydayı vaat ederek kişiye istenilen davranışı yaptırmaktadır (Atmaca, 2014).

2.2.1.3. Zorlayıcı (Baskı) Güç

Zorlayıcı gücün temeli korkudur. Bu gücün kaynağında, ceza verme yetkisi vardır. Zorlayıcı gücün kapsamını, karşı tarafa hoş olmayan bir durum meydana getirme veya elindeki imkanları alma ya da istemediği bir işi ona yaptırma şeklinde çizebiliriz (Sakallı, 2010). Bu güç türünde, ceza verme yetkisini kullanarak işin yapılmasını sağlamak birinci sırada yer alır. Ücret kesintisi, izin vermeme, uyarma vb. tarz cezalar kullanılarak yöneticilerin çalışanlara istediklerini yaptırması bu duruma örnek olarak verilebilir (Özkalp ve Kırel, 2016).

Ödül gücünün tam tersi zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç emirlere karşı gelen astın cezalandırılmasını gerektirir. Zorlama bu güç türünün özünde vardır. (Eraslan, 2004). Ödül gücü, yönetici ile çalışan arasında sağlam bir bağ oluşmasını sağlarken, zorlayıcı güç ise yönetici ile çalışan arasında kopmalara neden olabilmektedir (Atmaca, 2014). Ödül gücü ile zorlayıcı gücü ayırımını şu şekilde açıklayabiliriz; öğrenci öğretmeninden ceza almamak için ödevini yapıyorsa bu zorlayıcı güçtür, eğer o öğrenci öğretmeninden ödül almak için ödevini yapıyorsa bu ödül gücüdür.

Korkunun zorlayıcı gücün temelini oluşturması nedeni ile çalışanları korkutan her türlü şey bir güç kaynağıdır. Kişi sonuçları kendisine zarar verecek eylem veya davranışlardan karşılaşacağı cezanın korkusu ile uzak durur (Koçel, 2007). Yani çalışan yönetici tarafından verilen emirleri yerine getirmemesi neticesinde ortaya çıkacak olumsuzluklardan korkması sebebiyle güce itaat eder (Polat, 2010). Yöneticinin çalışana ceza vermesi kadar, çalışanın bunu ceza olarak görmesinde önemlidir (Koçel, 2007).

Aslında zorlayıcı güç, üstün asta istemiş olduğu ödülleri vermemesi ya da onları kontrol altında tutmak için ceza verme yetkisidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002). Bu güç türünün çalışanlar üzerinde orantısız olarak kullanılması onları kırabilir ve telafisi olmayan olumsuzluklara neden olabilir. Zorlayıcı gücün tutarsız kullanımı gerek örgüt gerekse çalışan için arzu edilmeyen sonuçlar doğurabilir (Atmaca, 2014).

Zorlayıcı güç sadece yöneticinin çalışanlara karşı kullanabileceği bir güç olarak görülmemelidir. Astların işleri yavaşlatması, örgüt içerisinde başarılı bir çalışan olsa bile işten ayrılması, bilgi vermemesi üstlerine karşı kullanabileceği zorlayıcı güçlere örnek olarak verilebilir (Karaman, 2008).

2.2.1.4. Karizmatik Güç

Yöneticinin bireysel özelliklerine ve kişiliğine dayanan güç türüdür. Karizmatik güç, üstün astlarına kendisine karşı hayranlık uyandırabilme ve astlarını etkileyebilme becerisidir. Bu gücü kendisinde bulunduran kişi, çevresi tarafından örnek alınan, hayranlık ve saygı duyulandır. Karizmatik güç türünde yöneticinin örnek davranışları ilk sıradadır. Çalışanların yöneticisine duyduğu hayranlıkla yöneticinin karizmatik gücü doğru orantılıdır. Çalışanın yöneticiye hayranlığı arttıkça yöneticisinde karizmatik gücü artacaktır. Bu güç türü insanlardaki özenti güdüsünü aktifleştirir (Güney, 2011).

Yöneticilerin, dış görünüşleri, hayata bakışı, kibar, saygılı, hoşgörülü davranışları, olaylara karşı gösterdiği tepkileri, özel yaşantıları, aile hayatları, çalışma prensipleri ve gelecek beklentileri çevrelerini etkileme unsurlarıdır. Yöneticinin çalışanları tarafından dikkat çekici ve örnek alınabilir olması, yöneticinin çalışanlarını daha kolay etkileyebilmesini sağlayacaktır (Zafer, 2008).

Karizmatik güç, çalışanların hayatında güven ve sadakat hissi ile sorumluluk bilinci oluşturur. Böylelikle çalışan üstünün istemediği hareketi yapmamak ve üstünün memnun olacağı davranışı yapmak için özen gösterir. Bunun sonucunda yöneticinin astlarına yapacağı denetim sayısı da azalır (Atmaca, 2014).

Karizmatik güç, örgüt üyelerinin lider çevresinde bütünleşmesini, lidere sıra dışı özellikler yakıştırılmasını ve liderin yüceltilmesini sağlar. Karizmatik güce sahip lider, dik durur, her alanda kendisini yetiştirmiştir, çevresi tarafından kabul görmüştür ve başarılı bir geçmişe sahiptir. Bu özellikler çalışanlarda yöneticiye karşı bir hayranlık uyandırır ve çalışanlar daha kolay etkilenecek bir durum alır (Zafer, 2008).

2.2.1.5. Uzmanlık Gücü

Bir işi, diğer insanlara nazaran daha iyi, daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yapma becerisine sahip kişiye uzman denir (Zafer, 2008). Yöneticilerin çalışanlarını sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe ve iş donanımları vasıtası ile etkileyebilme becerilerini uzmanlık gücü olarak tanımlayabiliriz. Çalışanlar, yöneticilerinin sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkla kendilerine rehber olacaklarına inanmaları sebebi ile uzmanlık gücünün etkisinde kalırlar. Bu güç türü uzmanlık gücüne sahip kişinin bireysel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Uzmanlık gücü formal bir konumdan varolan bir güç türü değildir (Aslanargun ve Karadağ, 2012).

Örgüt içerisindeki insanlara etki etmenin kolay yolu uzmanlık gücüdür. Çünkü, bilgisine, birimkimlerine, fikirlerine ve iş alanındaki teknik donanımına güven duyulan yönetici, çalışanlarına etki etme konusunda daha başarılıdır (Özhan, 2016). Örgütlerde bazı çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha yüksek başarımla sergileme becerilerine sahiptirler. Çalışanlar bu kişilerle iletişim kurarak onlardan sürekli tavsiyeler alırlar. Bu durum ilerleyen zamanlarda tavsiye alınan kişide uzmanlık gücünü meydana getirir (Gerorge ve Jones, 2012).

Yönetici, uzmanlık gücü ile örgüt çalışanlarına etki etmede başarılı oluyorsa, bu yöneticinin başarısının uzun soluklu olacağına işaret etmektedir. Çalışanlar, kendilerinden istenilen şeylerin gerekliliği konusunda üstlerine inandıkları sürece bunları yerine getirmek için tereddüte düşmezler. Yöneticiye karşı duyulan güven ve saygı, çalıştığı alanda sahip olduğu bilgi birikimi ile doğru orantılıdır. Yöneticinin alanındaki eğitim seviyesi ve tecrübesi uzmanlık gücünü etkiler (Özhan, 2016).

Yöneticinin vermiş olduğu tavsiye ile çalışan olumlu bir sonuç elde ettiğinde uzmanlık gücü artar. Tam tersi durumda yani tavsiyenin sonucu olumsuzlukla sonuçlanırsa yöneticinin uzmanlık gücü azalır. Bu yüzden yönetici vereceği tavsiyeler veya alacağı kararlar konusunda dikkatli davranmalıdır (Zafer, 2008).

Uzmanlık gücü, eğitim kurumlarında okul idaresinin bilgi birikimine ve tecrübelerine bağlıdır (Can, 2013). Okul idarecisinin gerek eğitim gerekse yönetim alanlarında uzman olması öğretmenlerin kendilerine uzmanlık gücü ile bağlanmasını sağlar (Başaran, 2000).

Yukarıda bahsedilen güç türlerini özetleyecek olursak (French ve Raven, 1959; Akt. Aslanargun, 2009);

- Gücün boyutu güç kaynağının etkililiğine ve yoğunluğuna bağlıdır,
- Gücün orantısız kullanımı gücün azalmasına neden olur,
- Karizmatik güç, değişkenlik oranı en yüksek güç türü olmakla birlikte bütün güç türlerinin etki düzeyleri değişkenlik gösterir,
- Çalışanlara verilecek ödüller yöneticiye olan güven ve ilgiyi artırırken direnci azaltacaktır. Zorlama ise tam dersi bir durum meydana getirecektir.

2.2.2. Güce Karşı Olası Tepkiler

Kullanılan güce karşı, insanlar *bağlanma*, *uyma* ve *direnme* olmak üzere üç değişik şekilde tepki verebilirler.

2.2.2.1. Uyma (Boyun Eğme)

Çalışanın, yöneticiden gelen emir ve istekleri yerine getirme konusunda kendisini zorunlu görmesidir. Birey uyma (boyun eğme) davranışını örgütün hedeflerini gerçekleştirerek sağlayabilir (Robbins ve Judge, 2012; Akt. Özhan, 2016). Bireyin boyun eğme davranışını göstermesi için yöneticisinden gelen emir veya isteğin örgütü için gerekliliğinden emin olması gerekir. Uyma davranışı çalışanda tam anlamı ile bir bağlılık ve kabul oluşturmaz (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999; Akt. Koşar, 2008). Ödül ve ceza kullanımı uyma davranışını ortaya çıkarmaktadır. Çalışan verilen ödüle ulaşmak veya cezadan uzaklaşmak için uyma davranışını sergiler (Göksu, 2004).

2.2.2.2. Bağlanma

Çalışanın örgütüne karşı sadakat duyması, örgüt değerlerini kendisi ile özdeşleştirilmesi ve örgütte devam etme yönünde davranışta bulunmasıdır (Robbins ve Coulter, 2003). Bireyin örgütüne bağlılığını arttırmak örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Bunu gerçekleştirecek olan kişi ise yöneticidir (Yorulmaz, 2014).

2.2.2.3. Direnme

Çalışanların, yöneticinin etki etme davranışlarına karşı koyma durumu direnme olarak tanımlanır. Direnme davranışı yöneticinin isteklerini yapmama, reddetme veya geciktirme şeklinde gösterilebilir. Direnç, riskli bir tepkidir. Çünkü örgüt yöneticisi işlerde herhangi bir aksamaya fırsat vermemek için zorlayıcı tepkiler ortaya koyabilir (Turgut, 2001). Bu tepkiler ücret kesintisi, izin vermeme, mobbing vb. şekillerde görülebilir.

Tablo 2.1. Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Tepkiler (Gatewood, Taylor ve Ferrell, 1995; Akt. Akgül, 2013)

Gücün Kaynağı	Bağlanma	Uyma	Direnme
Yasal	Olabilir	Uygun	Olabilir
Ödül	Olabilir	Uygun	Olabilir
Zorlayıcı	Uygun değil	Uygun	Uygun
Uzmanlık	Uygun	Olabilir	Olabilir
Karizma	Uygun	Olabilir	Olabilir

Etkili ve başarılı olmak isteyen yöneticiler, sahip oldukları gücü örgüt üyelerini yönetmek için akıllı ve doğru bir şekilde değerlendirmeli, kullanacağı güç türünü çalışanlarına göre seçmelidir (Hotgetts, 1999; Akt. Yorulmaz, 2014).

2.2.3. Gücün Kullanılması

Organizasyon ve düzenin olması için güç şarttır. Diğer bir ifade ile örgüt üyelerini etkileyerek belirlenen hedefe varabilmek için güç her zaman gereklidir (Bayrak, 2001). Yöneticinin, yönetim sürecinde farklı güç kaynaklarını kullanabilme yeterliliğine ve farklı özelliklere sahip örgüt çalışanlarını harekete geçirecek bilgi ve iş birikimine sahip olması gerekir (Aslanargun, 2010). Sahip olunan bilgi birikiminin faydalı olabilmesi için yöneticinin güce sahip olması gerekir. Bu gücün de yararlı olması yöneticinin gücü etkili bir biçimde kullanabilme yeteneğine bağlıdır (Polat, 2010).

Örgüt yöneticisinin kullanabileceği güç türlerinin bileşkesi o yöneticiye ait güç seviyesini göstermektedir. Yönetici elinde bulundurduğu gücü içinde bulunduğu mevcut duruma ve yeterliliği dahilinde kullanmaktadır (Zafer, 2008). Gücün yönetici tarafından yerinde ve orantılı kullanımı yöneticinin sahip olduğu gücün seviyesini arttıracaktır. Olumlu

güç kullanımı gücü arttıracaktır. Gücün iyi ya da kötü kullanımı yöneticinin amaçlarına ve şahsi özelliklerine bağlıdır (Başaran, 2004). Gücü tek başına iyi ya da kötü olarak ifade edemeyiz. Fakat şunu söyleyebiliriz; güç iyi niyetler için kullanılacağı gibi kötü niyetler için de kullanılabilir (Bayrak, 2001).

Yöneticinin gücü kullanabilmesi, yöneticinin örgüt çalışanlarını etkileyerek işleri ve isteklerini yerine getirebilmesi demektir. Yapılan araştırmalar sonucunda gücün nasıl kullanılacağı konusunda ortaya çıkan önerileri şunlardır (Hodgetts, 1999; Akt. Özcanay, 2017).

1. *Güç algısı sağlanmalıdır:* Yönetici örgüt içindeki veya dışındaki insanlara karşı güçsüzlük algısı vermemelidir. Güç olmasa bile varmış gibi davranmalıdır.

2. *Öncelik olarak maddi yönden uygun olan güçler seçilmelidir:* Maddi yönden yeterli imkanlar var ise yönetici ödül gücünü kullanmaya öncelik vermelidir.

3. *Davranış ve liyakat esas alınarak ödüller ve cezalar verilmelidir:* Ödüller ve cezalar adalet ve eşitlik ilkesine bağlı olarak verilmelidir.

4. *Davranışların uzun vadede devam etmesi için çalışanlar sürekli motive edilmelidir:* Çalışanların motive edilmesi ödüller kadar çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakacaktır. Davranışların uzun vadede devam etmesi örgüt üyelerinin motivasyonlarıyla doğru orantılıdır.

5. *Gücün kişiye özel kullanımı sağlanmalıdır:* Verilen bir ödüle her örgüt üyesi aynı tepkiyi vermez. Yönetici çalışanlarının kişisel özelliklerini iyi bilmeli ve kişiye özel ödül vermeye dikkat etmelidir.

6. *Yöneticiler direkt olarak kontrol yönetiminde bulunmaktan kaçınmalıdır:* Direkt kontrol yönetimi mevcut kaynakların gereksiz kullanımına neden olacaktır.

7. *Dengeli bir güç yer değiştirmesi yapılmalıdır:* Yöneticinin çalışanlarına sürekli iyilikler yapması çalışanları yöneticiye karşılık vermeye mecbur bırakacaktır.

8. *Güç, yönetimde yatırım aracı olarak kullanılmalıdır ve bundan fayda sağlanmalıdır:* Yönetici kullandığı güç ile sonuçlarını değerlendirmelidir. Beklenen yarar ortada yok ise yönetici o gücü kullanmaktan vazgeçmelidir.

9. *Güç kaynakları sadece etki alanında kullanılmalıdır:* Mantıklı davranan yöneticiler, örgütleri dışına gücünü aktarmak için gereksiz uğraşlara girmezler.

10. *Gücün kontrolü sağlanmalı ve uygulanan güçlerin sonuçları sürekli takip edilmeli:* Başarılı yöneticiler yönetim süreçlerini sürekli değerlendirirler. İsteddiği verimi almamaları durumunda strateji veya uygulamalarını yeniden düzenleyebilirler. Alanında

uzman yönetici yetki devri yapmalı, ortaya çıkan durumları devamlı kontrol altında tutup değerlendirmeler yapmalıdır.

Gücünü yönetimsel süreçlere etkili bir şekilde dahil eden yöneticilerin özellikleri şunlardır;

1. *Duyarlı olmak*: Bu yöneticiler çalışanlarının duygu ve düşüncelerine değer verirler ve onları dinlerler.

2. *Sezgi*: Gücün elde edilmesi ve kullanılması konusunda güçlü sezgileri vardır.

3. *Güç repertuarı geniştir*: Güç konusunda geniş bir repertuara sahiptirler ve hangi gücün nerede kullanılacağını bilirler.

4. *Kariyer*: Başarılı bir yönetici çalışma alanında yavaş ve planlı bir şekilde ilerler. Kariyer basamaklarını bilinçli bir şekilde çıkar.

5. *Yatırım kaynağı*: Başarılı olan yöneticiler gücünü bir yatırım aracı olarak görür ve sürekli gücünü artırma çabasında olurlar.

6. *Uzman olmak*: İyi bir yönetici gerek gücün kullanılması gerekse yönetim konusunda uzmandırlar.

2.3. Muhalefet Kavramı

Muhalefet, “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Muhalefet, *h-l-f* kökünden gelen Arapça bir kelime olup aynı kök grubundan gelen ihtilaf kelimesi gibi, “herkesin ayrı bir yol tutması, görüş ayrılığı” anlamlarına gelmektedir (Ardoğan, 2004). Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan “dissent” kelimesi de, Morris (1969)’e göre, Latince “dissentire” sözcüğünden türemiştir. “dis”, farklı, ayrı anlamlarını taşıırken, “sentire” ise hissetmek anlamını taşımaktadır. Böylece dissentire kelimesi “ayrı hissetmek” anlamına gelmektedir (Akt: Kassing,1997).

2.4. Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet; örgüt üyesinin, örgütten ayrı düşündüğü konulardaki aykırı görüşlerini, anlaşmazlıklarını veya rahatsızlıklarını ifade etmesidir (Kassing, 1997b). Örgütsel muhalefetin ortaya çıkması için; çalışanın örgütün uygulama ve politikaları ile ilgili farklı düşüncelere sahip olması ve farklı olan bu düşüncelerini de mutlaka ifade etmesi gerekmektedir (Kassing, 1998). Muhalefet örgütten ayrı düşünmeyi gerektirir fakat bu ayrılık çatışma anlamı taşımaz (Kassing, 1997b).

Kassing (1998) örgütsel muhalefetin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- a. Muhalefet, içinde bulunulan şartlardaki hoşnutsuzluktan kaynaklanır,
- b. Muhalefet, yönetimden farklı bir pozisyon gerektirir,
- c. Muhalefet, açık bir şekilde ifade edilen karşı duruşu gerektirir,
- d. Muhalefet, düşmanca bir davranış olarak algılanır,
- e. Muhalefet, genel olarak ilkesel mevzuları içerir,
- f. Doğrudan yönetime yapılan muhalefet yapıcı geri dönütler sağlar.

Muhalefet, örgüt içinde yönetici ile çalışan arasında etkileşim, iletişim ve fikir alışverişi imkanı sağlamaktadır. Muhalefet vasıtası ile çalışanlar örgüt verimini arttırmak için geri bildirimde bulunabilmektedirler. Muhalefet yolu ile örgütün genel düşüncesi yöneticilere iletilmektedir. Görüşlerin çalışanlar tarafından açıkça yönetime iletilebilmesi ve yönetiminde karar alırken bu görüşleri dikate alması örgüte bağlılığı artıracaktır (Anyango, Ojera ve Ochieng, 2015).

Çalışan, örgütteki beklentileri ile mevcut durum arasında bir uyumsuzluk hissettiklerinde muhalefet ortaya çıkar. Bu durumun ifade edilmesi yani muhalefetin yapılması kişinin tolerans eşiğinin geçildiğini gösterir. Bu eşik her çalışanda farklı olduğundan ortaya çıkan tepkilerde farklı olacaktır. Kimi olay bir çalışan için muhalefet nedeni olarak görülürken diğer çalışan için ise olmayabilir (Kassing, 1997a).

Çalışanlar, bazen örgüt içerisinde sesiz kalmayı tercih edebilirler. Sorun çıkarıcı olarak nitelendirilmemek, dışlanma korkusu, performans düşüşü yaşamamak, yönetimin kendisine tepki vermesinden çekinmek gibi nedenlerden dolayı kişi sessiz kalabilir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Çalışan, işyeri şartlarından hoşnut olmadığında örgütten ayrılır ya da gücünü kullanarak muhalefetini yapar. Bu durum, kişinin örgütüne olan sadakati ile alakalı bir durumdur. Örgütüne bağlı olan çalışan örgütünde kalıp şartların iyileştirilmesi için muhalefetini yaparken örgütüne az sadık çalışan örgütten ayrılma yoluna gidecektir (Kassing, 1997b). Sadakat yükseldikçe çalışan örgütten ayrılmak yerine muhalefet yapmayı yani hoşnutsuzluklarını söylemeyi tercih edecektir (Garner, 2006).

Sadakat, aktif sadakat ve pasif sadakat olmak üzere ikiye ayrılır. Çalışan pasif sadakatli ise yönetim tarafından verilen kararlara uyar ve ses çıkarmaz. Sadece verilen işi yapar. Aktif sadakate sahip çalışan örgütüne destek olmak için olumsuz ve yanlış gördüğü durumları dile getirir. Örgütünün gelişimi için çaba sarferder. Pasif sadakat çok azda olsa örgüte zarar verecektir. Örgütün yanlışlarını düzeltebilmesi kendisini geliştirebilmesi için muhalefet şarttır. Muhalefeti de aktif sadakat sahibi çalışanlar yapar (Withey ve Cooper, 1992).

Kassing, muhalefeti başlatacak olayın yaşanması, belirlenen stratejinin sonuçlarının önceden kestirilmesi, stratejinin seçilmesi ve ifade edilmesini (muhalefet süreçlerini) içeren bir muhalefet modeli ortaya koymuştur (Kassing, 1997a). Buna göre;

1. Çalışanın örgütü ile olan uyumsuzluğunu farketmesine neden olan durumun ortaya çıkması muhalefeti tetikleyecektir. Muhalefetin olabilmesi örgüt üyesinin bir durum, uygulama veya karardan rahatsızlık duymasına bağlıdır.

2. Çalışan, muhalefeti açıklamak için tercih edeceği stratejiyi etkileyen bireysel (çalışanın saldırgan, tartışmacı, etkileşime açık olması vb.), örgütsel (örgüt iklimi, ifade özgürlüğü, örgüt içi hoşgörü, yönetimin muhalefete bakışı, yönetimin muhaliflere davranışı, örgütsel adalet vb.) ve ilişkisel (yönetim ile çalışan arasında açık iletişim olması, etkileşimin olması, ilişkilerin iyi olması vb.) faktörleri değerlendirir (Kassing, 2000a).

3. Çalışan, muhalefetine karşı ortaya çıkacak riskleri değerlendirerek muhalefetini yapmak için kullanacağı stratejiyi seçer. Muhalefet yapacak kişi. “yaptığı muhalefetin düşmanca veya yapıcı olarak mı algılanacağını” ve “muhalefet sonucu düşmanca bir tavır görüp görmeyeceği” sorularına yanıt arayacaktır.

4. Son aşama da çalışan örgüt üyelerine muhalefetini açıklar. Çalışan, yöneticiye ve örgütüne güven duymuyorsa en az zararı göreceğine inandığı muhalefet açıklamasını yapacaktır.

Muhalefet; telaş, ilk konuşma ve kalıcı iletişim olmak üzere üç aşamadan oluşur. Sorunun ortaya çıkması ve stratejinin seçilmesi ile telaş aşaması yerini ilk konuşma aşamasına bırakır. İlk konuşma aşaması kalıcı iletişim aşamasına şekil verir. Kalıcı iletişim aşaması, muhalefet ile yönetim arasında görüş alış verişinin daha rahat bir şekilde yapılmasını sağlar (Garner, 2016).

Muhalifleri görüşlerini açıklamaya iten en büyük güç örgüte karşı duydukları sadakat duygusudur. Muhalifler mensubu oldukları örgüte en iyi şekilde hizmet etmek isterler. Muhalifler örgütten ayrılmak istemezler ama sessiz kalmaya da vicdanları razı gelmez. Muhalefet yapan üyeler güçlü etik motivasyona sahiptirler (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Kassing ve Armstrong (2002) örgütsel muhalefet davranışını tetikleyici kaynakları şu şekilde sıralamışlardır;

(i) *örgüt üyelerine yönelik davranışlar* (yöneticinin çalışana karşı yapmış olduğu adaletsiz uygulamalar karşı yapılan muhalefet),

(ii) *örgütsel değişim* (örgüt içerisinde yapılan veya yapılması düşünülen değişime karşı muhalefet),

(iii) *karar alma* (yöneticinin astlarını kararlara dahil etmemesi sonucu ortaya çıkan muhalefet),

(iv) *etkililik* (örgüt içerisinde etkisiz olduğu düşünülen uygulamalara yönelik muhalefet),

(v) *sorumluluk ve rol* (çalışanın kendisi veya diğer çalışanların görev ve sorumlulukları konusunda yapmış olduğu muhalefet),

(vi) *kaynaklar* (örgüt kaynaklarının nasıl kullanıldığına ilişkin muhalefet),

(vii) *etik* (örgütteki etik olmayan durumlarla ilgili muhalefet),

(viii) *performans değerlendirme* (çalışanın örgütün performans değerlendirme stratejisine ilişkin muhalefeti),

(ix) *zararın önlenmesidir* (örgütün veya örgütün üyelerinin zarar görmemesi için yapılan muhalefet). Kassing, sonraki süreçlerde belirtilen bu tetikleyici unsurlara yöneticinin; *etkisizliğini, düşüncesizliğini ve performansını* da eklemiştir (Buckner, 2015).

Muhalefet çoğunlukla örgüt içerisindeki güçlü gruba karşı daha az güçlü grup tarafından yapılır (Kassing, 1997b,). Örgütte yönetimi elinde bulunduran güçlü grubun uygulamalarına karşı zayıf grup iki tepki gösterebilir. Birinci tepki örgütte varlığına devam etmek ikinci tepki ise örgütten ayrılmaktır. Örgütte kalan grup üyeleri muhalefet yapma, sessiz kalma ve haber uçurma davranışlarını gösterebilir (Teo ve Caspersz, 2011).

2.4.1. Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları (Türleri)

Kassing'e (1997a) göre örgütsel muhalefetin alt boyutları (türleri) şunlardır:

2.4.1.1. Dikey Muhalefet

Dikey muhalefet ya da açıkça belirtilmiş muhalefet (upward/articulated dissent); Çalışanların muhalefetini, örgüt içerisinde etkili olan veya örgütteki dengeleri değiştirme gücüne sahip (yönetici, yetkili, müfettiş vb.) kişilere yapması sonucu oluşan muhalefettir. Açıkça belirtilmiş (dikey) muhalefet yapan örgüt üyesi yaptığı muhalefetin yapıcı şekilde algılanacağını düşünür. Kendisinin olası bir tehdit ile karşılaşmayacağına inanır (Kassing, 1998). Açıkça belirtilmiş (dikey) muhalefet, örgütün gelişimi için etkili bir dönüt sağlar (Kassing, 1997a). Bu muhalefet türü çalışanın örgütüne bağlılığını ve örgütü için çaba sarfettiğini gösterir. Çalışanın kullandığı dikey muhalefet stratejileri; istifa tehdidi, sorunların çözümü konusunda öneriler yapma, deliller eşliğinde itiraz etme, dayatma şeklinde mesajlar verme, yöneticiyi bir üstünü kullanarak tuzağa düşürmedir (Kassing,

2002a). Kassing (2005) tarafından yapılan çalışma yetenekli çalışanların, deliller eşliğinde itiraz etme ve çözüm sunma stratejilerini; daha az yetenekli çalışanlarında itirazlarını yineleme, tuzağa düşürme ve istifa tehdidi stratejilerini daha çok kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Krone (1991)'a göre dikey (açıkça belirtilmiş) muhalefet yapacak olan çalışan, muhalefet davranışını beş şekilde ortaya koyacaktır;

a. Doğrudan olgusal itiraz (direct-factual appeal); çalışanın, geçmiş tecrübelerine ve somut delillere dayanarak, diğer çalışanların muhalif görüşlerini desteklemek,

b. Çözüm önerisi sunma (solution presentation); muhalefete neden olan durumun ispatlanması yerine durumun ortadan kaldırılması için çözüm yolları sunmak

c. Tekrarlama (repetition); çalışanların muhalefetlerini sürekli gündemde tutarak örgüt yönetimini etkilemek

d. İstifa tehdidinde bulunma (threatening resignation); çalışanın, istenen yenilik veya değişikliklerin örgüt yönetimi tarafından yapılması için istifayı bir baskı unsuru olarak kullanmak

e. Önleme (circumvention); çalışanın, muhalif görüşlerini, hiyerarşik yapı içerisinde, çalışanın üstüne bildirmek.

Örgüte sadakati yüksek, memnuniyeti fazla olan, yöneticiler ve diğer çalışanlar ile iyi ilişkiler kuran ve örgütlerine tesir edebildikleri algısına sahip çalışanlarda dikey (açıkça belirtilmiş) muhalefet daha çok görülür (Kassing ve Avtgis, 2001). Yöneticiler, örgüt içerisinde dikey muhalefetin etkili olması için iyi ilişkileri arttırmalı, kötü kararları ise azaltmalıdırlar (Westin, 1986).

2.4.1.2. Yatay Muhalefet

Yatay muhalefet (lateral dissent); örgüt üyesinin muhalefetini örgüt içerisinde etkili olmayan diğer çalışanlara yaptıklarında oluşan muhalefet türüdür (Kassing, 1998). Yatay muhalefet üstüne düşüncelerini ifade etme imkanı bulamayan veya muhalefet konusunda motivasyonu tam olmayan çalışanlarda ortaya çıkar (Kassing ve Armstrong, 2002). Çalışanlar, bazı uygulamalar karşısında çıkarlarının kaybolacağı korkusu ile muhalif düşüncelerini açıklamazlar. Bu durumda, çalışan ya sessiz kalmayı tercih edecektir ya da muhalif görüşlerini iş arkadaşları ile paylaşacaktır (Kassing ve Avtgis, 1999). Örgüt içinde kendisini güvende hissetme, kıdemli olma, örgüt içinde iyi ilişkilerde bulunma ve uzmanlık alanlarının olması yatay muhalefet yapan çalışanların ortak özellikleridir (Kassing, 1998).

Yatay muhalefet yapan üyeler de örgütlerinin gelişimini, ilerlemesini veya düzelmesini amaçlarlar. Fakat bu amaçları ikincil amaçtır. Bu üyelerin birincil amacı kişisel çıkarlarını ve menfaatlerini gerçekleştirmektir (Kassing, 1997a).

2.4.1.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent); örgüt üyesinin muhalif fikirlerini muhalefet konusu ile doğrudan ilgisi olmayan yani örgüt dışındaki kişilere aktarmasıyla oluşur. Eşler, arkadaşlar, aile üyeleri örgüt dışındaki kişilere örnek olabilir. Bu tür muhalefetin görüldüğü örgütlerde, çalışan muhalif görüşlerine karşı sert bir misilleme olma olasılığını yüksek görmektedir. Yer değiştirmiş muhalefet, çalışanın yapacağı muhalefetin yanlış anlaşılacağından ve tepki göreceğinden endişelendiğinde ortaya çıkar. Yer değiştirmiş muhalefet ile çalışan yönetimden alacağı tepki riskini en aza indirgemiş olur (Kassing, 1997a).

2.4.2. Örgütsel Muhalefet Değişkenleri

Örgüt üyeleri hoşnut olmadıkları durumlar karşısında muhalefetini dile getirmek için belirli bir muhalefet stratejisi seçmelidir. Bu strateji *bireysel, ilişkisel ve örgütsel* değişkenlerin bir araya gelmesi ile şekil alır (Kassing, 2008).

a. Bireysel değişkenler, örgüt üyesinin kişiliği, iş yeri ile özdeşleşmesi, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı şeklinde ifade edilebilir. Kişilik özellikleri içerisinde örgüt üyesinin *tartışmaya yatkınlık düzeyi (argumentativeness)*, *sözlü sataşma düzeyi (verbal aggressiveness)* ve *denetim odağı (locus to control)* yer almaktadır (Kassing ve Avtgis, 2009). Bireysel değişkenler, örgüt üyesinin muhalefetini açıklaması konusundaki stratejisini ve karalılığını hangi oranda etkilerse etkilesin, bireysel değişkenler ilişkisel ve örgütsel değişkenlerle birlikte muhalefeti oluştururlar (Kassing, 2008).

b. İlişkisel değişkenler, çalışanların örgüt içerisinde gösterdikleri ilişki şekilleri ve kalitesi ile ilgilidir (Kassing, 2008). Çalışanlar muhalif görüşlerini yöneticilerine daha çok yüz yüze ifade etmeyi yeğlemektedirler. Ayrıca muhalefetlerini telefonla, yazışmalar ve toplantılarda da yapmayı tercih etmektedirler (Kassing, 1997).

Örgütlerde dört çeşit iletişim türü vardır. Bunlardan birincisi; üstlerin astlarına emir, uygulama, talimat ve süreçler ile ilgili, astların da üstlerine işleri, çalışmalarını veya kendileri ile ilgili olarak bilgi vermesi şeklindeki dikey iletişimdir (Tepe, 2004). İkinci iletişim türü, aynı veya benzeri departmanlardaki yöneticilerin yöneticilerle, çalışanların ise çalışanlarla

yapmış oldukları yatay iletişim şeklidir (Kaya, 2006). Üçüncü iletişim türünde, farklı birimlerde görevli üst ve astların arasındaki iletişim şekli olsun çapraz iletişimdir. Çapraz iletişim örgüt içerisindeki koordinasyonun kolaylaşmasını ve örgütsel bütünlüğün sağlanmasına katkıda bulunur (Tutar, 2003). Son iletişim türü ise, kurumsal yapı içinde örgütteki bilgilerin asttan üste, üstten asta sağlıklı ve serbest bir şekilde akışının olduğu iletişim türü olan çok yönlü iletişimdir (Kaya, 2006). Örgüt üyeleri iyi ilişki kurdukları yöneticilerine muhalefetlerini doğrudan dile getirirken, yöneticileri ile ilişkileri iyi olmayan çalışanlar ise muhalefetlerini daha çok diğer örgüt üyelerine ifade etmektedirler (Kassing, 2008).

c. Örgütsel değişkenler; çalışanların örgütü algılama şekilleri ile ilgili değişkenlerdir. Örgüt iklimi, ifade özgürlüğü, örgüt içi hoşgörü, yönetimin muhalefete bakışı, yönetimin muhaliflere davranışı, örgütsel adalet vb. durumlar örgütsel değişkenlere örnek verilebilir. Örgüt üyeleri muhalefet yapmadan önce bu değişkenleri değerlendirmek mecburiyetindedir (Kassing, 2008).

2.4.3. Okullarda Örgütsel Muhalefet

Değişim, hayatın her alanında olduğu gibi eğitim için de zorunludur. Eğitimde değişim; eğitimde değişime neden olan etkenler (çağın gerektirdiği yeni ihtiyaçlar, yönetim tarzlarının değişmesi, nüfus hareketleri, yeni teknolojiler), değişime iten kuvvetler (siyasi, toplumsal ve ekonomik sistemler) ve değişimi engelleyen kuvvetler (bürokratik yapı, yönetim politikaları, yönetimin uygulamaları) olarak ele alınabilir (Gökçe, 2005).

Örgütleri değişime zorlayan güçlerin başında muhalifler gelir. Muhalefet mevcut uygulamalara karşı yapılır. Bu muhalefet, bazen geçmişten gelen ve halen var olan uygulamalara karşı ortaya çıkarken bazen de yeni başlayacak uygulamalara karşı olabilir. Örneğin, okula yeni gelen müdürün yapacağı yeni uygulamalara muhalefet yapılabileceği gibi müdürün eski uygulamaları kaldırması için de muhalefet yapılabilir. Yapılan muhalefetin okula ne tür veya nasıl bir fayda/zarar sağlayacağı müdürün muhalefete vereceği tepki ile şekillenir. Bir okulda yıllardır çalışan bir müdür yaptığı uygulamalar çağın gerisinde kalsa bile mevcut düzenin devam etmesi için bir değişime gitmez. Eğer öğretmenler tarafından değişim yönünde bir muhalefet olmaz veya müdürün gücü muhaliflerden üstün olursa değişim olmayacaktır. Burada tam tersi bir tablo da ortaya çıkabilir. Mevcut durumdan memnun olan öğretmenler yapılacak değişimlere karşı direnç gösterebilir ve bu yönde muhalefet yapabilirler.

Okul müdürü okulunda meydana gelen olumsuz olayların kurum dışına çıkmasını, çevreden duyulmasını istemezler. Bu uygulamayı öğretmenler benimsemeyebilirler ve buna karşı muhalefet yapabilirler. Öğretmen muhalefet yapmadan önce ne tür tepkilerle, yaptırımlarla veya uygulamalarla karşılaşabileceğini düşünür. Bunun sonucunda ya muhalefetini idare veya arkadaşına yapar ya da sessizliğini korur. Okulun eksik yönleri ile ilgili sürekli dışarıya bilgi aktaran öğretmenin örgüte sadakatinden söz edilemez.

Okul müdürü ders programını hazırlarken bazı öğretmenlere boş gün verip bazı öğretmenlere boş gün vermediği bir durumda; öğretmenler itirazlarını doğrudan okul yönetimine yaparlarsa dikey muhalefet, durumu birbirleriyle konuşurlarsa yatay muhalefet, okul dışındakilerle paylaşırlarsa yer değiştirmiş muhalefet yapmış olurlar.

Okulların kendilerini yenileyebilmesi, geliştirebilmesi, okul içerisinde iyi bir kültürün oluşabilmesi, örgüte bağlılığın sağlanabilmesi ve okul içerisinde motivasyonun artması için okulun bütün bileşenlerinin kendi çıkarları doğrultusunda değil okul menfaatleri doğrultusunda dikey muhalefet yapmaları şarttır.

2.5. Örgütsel Güç ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Çalışkur'un (2015) 2014-2015 yıllarında İstanbul ilinde özel ve kamu kurumlarında görev yapan lise veya üniversite mezunu olan 152 öğretmenin katılımı ile yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, katılımcıların örgüt yöneticilerinden algıladıkları güç boyutları ile örgütlerine karşı hissettikleri güven boyutlarının geneli arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Koşar ve Çalık'ın (2011) Ankara ili merkez ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görevli 424 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular okul yöneticisinin kullandığı güç kaynaklarının, okulun örgüt kültürü ile ilişkili olduğu fikrini destekler niteliktedir.

Yılmaz ve Altinkurt'un (2011) Kütahya il merkezindeki liselerde görevli 249 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre, en fazla "yasal gücü", daha sonra sırası ile, "uzmanlık gücü", "karizmatik güç", "zorlayıcı güç" ve en az da "ödül gücü"nü kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Nartgün, Nartgün ve Arıcı'nın (2016) Bolu ili Seben ve Dörtdivan ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 120 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda yöneticilerin; araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre;

“zorlayıcı güç” türünü nadiren, “ödül gücü”, “karizma gücü” ve “uzmanlık gücü” türlerini bazen, “yasal güç” türünü ise çoğunlukla kullandıkları belirlenmiştir.

Diş ve Ayık’ın (2016) Erzurum ili merkez ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan 385 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, güç kaynakları boyutları bakımından “ödül gücü” en yüksek ortalamaya sahip boyut iken, “zorlayıcı güç” ise en düşük ortalamaya sahip boyut olarak belirlenmiştir.

Korucuoğlu ve Şentürk’ün (2018) Eskişehir ilindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 378 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonuçları doğrultusunda, “İttifak Kurma Oyunu”, “Stratejik Aday Oyunu” ve “İmparatorluk Kurma Oyunu” en çok görülen güç oyunları olarak görülmüştür. “İşlik Çalma Oyunu”, “Direnme Oyunu” ve “Genç Türkler Oyunu” ise ortalaması en düşük çıkan güç oyunları olmuşlardır.

Uğurlu ve Demir’in (2016) Sivas ilinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görevli 212 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri en yüksek düzeyde “yasal gücü”, “ödül gücünü”, “karizmatik gücü” ve “uzmanlık gücünü” kullanmakta iken, düşük düzeyde “zorlayıcı gücü” kullanmaktadırlar.

Arslandaş ve Uğur’un (2018) Şırnak ilinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 381 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin güç kaynağı olarak en çok “yasal gücü”, en az ise “zorlayıcı gücü” kullandıkları belirlenmiştir.

Helvacı ve Kayalı’nın (2011) Uşak ilinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 296 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni dışında hiçbir değişkende okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

2.6. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Püsküllüoğlu ve Altinkurt’un (2018) Muğla ilinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 377 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile yöneticilere yönelik muhalefet etme davranışlarının yeterli seviyede olmadığı görülmüştür.

Yıldız’ın (2014) Bolu ili merkez ilçesinde bulunan ilkokullarda görevli 171 sınıf öğretmenin katılımı ile yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, katılım gösteren öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarında tüm boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Dağlı ve Ağalday'ın (2014) Mardin il merkezinde görevli 191 ortaokul öğretmeninin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda “açıkça belirtilmiş muhalefet” stratejisinin öğretmenler tarafından daha çok tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Acaray'ın (2018) İstanbul ilinde bulunan on farklı özel eğitim kurumunda görevli 267 öğretmenin katılımı ile yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, “dikey muhalefet” stratejisinin öğretmenler tarafından daha çok tercih ettiği anlaşılmaktadır. Onu sırası ile “yatay muhalefet” ve “yer değiştirmiş muhalefet” izlemiştir.

Özdemir'in (2013) Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 381 lise öğretmenin katılımı ile yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, yöneticilerin hukuk dışı, zorbaca ve etik dışı davranışlarının öğretmen muhalefetine temel etken olarak yol açtığı saptanmıştır.

Korucuoğlu ve Şentürk'ün (2018) Eskişehir ilinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 378 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, muhalefet algılarının öğretmenlerde genel olarak yüksek ve gizli muhalefet algılarına oranla açık muhalefet algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Dağlı ve Ağalday'ın (2017) Mardin iline bağlı sekiz ilçede bulunan ilkokullarda görevli 1059 öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Akada ve Beycioğlu'nun (2019) İzmir ili Buca ilçesinde görevli 347 ortaokul öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, ortaokullarda muhalefetin “ara sıra” düzeyinde var olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kadı'nın (2015) İzmir ili Buca ve Torbalı ilçelerinde görevli 575 ortaokul öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları, okul kültürüne ilişkin görüşleri ve meslekî değerlerinin birbirleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Ergün ve Çelik'in (2019) Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görevli 594 öğretmen ve idarecinin öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda; “ahlaki ve çıkarıcı bağlılığın” hiçbir muhalefet boyutunu anlamlı bir biçimde doğrudan etkilemediği fakat “zoraki bağlılığın” “dikey muhalefeti” doğrudan olumsuz etkilediği, “ahlaki bağlılığın” “yatay ve dikey muhalefet” üzerindeki etkisinde yöneticiye kaşı duyulan güvenin olumlu yönde büyük bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Yıldız'ın (2013) Bolu ili merkez ilçesinde görevli 219 sınıf öğretmenin katılımı ile yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma mevcut bir durumu olduğu gibi betimlediği ve iki değişken arasındaki bağlantıyı saptamaya çalıştığı için ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır (Karasar 2003) Bu modelde bir değişkendeki değişimin diğer değişkendeki yansımaları gözlenmeye çalışılır. Bir değişkenin henüz görünmeyen değerleri, o değişkeni tanımlayan gözlenebilen değişkenler yardımıyla tahmin edilmeye (kestirilmeye, yordana) çalışılır. Burada diğer değişkeni etkileyici durumda bulunan bağımsız değişken yordayan, etkilenen ve tahmin edilmeye çalışılan değişken ise yordanan (ölçüt) değişken olarak kabul edilir (Şen; 2015).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; 2019-2020 eğitim öğretim yılında Kayseri ili Melikgazi ilçesinde bulunan 176 ilkokul (79) ve ortaokulda (97) çalışan toplam 4369 öğretmen oluşturmaktadır. Bu veriler Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilmiştir. Ekonomiklik ve zaman açısından evrenden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Evreni temsil edebilme özelliklerine sahip, onun küçültülmüş biçimine örneklem denir. Bir evreni tüm elemanları ile bire bir incelemenin imkanı olmaması nedeni ile örneklem oluşturmak şarttır. Araştırmanın örnekleme, orantısız küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntemde her ilkokul ve ortaokul birer küme olarak kabul edilmiş ve listelenen okullar tesadüfi olarak belirlenerek örnekleme dahil edilmiştir (Karasar; 2006). Bu kapsamda evrende yer alan 4369 öğretmenden kaçının örneklem içerisinde yer alması gerektiğini belirlemek için Balcı'da (2004) yer alan formül referans alınmıştır.

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2(PQ)}{d^2}}$$

N=Evren büyüklüğü

n=Örneklem büyüklüğü

t=Güven düzeyi tablo değeri (t:1.96)

d=Tutum düzeyi

PQ=Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi (.05x.05=0.25)

Formüle göre evreni temsil edecek örnekleme olması gereken öğretmen sayısı 385 olarak çıkmıştır. Örneklemin geçerliliğini artırmak amacı ile araştırmaya katılmayı gönüllülük esasıyla kabul eden 430 öğretmenden ölçekler alınmıştır.

Tablo 3.1: Evrene İlişkin Veriler

Kayseri İli Melikgazi İlçesinde Bulunan		
	Okul Sayıları	Öğretmen Sayıları
İlkokul	79	1861
Ortaokul	97	2508
Toplam	176	4369

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımları

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	243	56.5
	Erkek	187	43.5
Medeni Durum	Evli	325	75.6
	Bekar	105	24.4
Kıdem	1-5 yıl	48	11.2
	6-10 yıl	90	20.9
	11-15 yıl	120	27.9
	16-20 yıl	66	15.3
	21- 25 yıl	62	14.4
	26 yıl ve üstü	44	10.2

Kurum Düzeyi	İlkokul	194	45.1
	Ortaokul	236	54.9
Alan	Sınıf Öğretmeni	158	36,7
	Branş Öğretmeni	272	63,3
Toplam		430	100.0

Katılımcı grubun % 56.5'i kadın , % 43.5'u ise erkektir. Medeni durum değişkeni açısından çalışma grubu incelendiğinde % 75.6'sının evli, %24.4'nün bekar olduğu anlaşılmıştır. Kıdem açısından dağılıma bakıldığında birinci sırayı kıdemi 11-15 yıl olan grup almıştır(%27.9). Bunu % 20.9 ile kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ikinci, % 14.4 ile kıdemi 21-25 yıl olan öğretmenler üçüncü sırada izlemiştir. Son sırada kıdemi 26 yıl ve üstü olan öğretmenler yer almıştır (%10.2). Öğretmenlerin %54,9'u ortaokul ve % 45.1'i ilkokullarda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin % 63.3'ü branş ve % 36.7'i sınıf öğretmenidir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla iki ayrı araç kullanılmıştır. Bunlar: Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği' dir.

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği (OÖGÖ); Altinkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilmiş ve 37 maddeden oluşmuştur. Ölçeğin 1-4 arası maddeleri yasal güç faktörünü, 5-11 arası maddeleri ödül gücü faktörünü, 12-21 arası maddeleri zorlayıcı güç faktörünü, 22-29 arası maddeleri uzmanlık gücü faktörünü, 30-37 arası maddeleri karizma gücü faktörünü oluşturmaktadır. Ölçek beşli likert tipi hazırlanmıştır. Maddeler “Hiçbir Zaman” (1), “Çok Nadir” (2), “Bazen” (3), “Çoğunlukla” (4), “Her Zaman” (5) şeklinde puanlanmaktadır.

Ölçeğin, güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı ile madde toplam korelasyonları incelenmiştir. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları ; 0.83 ile 0.94 arasında değişmektedir. OÖGÖ'nün “Yasal Güç” faktöründe maddelerin madde-toplam korelasyonları 0.57 ile 0.71 arasında, “Ödül Gücü” faktöründe 0.50 ile 0.81 arasında, “Zorlayıcı Güç” faktöründe 0.43 ile 0.76 arasında, “Uzmanlık Gücü” faktöründe 0.71 ile 0.85 arasında ve “Karizma Gücü” faktöründe 0.75 ile 0.84 arasında değişmektedir.

Bu araştırma kapsamında da ölçeğin güvenilirlik analizleri tekrarlanmıştır. Bu çalışmada Faktörlerin güvenilirlik katsayıları ; 0.77 ile 0.94 arasında değişmektedir. OÖGÖ'nün “Yasal Güç” faktöründe maddelerin madde-toplam korelasyonları 0.49 ile 0.64 arasında, “Ödül Gücü” faktöründe 0.12 ile 0.72 arasında, “Zorlayıcı Güç” faktöründe 0.25 ile 0.70 arasında, “Uzmanlık Gücü” faktöründe 0.62 ile 0.82 arasında ve “Karizma Gücü” faktöründe 0.71 ile 0.86 arasında değişmektedir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği; Kassing (2000) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Dağlı (2015) tarafından ölçeğin Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Uyarlama çalışması için öncelikle orijinal ölçeğin Türkçeye çevirisi yapılmış, daha sonra dil, içerik, ölçme ve değerlendirme alanlarındaki uzmanların görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların önerileri doğrultusunda ölçek üzerinde bazı değişiklikler yapıldıktan sonra Türkçe form ile İngilizce formun aynı anlamı taşıyıp taşımadığının uygulamada belirlenmesi amacıyla ölçekler iki hafta ara ile bir grup öğretmene uygulanmıştır. Her iki ölçekten alınan puanlar arasındaki tutarlığı test etmek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmış ve .97 olarak saptanmıştır. Buna göre, İngilizce ve Türkçe ölçekler arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dilsel eşdeğerliği sağlanan ölçek, Diyarbakır İl merkezindeki ilkokullarda görevli 200 öğretmene uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık kat sayısı .84 ve test- tekrar test güvenilirliği ise $r = .84$ ($p=.000$) olarak saptanmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçeğin Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarının belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında ölçek güvenilirliği tekrarlanmıştır. Test toplam cronbach alfa değeri .80 olarak bulunmuştur. Dikey boyutun güvenilirliği .75 iken, yatay boyutun ki .72 olmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Çalışmanın veri toplama aşamasında ölçeklerle ilgi araştırmalar yapılmıştır. Kaynak taraması yapılarak bulgular toplanmaya çalışılmıştır. Tarama yapılırken çevrimiçi kaynaklarda; muhalefet, örgütsel muhalefet, muhalefet boyutları, güç, örgütsel güç, güç kaynakları gibi anahtar sözcükler ile aramalar yapılmıştır. Kaynak taramaları yapılırken elde edilen bilgiler ve veriler düzenlenip çalışmaya dahil edilmiştir. Kaynak taraması esnasında yapılan çalışmaya benzer çalışmalarda hangi kaynakların kullanıldığına dikkat edilmiş, kullanılması planlanan kaynağa ilk elden ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Konu ile ilgili daha

önce yapılan çalışmaların taranması, izlenecek yol ve kullanılabilir yöntemler konusunda yeni bakış açıları geliştirmiştir.

İlk aşamada yanıtlanmış tüm ölçekler, araştırmacı tarafından tek tek incelenmiş ve sağlıklı doldurulmamış ölçekler iptal edilmiştir. Daha sonra ölçeklerin sağlıklı bir şekilde doldurulduğu anlaşıldıktan sonra, toplanan tüm ölçme araçlarına birer kod (ID) numarası verilmiştir. Sırayla SPSS programında veri girişleri yapılmıştır. Tüm data girişi yapıldıktan sonra dataların sağlıklı bir şekilde giriş yapıp yapılmadığı araştırılmıştır. Data girişlerinde herhangi bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra veri analizi işlemlerine geçilmiştir. Kullanılan ölçeklerin bir toplam boyutu olmadığı için her bir alt boyut için toplam aritmetik ortalamalar belirlenmiştir. Alt ölçeğin içine giren maddelere verilerin yanıtları toplanıp madde sayısına bölünerek, alt boyut toplam puanına ulaşılır. Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesi için seçenek sayısından bir eksik bir sayı, seçenek sayısına bölünür. Elde edilen değer, likert sistemindeki sayılara eklenerek değerlendirilme kriterleri belirlenir.

Betimsel istatistiki değerler incelendiğinde “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği”nden elde edilen verilere ilişkin merkezi eğilim ölçüleri içinde aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin birbirine çok yakın olduğu ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1, -1 aralığında olduğu görülmektedir (Tablo 3.4). Merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın olması ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1, -1 aralığında olması dağılımın normallığı olarak yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011; Can, 2016). Diğer taraftan örneklem büyüklüğü arttıkça, deneklerin dağılımı ve ortalamanın örneklem dağılımı normal dağılıma yaklaşmaktadır. Genellikle bir örnekleme 300 ya da daha fazla sayıda denek varsa, evren normal dağılım göstermiyorsa bile, örneklem dağılımının normal olduğu varsayılabilir (Akal; 1999). Bu bilgiler doğrultusunda dağılımların normal olduğuna ve buna bağlı olarak da parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçek maddelerinin puan aralığı Tablo 3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Ölçek Maddelerinin Puan Aralıkları

	Puan Aralığı	Seçenekler (ÖMÖ)	Seçenekler (OÖGÖ)
1.	0-1.80	1-Hiç Katılmıyorum	1- Hiçbir Zaman
2.	1.81-2.61	2-Çok Az Katılıyorum	2- Çok Nadir
3.	2.62-3.42	3-Orta Düzeyde Katılıyorum	3- Bazen
4.	3.43-4.21	4-Büyük Oranda Katılıyorum	4- Çoğunlukla

5.	4.22-5	5-Tamamen Katılıyorum	5- Her Zaman
----	--------	-----------------------	--------------

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.4 ve Tablo 3.5’de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

İstatistik		Dikey Toplam	Yatay Toplam	Muhalefet Toplam
N		430	430	430
A. Ortalama		3,71	3,40	3,55
Medyan		3,75	3,42	3,58
Std. sapma		,65	,65	,55
Yüzdeler	Q1	3,25	3,00	3,13
	Q2	3,75	3,42	3,58
	Q3	4,25	3,85	3,95

Tablo 3.5. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

İstatistik		Yasal Güç	Ödül Güç	Zorlayıcı Güç	Uzmanlık Gücü	Karizmatik Güç
N		430	430	430	430	430
A. Ortalama		3,50	3,42	1,50	3,59	3,37
Medyan		4,00	3,85	2,00	4,00	4,00
Std. sapma		4,50	4,28	2,60	4,62	4,50
Yüzdeler	Q1	3,50	3,42	1,50	3,59	3,37
	Q2	4,00	3,85	2,00	4,00	4,00
	Q3	4,50	4,28	2,60	4,62	4,50

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın veri analiz bölümünde ilk etapta anket sorularına verilen yanıtların frekans ve yüzdeler dağılımları bulunmuştur.

Araştırmanın 1. ve 3. temel amacını sınamak için, ölçeklerin toplam ve her bir boyutunun toplam ile maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Alt boyut aritmetik ortalamalarına göre öğretmenlerin yöneticilerdeki güç algıları ve örgütsel muhalefet yabancılaşma özellikleri sıralanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın 2. ve 4. temel amacını sınamak için ankette yer alan bağımsız kategorik değişkenlere göre ölçek alt boyut ortalamaları arasındaki farklılıkların sınaması için “ilişkisiz grup ‘t’ testi (kategori sayısı iki olduğunda) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (kategori sayısı ikiden daha fazla olduğu durumlarda)” işlemi yapılmıştır. ANOVA’da

istatistiksel açıdan farklılık bulunduğu durumlarda bu kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için post-hoc tekniklerden scheffe veya Tamhane çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın 5. hipotezini sınamak üzere ölçekler toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmıştır. Son olarak araştırmanın yordama amacını sınamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir (6.hipotez).

Araştırmada bütün sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyleri ilgili tablolarda kesin değerleriyle yer almıştır. Araştırmanın tüm istatistik analizleri SPSS 14,0 programı ile gerçekleştirilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi sonucunda elde edilen veriler tablolastırılarak yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Sürekli Bağımsız Değişkenine (Öğretmenlerin Yöneticilerinin Güç Özelliklerini Algılama) Özelliğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin uygulamalarında hangi çeşit güç kaynağı kullandığına ilişkin öğretmen algılarının yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutları üzerinden değerlendirilmesine ait bulgulara yer verilmiştir. Ölçeğin genel bir toplamı olmadığı için, toplam üzerinden değil, alt boyutlar üzerinden değerlendirmeler yapılacaktır.

Okul yöneticilerinin uygulamalarında “yasal gücü” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi Tablo 4.1’de verilmiştir. Tabloya göre alt boyut toplam aritmetik ortalaması 3.99’dur. Bu sonuç “çoğu zaman” değerlemesi içindedir.

Tablo 4.1. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği, Yasal Güç Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

No	Madde	X	ss	Sıralama
1	Kurallara uyulması konusunda çok titizdir	4,16	,83	2
2	Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur	3,43	1,05	4
3	Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir	4,15	,85	3
4	Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır	4,24	,82	1
Toplam		3,99	.80	

Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassas. ” olduklarını düşünmektedirler ($X = 4.24$). Bu sonuç “her zaman” değerlendirmesi içindedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en az “Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur. ” olduklarını düşünmektedirler ($X = 3.43$). Bu sonuç “çoğu zaman” değerlendirmesi içindedir. Okul yöneticilerinin yasal gücü kullanma nedenleri olarak okulların formal örgütler olması ve işlerin belli yasalar dahilinde ilerliyor olması gösterilebilir.

Okul yöneticilerinin uygulamalarında “ödül gücü” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi Tablo 4.2’de verilmiştir. Tabloya göre alt boyut toplam aritmetik ortalaması 3.78’dir. Bu sonuç “çoğunlukla” değerlendirmesi içindedir.

Tablo 4.2. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği, Ödül Gücü Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

N:430 Maddeler	X	ss	Sıralama
5. Başarılı çalışanları takdir eder	3,95	1,07	3
6. Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır	3,92	1,05	4
7. Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.	4,10	1,00	2
8. Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır	3,02	1,25	7
9. Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler	4,23	,93	1
10. Başarılı çalışanlarını ödüllendirmesi için üst makamlara teklifte bulunur	3,43	1,14	6
11. Çalışanları ödüllendirmede ayrımacı veya kayırmacılık yapmaz	3,76	1,27	5
Toplam	3,78	1,23	

Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.” özelliğinin bulunduğunu düşünmektedirler ($X=4.24$). Bu sonuç “her zaman” değerlendirmesi içindedir. “Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.” maddesi ($X=4.11$) ikinci sırada yer almıştır (çoğu zaman). Öğretmenler, okul yöneticilerinin en az “Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.” olduklarını kabul etmişlerdir ($X=3.03$). Bu sonuç “bazen” değerlendirmesi içindedir. Alt boyut genel ortalamasına baktığımızda okul yöneticilerinin güç kullanımını tercihlerinde çoğu zaman ödül gücüne başvurduğunu ifade edebiliriz.

Okul yöneticilerinin uygulamalarında “zorlayıcı güç” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi Tablo 4.3’de verilmiştir. Tabloya göre alt boyut toplam aritmetik ortalaması 2.17’dir. Bu sonuç “çok nadir” değerlemesi içindedir.

Tablo 4.3. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği, Zorlayıcı Güç Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

N:430 Maddeler	X	ss	Sıralama
12 Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur	3,22	1,11	1
13 Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular	2,16	1,19	4
14 İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, ‘kimsenin istemediği görevleri’ verir	1,78	1,09	10
15 Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur.	1,99	1,20	7
16 Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır	2,16	1,19	3
17 Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır	2,02	1,22	6

18 Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır	1,80	1,24	9
19 Okul müdürünün kendisi olduğunu hissettirir	2,66	1,36	2
20 Toplantılarda tavrından dolayı öğretmenler söz almaktan çekinir	1.84	1.27	8
21 Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler	2.07	1.18	5
Toplam	2,17	1,78	

Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.” özelliğinin bulunduğunu düşünmektedirler ($X = 3.22$). Bu sonuç “bazen” değerlendirmesi içindedir. “Okul müdürünün kendisi olduğunu hissettirir.” maddesi ($X = 2.66$) ikinci sırada yer almıştır (bazen). Öğretmenler, okul yöneticilerinin en az “İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, kimsenin istemediği görevleri verir.” olduklarını kabul etmişlerdir ($X = 1.78$). Bu sonuç “hiçbir zaman” değerlendirmesi içindedir. Bu bulgular, öğretmen algılarına göre yöneticilerin mevzuatı çok nadir olarak katı bir şekilde uyguladıklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin, ortaya çıkacak olumsuzluklar sebebi ile zorlayıcı güç türünü kullanmayı tercih etmedikleri de düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin uygulamalarında “uzmanlık gücü” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi Tablo 4.4’de verilmiştir. Tabloya göre alt boyut toplam aritmetik ortalaması 3.97’dir. Bu sonuç “çoğunlukla” değerlendirmesi içindedir.

Tablo 4.4. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği, Uzmanlık Gücü Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

N:430			
Maddeler	X	SS	Sıralama
22 Yeterli yönetim deneyimine sahiptir	3,84	1,15	8
23 Mevzuat konusunda danışabilecek kadar bilgi sahibidir	3,86	1,04	7
24 Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir	3,97	,97	5
25 Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir	3,99	,95	4
26 Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder	3,99	1,01	3
27 Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem verir	4,01	,99	2
28 Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir	4,18	,96	1
29 Alan uzmanlığına değer verir	3,95	,99	6
Toplam	3,97	1,03	

Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir.” özelliğinin bulunduğunu düşünmektedirler ($X=4.18$). Bu sonuç “çoğunlukla”

değerlendirmesi içindedir. “Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem verir.” maddesi ($X=4.01$) ikinci sırada yer almıştır (çoğunlukla). Öğretmenler, okul yöneticilerinin en az “Yeterli yönetim deneyimine sahiptir.” olduklarını kabul etmişlerdir ($X=3.84$). Bu sonuç “çoğunlukla” değerlendirmesi içindedir. Bu bulgular ile öğretmenler, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinde uzmanlık gücünü çoğunlukla kullandıklarını düşünmektedirler. Sonuçlar okul yöneticilerinin eğitimle ilgili konulara çoğunlukla hakim oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin uygulamalarında “karizmatik güç” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi Tablo 4.5’de verilmiştir. Tabloya göre alt boyut toplam aritmetik ortalaması 3.82’dir. Bu sonuç “çoğunlukla” değerlemesi içindedir.

Tablo 4.5. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği, Karizmatik Güç Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

N:430			
Maddeler	X	ss	Sıralama
30 Herkesi kolaylıkla ikna edebilir	3,63	,97	8
31 Müdürlük ona gerçekten çok yakışıyor	3,90	1,13	1
32 Etkili bir konuşma yeteneği vardır	3,82	1,06	6
33 Empatik becerisi yüksektir	3,81	1,12	7
34 Karşısındakine güven verir	3,90	1,09	2
35 Gerekğinde cesur kararlar almaktan çekinmez	3,82	1,08	5
36 Çalışanlar üstünde önemli bir etkiye sahiptir.	3,84	1,08	3
37 Davranışları ile çalışanlara ilham verir	3,82	1,16	4
Toplam	3.82	1.19	

Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok “Müdürlük ona gerçekten çok yakışıyor.” özelliğinin bulunduğunu düşünmektedirler ($X=3.90$). Bu sonuç “çoğunlukla” değerlendirmesi içindedir. “Karşısındakine güven verir.” maddesi ($X=3.90$) ikinci sırada yer almıştır (çoğunlukla). Öğretmenler, okul yöneticilerinin en az “Herkesi kolaylıkla ikna edebilir.” olduklarını kabul etmişlerdir ($X=3.63$). Bu sonuç “çoğunlukla” değerlendirmesi içindedir. Okul yöneticilerinin empati becerisinin yüksek olması, öğretmenlerle olumlu iletişim kurması, onlara rol model olması ve güven vermesi öğretmenler tarafından karizmatik bulunmasına neden oluyor olabilir.

Tablo 4.6’da “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutlarının toplam puanlarının tanımlayıcı istatistiksel değerleri verilmiştir.

Tablo 4.6. “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçek	n	X	ss	sıralama
Yasal Güç	430	3,99	,68	1
Ödül Gücü	430	3,78	,75	4
Zorlayıcı Güç	430	2,17	,81	5
Uzmanlık Gücü	430	3,97	,82	2
Karizmatik Güç	430	3,82	,92	3

Tablo 4.6. incelendiğinde, “yasal güç” alt boyutu toplam puanlarının aritmetik ortalaması 3.99’dur. Bu sonuç ölçeğin değerlendirme sistemine göre “çoğunlukla” sınırları içindedir. “uzmanlık gücü” alt boyutunun aritmetik ortalaması 3.98 (çoğunlukla), “karizmatik güç” alt boyutunun aritmetik ortalaması 3.82 (çoğunlukla), “ödül gücü” alt boyutunun aritmetik ortalaması 3.78 (çoğunlukla) ve “zorlayıcı güç” alt boyutunun aritmetik ortalaması 2.17 (çok nadir)’dir. Bu sonuçlara göre alt boyutlar içinde birinci ortalama “yasal güç” alt boyutuna aittir. Bunu “uzmanlık gücü” alt boyutu ikinci , “karizmatik güç” alt boyutu üçüncü, “ödül gücü” alt boyutu dördüncü sırada izlemiştir. En son sırada ise “zorlayıcı güç” alt boyutu bulunmaktadır.

4.2. Araştırmanın Sürekli Bağımlı Değişkenine (Örgütsel Muhalefet Ölçeğine) İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın sürekli bağımlı değişkeni ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet konusundaki algılarıdır. Bu değişkeni ölçmek amacıyla “Örgütsel Muhalefet Ölçeği “ kullanılmıştır. Ölçeğin maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 4.7’de sunulmuştur. “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”nin toplam aritmetik ortalaması 3.56’dır ve “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içine girmiştir. Bu durumu öğretmenlerin çalıştıkları yöneticilere karşı düşük düzeyde muhalefet davranışı göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.7. “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	n	X	ss	sıra
1 Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim.	430	4,17	,91	1
2 Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.	430	3,00	1,11	14
3 Okul yönetimini sorgulamam.	430	3,44	1,08	11
4 Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim.	430	3,91	,99	2
5 Diğer öğretmenler okuldaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.	430	3,23	1,02	13
6 Bu okula ilişkin eleştirilerimi diğer öğretmenlerle açıkça paylaşıyorum.	430	3,70	1,01	6
7 Okul politikalarından memnun olmadığımında bunu herkese bildiririm	430	3,37	1,06	12
8 Okulda alınan kararlara katılmadığımında bu durumu müdüre söylemem.	430	3,69	1,14	7
9 Diğer öğretmenlerle bu okulda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.	430	3,76	,99	3
10 Okulda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu müdür ya da müdür yardımcılılarıyla konuşurum.	430	3,71	1,02	5
11 Okulumu diğer öğretmenlerin yanında eleştirmem.	430	2,96	1,19	15
12 Okuldaki yetersizlikleri gidermek için müdür ya da müdür yardımcısına önerilerde bulunurum.	430	3,60	1,05	9
13 Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine bildirmem.	430	3,56	1,14	10
14 Öğretmenlere adil davranılmadığına inandığımında bunu yönetime bildiririm	430	3,58	1,15	8
15 İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.	430	3,76	1,02	4
Toplam	430	3.56	1.13	

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip madde birinci maddedir “ Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim” ($X=4.18$). Bu sonuç “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içindedir. Yalnız bu maddenin ters dönüştürülmüş bir madde olduğu unutulmamalıdır. “Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim.” maddesi ($X=3.92$) ikinci sırada yer almıştır (büyük oranda katılıyorum). Bu madde de ters dönüştürülmüş bir maddedir. Öğretmenler, en az “Okulumu diğer öğretmenlerin yanında eleştirmem.” olduklarını kabul etmişlerdir. En düşük ortalamadır ($X=2.96$). Bu sonuç “orta düzeyde katılıyorum” değerlemesi içindedir. Bu madde de ters dönüştürülmüş maddedir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ölçeği “dikey muhalefet” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi Tablo 4.8’de verilmiştir. Tabloya göre alt boyut toplam aritmetik ortalaması 3.71’dir. Bu sonuç “büyük oranda katılıyorum” değerlemesi içindedir.

Tablo 4.8. Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Dikey Muhalefet Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Madde	Art.Ort.	ss	sıra
1 Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim	4,17	,91	1
3 Okul yönetimini sorgulamam.	3,44	1,08	8
4 Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim.	3,91	,99	2
8 Okulda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu müdüre söylemem.	3,69	1,14	4
10 Okulda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu müdür ya da müdür yardımcılarıyla konuşurum.	3,71	1,02	3
12 Okuldaki yetersizlikleri gidermek için müdür ya da müdür yardımcısına önerilerde bulunurum.	3,60	1,05	5
13 Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine bildirmem.	3,56	1,14	7
14 Öğretmenlere adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm	3,58	1,15	6
Toplam	3.71	1.14	

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin dikey alt boyut maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip madde birinci maddedir “Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim.” ($X=4.18$). Bu sonuç “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içindedir. Yalnız bu maddenin ters dönüştürülmüş bir madde olduğu unutulmamalıdır. “Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim.” maddesi ($X=3.92$) ikinci sırada yer almıştır (büyük oranda katılıyorum). Bu madde de ters dönüştürülmüş bir maddedir. Öğretmenler, en az “Okul yönetimini sorgulamam.” olduklarını kabul etmişlerdir. En düşük ortalamadır ($X=3.45$). Bu sonuç “büyük oranda katılıyorum” değerlemesi içindedir. Bu madde de ters dönüştürülmüş maddedir.

Öğretmenlerin “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “yatay muhalefet” alt boyut maddelerinin değerlendirilmesi Tablo 4.9’da verilmiştir. Tabloya göre alt boyut toplam aritmetik ortalaması 3.40’dır. Bu sonuç “orta düzeyde katılıyorum” değerlemesi içindedir.

Tablo 4.9. “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”, “Yatay Muhalefet” Alt Boyut Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Maddeler	Art.Ort	ss	sıra
2 Okulumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.	3,00	1,11	6
5 Diğer öğretmenler okuldaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.	3,23	1,02	5
6 Bu okula ilişkin eleştirilerimi diğer öğretmenlerle açıkça paylaşıyorum.	3,70	1,01	3
7 Okul politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm	3,37	1,06	4
9 Diğer öğretmenlerle bu okulda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.	3,76	,99	1
11 Okulumu diğer öğretmenlerin yanında eleştirmem.	2,96	1,19	7
15 İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.	3,76	1,02	2
Toplam	3.40	1.13	

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin “yatay muhalefet” alt boyut maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip madde 9. maddedir “Diğer öğretmenlerle bu okulda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.” ($X=3.76$). Bu sonuç “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içindedir. “İş arkadaşlarımla okuldaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.” maddesi ($X=3.76$) ikinci sırada yer almıştır (büyük oranda katılıyorum). Öğretmenler, en az “Okulumu diğer öğretmenlerin yanında eleştirmem.” olduklarını kabul etmişlerdir. En düşük ortalamadır ($X=2.96$). Bu sonuç “orta düzeyde katılıyorum” değerlemesi içindedir.

Tablo 4.10. “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçek	n	X	ss	sıralama
Dikey Muhalefet	430	3.71	1.14	1
Yatay Muhalefet	430	3.40	1.13	2
Toplam Muhalefet	430	3.56	1.13	

Tablo 4.10. incelendiğinde, “dikey muhalefet” alt boyutu toplam puanlarının aritmetik ortalaması 3.71’dir. Bu sonuç ölçeğin değerlendirme sistemine göre “büyük oranda

katılıyorum” sınırları içindedir. “yatay muhalefet” alt boyutunun aritmetik ortalaması 3.40 (orta düzeyde katılıyorum)’ dir. Bu sonuçlara göre alt boyutlar içinde birinci ortalama “dikey muhalefet” alt boyutuna aittir. Bunu “yatay muhalefet” alt boyutu ikinci olarak izlemiştir. Ölçek toplam aritmetik ortalaması ise daha evvel değinildiği gibi 3.56 olmuştur ve “büyük oranda katılıyorum” değerlendirilmesi içindedir. Bu sonuçlar araştırmaya katılan öğretmenlerin öncelikle dikey muhalefet yaptıklarını düşündükleri yatay muhalefeti ise ikinci planda tuttuklarını göstermektedir. Dikey muhalefet ortalamalarının yüksek çıkması öğretmenlerin bu muhalefet türünü daha ilkeli, daha yapıcı ve örgüt için daha faydalı görmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin öğretmenlerin dikey muhalefet yapmalarına gerekli ortamı hazırlıyor olmaları da buna sebep olabilir.

4.3. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Alt Boyut Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün bu aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutları puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç davranışları özellikleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.11.’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Cinsiyet Değişkenine Göre Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Cinsiyet	n	X	ss	t	sd	p
Yasal Güç	Kadın	243	4,01	,64		428	,593
	Erkek	187	3,97	,73			
Ödül Gücü	Kadın	243	3,69	,75	-2,63	428	,009**
	Erkek	187	3,88	,73			
Zorlayıcı Güç	Kadın	243	2,17	,86	,032	428	,974
	Erkek	187	2,17	,75			
Uzmanlık Gücü	Kadın	243	3,99	,82	,32	428	,743
	Erkek	187	3,96	,82			
Karizmatik Güç	Kadın	243	3,76	,97	-1,44	428	,150
	Erkek	187	3,89	,85			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre, “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutları içinde “ödül gücü” dışında hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. Kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları genel güç özellikleri birbirine yakındır. Fakat çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin “ödül gücü” ne dayalı örgütsel güç özelliğini algılamaları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmıştır [$p<.01$]. Erkek öğretmenlerin yöneticilerinin “ödül gücü”nü algılamaları, kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.12.’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Medeni Durum Değişkenine Göre Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Medeni Durum	n	X	ss	t	sd	p
Yasal Güç	Bekar	325	3,99	,68	-2,26	428	,79
	Evli	105	4,01	,71			
Ödül Gücü	Bekar	325	3,74	,76	-1,74	428	,08
	Evli	105	3,89	,69			
Zorlayıcı Güç	Bekar	325	2,13	,82	-1,64	428	,10
	Evli	105	2,28	,78			
Uzmanlık Gücü	Bekar	325	3,99	,80	,63	428	,52
	Evli	105	3,93	,89			
Karizmatik Güç	Bekar	325	3,79	,96	-1,07	428	,28
	Evli	105	3,90	,81			

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

Medeni durum değişkenine göre, “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. Evli ve bekar öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri birbirine yakındır.

Görev yapılan kurum değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.13.’de verilmiştir.

Tablo 4.13. Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Kurum	n	X	ss	t	sd	p																																												
Yasal Güç	İlkokul	194	3,95	,68	-1,3	428	,19																																												
	Ortaokul	236	4,03	,68				Ödül Gücü	İlkokul	194	3,71	,80	-1,6	428	,10	Ortaokul	236	3,83	,70	Zorlayıcı Güç	İlkokul	194	2,19	,83	,36	428	,71	Ortaokul	236	2,16	,80	Uzmanlık Gücü	İlkokul	194	3,90	,88	-1,66	428	,09	Ortaokul	236	4,03	,77	Karizmatik Güç	İlkokul	194	3,73	1,01	-1,67	428	,09
Ödül Gücü	İlkokul	194	3,71	,80	-1,6	428	,10																																												
	Ortaokul	236	3,83	,70				Zorlayıcı Güç	İlkokul	194	2,19	,83	,36	428	,71	Ortaokul	236	2,16	,80	Uzmanlık Gücü	İlkokul	194	3,90	,88	-1,66	428	,09	Ortaokul	236	4,03	,77	Karizmatik Güç	İlkokul	194	3,73	1,01	-1,67	428	,09	Ortaokul	236	3,88	,85								
Zorlayıcı Güç	İlkokul	194	2,19	,83	,36	428	,71																																												
	Ortaokul	236	2,16	,80				Uzmanlık Gücü	İlkokul	194	3,90	,88	-1,66	428	,09	Ortaokul	236	4,03	,77	Karizmatik Güç	İlkokul	194	3,73	1,01	-1,67	428	,09	Ortaokul	236	3,88	,85																				
Uzmanlık Gücü	İlkokul	194	3,90	,88	-1,66	428	,09																																												
	Ortaokul	236	4,03	,77				Karizmatik Güç	İlkokul	194	3,73	1,01	-1,67	428	,09	Ortaokul	236	3,88	,85																																
Karizmatik Güç	İlkokul	194	3,73	1,01	-1,67	428	,09																																												
	Ortaokul	236	3,88	,85																																															

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Görev yapılan kurum değişkenine göre, “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları arasında kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [p>.05]. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri birbirine yakındır.

Branş değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.14.’de verilmiştir.

Tablo 4.14. Branş Değişkenine Göre Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Branş	n	X	ss	t	sd	p																																												
Yasal Güç	Sınıf Öğr	158	3,93	,70	-1,50	428	,13																																												
	Branş Öğ	272	4,03	,67				Ödül Gücü	Sınıf Öğr	158	3,69	,83	-1,71	428	,08	Branş Öğ	272	3,82	,69	Zorlayıcı Güç	Sınıf Öğr	158	2,19	,83	,48	428	,62	Branş Öğ	272	2,15	,80	Uzmanlık Gücü	Sınıf Öğr	158	3,90	,90	-1,46	428	,14	Branş Öğ	272	4,02	,77	Karizmatik Güç	Sınıf Öğr	158	3,74	1,02	-1,36	428	,17
Ödül Gücü	Sınıf Öğr	158	3,69	,83	-1,71	428	,08																																												
	Branş Öğ	272	3,82	,69				Zorlayıcı Güç	Sınıf Öğr	158	2,19	,83	,48	428	,62	Branş Öğ	272	2,15	,80	Uzmanlık Gücü	Sınıf Öğr	158	3,90	,90	-1,46	428	,14	Branş Öğ	272	4,02	,77	Karizmatik Güç	Sınıf Öğr	158	3,74	1,02	-1,36	428	,17	Branş Öğ	272	3,86	,86								
Zorlayıcı Güç	Sınıf Öğr	158	2,19	,83	,48	428	,62																																												
	Branş Öğ	272	2,15	,80				Uzmanlık Gücü	Sınıf Öğr	158	3,90	,90	-1,46	428	,14	Branş Öğ	272	4,02	,77	Karizmatik Güç	Sınıf Öğr	158	3,74	1,02	-1,36	428	,17	Branş Öğ	272	3,86	,86																				
Uzmanlık Gücü	Sınıf Öğr	158	3,90	,90	-1,46	428	,14																																												
	Branş Öğ	272	4,02	,77				Karizmatik Güç	Sınıf Öğr	158	3,74	1,02	-1,36	428	,17	Branş Öğ	272	3,86	,86																																
Karizmatik Güç	Sınıf Öğr	158	3,74	1,02	-1,36	428	,17																																												
	Branş Öğ	272	3,86	,86																																															

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Branş değişkenine göre, “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları arasında branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p > .05$]. Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri birbirine yakındır.

Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri arasında farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.15.’de verilmiştir.

Tablo 4.15. Mesleki Kıdem Durumu Değişkenine Göre Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem	n	X	ss	sd	F	p
Yasal Güç.	1-5 yıl	48	4,03	,78	5-424	1,49	,18
	6-10 yıl	90	3,87	,70			
	11-15 yıl	120	4,10	,63			
	16-20 yıl	66	3,95	,70			
	21-25 yıl	62	4,05	,57			
	26 yıl ve üstü	44	3,91	,78			
	Toplam	430	3,99	,68			
Ödül Gücü	1-5 yıl	48	3,87	,78	5-424	,29	,91
	6-10 yıl	90	3,77	,63			
	11-15 yıl	120	3,72	,76			
	16-20 yıl	66	3,77	,84			
	21-25 yıl	62	3,81	,74			
	26 yıl ve üstü	44	3,77	,77			
	Toplam	430	3,78	,75			
Zorlayıcı güç	1-5 yıl	48	2,45	,95	5-424	1,81	,10
	6-10 yıl	90	2,18	,94			
	11-15 yıl	120	2,04	,75			
	16-20 yıl	66	2,20	,79			
	21-25 yıl	62	2,17	,66			
	26 yıl ve üstü	44	2,16	,70			
	Toplam	430	2,17	,81			
Uzmanlık Gücü	1-5 yıl	48	3,95	,88	5-424	1,43	,21
	6-10 yıl	90	3,84	,83			
	11-15 yıl	120	4,13	,71			
	16-20 yıl	66	3,90	,90			
	21-25 yıl	62	3,96	,76			
	26 yıl ve üstü	44	3,97	,93			
	Toplam	430	3,97	,82			
Karizmatik Güç	1-5 yıl	48	3,90	,88	5-424	,67	,64
	6-10 yıl	90	3,73	,98			
	11-15 yıl	120	3,88	,91			
	16-20 yıl	66	3,69	,97			

21-25 yıl	62	3,87	,88
26 yıl ve üstü	44	3,84	,92
Toplam	430	3,82	,92

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları Örgütsel Güç özellikleri arasında farklılığı sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) hiçbir alt boyutta istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin kıdem yılları değiştikçe, buna bağlı olarak yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları farklılaşmamaktadır.

4.4. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Örgütsel Muhalefet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün bu aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam ve alt boyutları puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları Örgütsel Muhalefet Davranışları özellikleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.16.’de verilmiştir.

Tablo 4.16. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Muhalefet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Cinsiyet	n	X	ss	t	sd	p
Dikey Muhalefet	Kadın	243	3,59	,66	-4,29	428	,000***
	Erkek	187	3,86	,60			
Yatay Muhalefet	Kadın	243	3,36	,67	-1,29	428	,19
	Erkek	187	3,45	,63			
Toplam Muhalefet	Kadın	243	3,48	,56	-3,27	428	,001***
	Erkek	187	3,65	,52			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutları içinde “dikey muhalefet” te istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuşken, “yatay muhalefet” alt boyutunda anlamlı fark bulunamamıştır [p>.05]. Kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel dikey muhalefet özellikleri birbirinden farklıdır. Bu farklılık erkek öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. Fakat çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefet özellikleri cinsiyet değişkenine göre

farklılaşmamıştır. Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet özellikleri de cinsiyet değişkenine göre farklılaşmıştır [$p<.001$]. Erkek öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algılamaları, kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel muhalefet özellikleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Muhalefet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Medeni Durum	n	X	ss	t	sd	p
Dikey Muhalefet	Bekar	325	3,71	,65	,23	428	,81
	Evli	105	3,70	,63			
Yatay Muhalefet	Bekar	325	3,40	,66	,06	428	,95
	Evli	105	3,40	,61			
Toplam Muhalefet	Bekar	325	3,56	,55	,17	428	,86
	Evli	105	3,55	,54			

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

Medeni durum değişkenine göre, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını algılamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. Evli ve bekar öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet özellikleri birbirine yakındır.

Görev yapılan kurum değişkenine göre, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet özellikleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Örgütsel Muhalefet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Kurum	n	X	ss	t	sd	p
Dikey Muhalefet	İlkokul	194	3,77	,67	1,76	428	,07
	Ortaokul	236	3,66	,63			
Yatay Muhalefet	İlkokul	194	3,45	,67	1,59	428	,11
	Ortaokul	236	3,35	,63			
Toplam Muhalefet	İlkokul	194	3,61	,57	1,98	428	,04*

Görev yapılan kurum değişkenine göre, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel muhalefet davranış çeşitlerini algılamaları arasında kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel muhalefet çeşit özellikleri birbirine yakındır. Fakat öğretmenlerin görev yaptıkları kurum değişkenine göre genel örgütsel muhalefet özelliği istatistiksel açıdan farklılaşmıştır. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin kendilerinde algıladığı genel örgütsel muhalefet özelliği, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir [$p<.05$].

Branş değişkenine göre, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet özellikleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.19.’de verilmiştir.

Tablo 4.19. Branş Değişkenine Göre Örgütsel Muhalefet Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Branş	n	X	ss	t	sd	p
Dikey Muhalefet	Sınıf Öğr	158	3,78	,68	1,86	428	,06
	Branş Öğ	272	3,66	,62			
Yatay Muhalefet	Sınıf Öğr	158	3,46	,69	1,50	428	,13
	Branş Öğ	272	3,36	,63			
Toplam Muhalefet	Sınıf Öğr	158	3,62	,59	1,98	428	,04*
	Branş Öğ	272	3,51	,52			

Branş değişkenine göre, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranış çeşitlerini algılamaları arasında branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel muhalefet çeşitleri birbirine yakındır. Fakat öğretmenlerin görev yaptıkları branş değişkenine göre genel örgütsel muhalefet özelliği istatistiksel açıdan farklılaşmıştır. Sınıf öğretmenlerinin kendilerinde algıladığı genel örgütsel muhalefet özelliği, branş öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir [$p<.05$].

Branş değişkenine göre, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet özellikleri arasında farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Mesleki Kıdem Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Muhalefet Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem	n	X	ss	sd	F	p
Dikey Muhalefet	1-5 yıl	48	3,69	,63	5-424	,94	,45
	6-10 yıl	90	3,67	,65			
	11-15 yıl	120	3,73	,65			
	16-20 yıl	66	3,61	,63			
	21-25 yıl	62	3,73	,70			
	26 yıl ve üstü	44	3,87	,60			
	Toplam	430	3,71	,65			
Yatay Muhalefet	1-5 yıl	48	3,40	,55	5-424	1,28	,27
	6-10 yıl	90	3,40	,69			
	11-15 yıl	120	3,40	,61			
	16-20 yıl	66	3,33	,73			
	21-25 yıl	62	3,30	,73			
	26 yıl ve üstü	44	3,61	,52			
	Toplam	430	3,40	,65			
Toplam Muhalefet	1-5 yıl	48	3,55	,54	5-424	1,34	,24
	6-10 yıl	90	3,54	,55			
	11-15 yıl	120	3,57	,56			
	16-20 yıl	66	3,47	,56			
	21-25 yıl	62	3,51	,61			
	26 yıl ve üstü	44	3,74	,39			
	Toplam	430	3,55	,55			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet özellikleri arasında farklılığı sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) Toplam ve hiçbir alt boyutta istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin kıdem yılları değiştikçe, buna bağlı olarak örgütsel muhalefet davranışlarını algılamaları farklılaşmamaktadır.

4.5. Araştırmada Kullanılan “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni öğretmenler tarafından algılanan yöneticilerin örgütsel güç davranışları; bağımlı sürekli değişkeni ise öğretmenlerin örgütsel muhalefet

özellikleridir. Araştırmanın bu aşamasında “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” ve “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiler pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” ve “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Toplam Puan Arasındaki İlişkiler (n:430)

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği	Dikey Muhalefet	Yatay Muhalefet	Toplam Muhalefet
Yasal Güç	.04	.01	.03
Ödül Gücü	.15***	.01	.09*
Zorlayıcı Güç	-.27***	.00	-.16***
Uzmanlık Gücü	.15***	-.02	.07
Karizmatik Güç	.14	-.08	.03

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “yasal güç” alt boyutu ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam ve alt boyut toplam puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “ödül gücü” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.099). Öğretmenlerin yöneticilerinin ödüle dayalı örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, genel örgütsel muhalefet özelliği de artmaktadır. Diğer taraftan “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “ödül gücü” alt boyut toplamı ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “dikey muhalefet” puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.159). Öğretmenlerin yöneticilerinin ödüle dayalı örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, dikey muhalefete dayalı örgütsel muhalefet özelliği de artmaktadır. “ödül gücü” alt boyutu ile “yatay muhalefet” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “zorlayıcı güç” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam puanları arasında negatif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (-.163). Öğretmenlerin yöneticilerinin zorlamaya dayalı örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, genel örgütsel muhalefet özelliği

düşmektedir. Diğer taraftan “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “zorlayıcı güç” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “dikey muhalefet” puanları arasında negatif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (-.278). Öğretmenlerin yöneticilerinin zorlamaya dayalı örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, dikey muhalefete dayalı örgütsel muhalefet özelliği düşmektedir. “zorlama gücü” alt boyutu ile “yatay muhalefet” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “uzmanlık gücü” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam (.075) ve “yatay muhalefet” (-.026) puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “uzmanlık gücü” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “dikey muhalefet” puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.153). Öğretmenlerin yöneticilerinin uzmanlık gücüne yönelik örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, “dikey muhalefet” özelliği artmaktadır.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “karizmatik güç” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam ve alt boyut toplam puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > .05$).

4.6. Araştırmada Kullanılan “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” Alt Boyutları Puanlarından; “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Puanlarını Yordamak İçin Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni öğretmenler tarafından algılanan yöneticilerin örgütsel güç davranışları; bağımlı sürekli değişkeni ise öğretmenlerin örgütsel muhalefet özelliğidir. Araştırmanın son temel amacını sınamak amacıyla “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyut toplam puanlarından, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam puanlarını yordamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Regresyon Analizi Sonuçları- “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” Alt Boyutları Toplam / “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam

Değişken	Standart regresyon katsayısı	Standart olmayan regresyon katsayısı	Standart regresyon katsayısı	t	p
	B	Std. hata	β		
(Sabit)	3,74	,21		17,84	,00
Yasal Güç	,01	,04	,01	,29	,76
Ödül Güç	,12	,05	,16	2,34	,02*

Zorlayıcı Güç	-,14	,03	-,20	-3,66	,00***
Uzmanlık Güç	,01	,06	,02	,30	,76
Karizma güç	-,12	,05	-,20	-2,26	,02*

R:.,214 R²: .046 F=4,060 p=.001***

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” nin alt boyutları ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam puanları arasındaki çoklu korelasyon katsayısı R:.,214, R²:046 ‘dir. “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği”nin tüm boyutları, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam varyansının % 4.6’ını karşılamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde, sadece “ödül gücü” (t=2.342; p<.05), “zorlayıcı güç” (t=-3.662; p<.001) ve “karizma gücü” (t =-2,266; p<.05) boyut puanlarının “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam puan değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu ilişki için çoklu doğrusal regresyon formülü:

“Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Toplam Puanı =3,74 +(.121* ödül gücü puanı) + (- .142* zorlayıcı güç) + (-.120*karizma toplam)‘dır.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyut toplam puanlarından, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutu olan “dikey muhalefet” toplam puanlarını yordamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.23’de gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Regresyon Analizi Sonuçları “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” Alt Boyutları Toplam / “Dikey Muhalefet” Toplam

Değişken	Standart regresyon katsayısı	Standart olmayan regresyon katsayısı	Standart regresyon katsayısı	t	p
	B	Std. hata	β		
(Sabit)	3,95	,24		16,47	,00
Yasal Güç	,009	,05	,009	,16	,86
Ödül Güç	,14	,05	,16	2,43	,01*
Zorlayıcı Güç	-,23	,04	-,29	-5,28	,00***
Uzmanlık Güç	-,007	,07	-,009	-,10	,92
Karizma güç	-,07	,06	-,10	-1,20	,22

R:.,304 R²: .092 F=8,627 p=.001***

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği”nin alt boyutları ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “dikey muhalefet” toplam puanları arasındaki çoklu korelasyon katsayısı R:.,304, R²:092‘dir. “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği”nin tüm boyutları, “dikey muhalefet” toplam varyansının % 9.2’sini karşılamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde, sadece “ödül gücü” (t=2.430; p<.05) ve “zorlayıcı güç” (t=-

5.289; $p < .001$) boyut puanlarının “dikey muhalefet” toplam puan değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu ilişki için çoklu doğrusal regresyon formülü:

“Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “Dikey Muhalefet” Toplam Puanı = $3,95 + (.144 * \text{ödül gücü puanı}) + (-.235 * \text{zorlayıcı güç})$ ’dür.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği”nin alt boyut toplam puanlarından, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutu olan “yatay muhalefet” toplam puanlarını yordamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.24’de gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Regresyon Analizi Sonuçları “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” Alt Boyutları Toplam / “Yatay Muhalefet” Toplam

Değişken	Standart regresyon katsayısı	Standart olmayan regresyon katsayısı	Standart regresyon katsayısı	t	p
	B	Std. hata	β		
(Sabit)	3,52	,25		14,07	,000
Yasal Güç	,01	,05	,02	,34	,73
Ödül Güç	,09	,06	,11	1,59	,11
Zorlayıcı Güç	-,04	,04	-,06	-1,06	,28
Uzmanlık Güç	,04	,07	,05	,59	,55
Karizma güç	-,16	,06	-,23	-2,63	,009**

R: .139 R²: .019 F=1,677 p=.139

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” nin alt boyutları ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “yatay muhalefet” toplam puanları arasındaki çoklu korelasyon katsayısı R: .139, R²: .019 ‘dir. “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” nin tüm boyutları, “yatay muhalefet” toplam varyansının % 1.9’ unu karşılamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde, sadece “karizma gücü” ($t = -2.636$; $p < .01$) boyut puanlarının “yatay muhalefet” toplam puan değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu ilişki için çoklu doğrusal regresyon formülü:

“Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “Yatay Muhalefet” Toplam Puanı = $3,53 + (-.168 * \text{karizma gücü puanı})$ ’dır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkarak ulaşılan sonuçların başka araştırma bulgularının sonuçlarıyla karşılaştırılmasına, sonuçlara ve buna bağlı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu kısımda araştırmanın ana problemine ve alt problemlerine ilişkin varılan sonuçlara değinilmiştir. Elde edilen sonuçlar ile kaynak taramasıyla erişilen araştırma sonuçlarının ve ilgili konuda yapılan araştırmalarla benzerlikleri veya farklılıklara yer verilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Bulgular eşliğinde alt boyutların toplam aritmetik ortalamaları incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin kullandıkları güç sıralaması; yasal güç (3.99), uzmanlık gücü (3.98), karizmatik güç (3.82), ödül gücü (3.78) ve zorlayıcı güç (2.17) şeklinde oluşmuştur. Bu sonuçlar Yılmaz ve Altınkurt'un (2011); Nartgün, Nartgün ve Arıcı'nın (2016); Arslantaş ve Uğur'un (2018); Uğurlu ve Demir'in (2016) örgütsel güç ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarda elde ettikleri öğretmenlerin yöneticilerinin güç özelliklerini algılama özellikleri ile benzerlik göstermektedir.

Atama veya seçim yolu ile bir mevkiye gelen kişiye resmi olarak verilen yetkiye yasal güç denir. Yönetici bulunduğu makamda durduğu sürece, kendisine verilen resmi yetki ile işleri yaptırma hakkını kullanarak yasal gücü elinde bulundurur. Makamdan ayrılması yöneticinin bu gücü kaybetmesi anlamına gelir (Özcanay, 2017). Yasal gücün yanlış kullanılması çalışanlarda çatışmaya, dirence ve iş doyumsuzluğuna neden olabilir (Yılmaz ve Altınkurt, 2012). Akılcı güç şeklinde de ifade edilen yasal güç, yöneticinin bulunduğu makamdan kaynağını almaktadır. Yasal güç, örgüt üyelerinin makamın ortaya çıkardığı otoriteyi algılama şekillerini ifade etmektedir (Koçel, 2007).

Formal otoriteyi temsil eden yasal güç, örgüte ait maddi ve beşeri unsurların kullanılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Ödül ve zorlayıcı güce oranla yasal güç daha kapsamlı ve daha geniş etkiye sahiptir. Askeri yapılarda komutanlar, illerde valiler, şirketlerde CEO'lar, fakültelerde dekanlar, okullarda müdürler vs. yasal gücü temsil eden örnekler olarak gösterilebilirler (Yalçın, 2012).

Araştırmanın resmi kurumlar dahilinde yapılması yasal güç alt boyutunun en yüksek ortalamaya (3.99) sahip olmasına neden olmuş olabilir. Bu kurumlara atamaların resmi prosedürlere bağlı olarak yapıldığı unutulmamalıdır.

5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

Cinsiyet değişkenine göre , “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutları içinde “ödül gücü” dışında hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. Kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları genel güç özellikleri birbirine yakındır. Fakat çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin “ödül gücü” ne dayalı örgütsel güç özelliğini algılamaları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmıştır [$p<.01$]. Erkek öğretmenlerin “ödül gücü” nü algılamaları, kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Arslantaş ve Uğur (2018); Nartgün, Nartgün ve Arıcı (2016) yapmış oldukları çalışmalarda erkek öğretmenlerin “ödül gücü” nü algılamaları kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmamızda da bu sonuçlara ulaşılmıştır.

Medeni durum değişkenine göre, “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. Evli ve bekar öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri birbirine yakındır. Nartgün, Nartgün ve Arıcı'nın (2016) yapmış oldukları çalışmalarında medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları güç özellikleri arasında bir farklılık bulamamışlardır.

Görev yapılan kurum değişkenine göre, “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları arasında kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri birbirine yakındır. Branş değişkenine göre, “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları arasında branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özellikleri birbirine yakındır.

Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları Örgütsel Güç özellikleri arasında farklılığı sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) hiçbir alt boyutta istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin kıdem yılları değiştikçe, buna bağlı olarak yöneticilerinin örgütsel güç davranışlarını algılamaları farklılaşmamaktadır. Nartgün, Nartgün ve Arıcı'nın (2016) yapmış oldukları çalışmada evli ve bekar öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel güç özelliklerine göre manidar bir fark bulamamışlardır.

5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

“Örgütsel Muhalefet Ölçeği”nin toplam aritmetik ortalaması 3.56'dır ve buda bize öğretmenlerin muhalefet düzeylerinin “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içinde olduğunu göstermektedir. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin maddeleri içinde en yüksek ortalamaya sahip madde birinci maddedir “Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim” ($X=4.18$). Bu sonuç “büyük oranda katılıyorum” değerlendirmesi içindedir. “Okul politikalarını sorgulamaktan çekinirim.” maddesi ($X=3.92$) ikinci sırada yer almıştır (büyük oranda katılıyorum). Öğretmenler, en az “Okulumu diğer öğretmenlerin yanında eleştirmem.” olduklarını kabul etmişlerdir. En düşük ortalamadır ($X=2.96$). Bu sonuç “kısmen katılmıyorum” değerlemesi içindedir. Öğretmenlerin “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “dikey muhalefet” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının boyut toplam aritmetik ortalaması 3.71'dir. Bu sonuç “büyük oranda katılıyorum” değerlemesi içindedir. Öğretmenlerin “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “yatay muhalefet” kullanmalarına ilişkin öğretmen algılarının boyut toplam aritmetik ortalaması 3.40'dır. Bu sonuç “orta düzeyde katılıyorum” değerlemesi içindedir.

Eğitim örgütlerinde mevcutta olan veya ortaya çıkabilecek sorunların belirlenebilmesi; belirlenen bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin gündeme getirilmesi ve uygulamaya konulması daha nitelikli ve daha kaliteli örgütsel yapıların oluşmasına imkan sunacaktır. Bu ise öğretmenlere muhalif düşüncelerini hiçbir baskıya maruz kalmadan dile getirebilecekleri bir ortam yaratılması ile mümkün olabilir.

Örgütleri değişime zorlayan güçlerin başında muhalifler gelir. Okulların kendilerini yenileyebilmesi, geliştirebilmesi, okul içerisinde iyi bir kültürün oluşabilmesi, örgüte bağlılığın sağlanabilmesi ve okul içerisinde motivasyonun artması için okulun bütün bileşenlerinin kendi çıkarları doğrultusunda değil okul menfaatleri doğrultusunda dikey muhalefet yapmaları şarttır. Araştırmamız sonucunda dikey muhalefet (ort.3.71) stratejisinin

öğretmenler tarafından yatay muhalefet (ort.3.40) stratejisine oranla daha çok tercih edildiği ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar Dağlı ve Ağalday'ın (2014); Korucuoğlu ve Şentürk'ün (2018); Dağlı Ağalday'ın (2017); Acaray'ın (2018); Özdemir'in (2013) örgütsel muhalefet ile ilgi yapmış oldukları çalışmalar ile benzerlik göstermektedir.

5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

Cinsiyet değişkenine göre, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutları içinde “dikey muhalefet” te istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuşken, “yatay muhalefet” alt boyutunda anlamlı fark bulunmamıştır [$p>.05$]. Kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel dikey muhalefet özellikleri birbirinden farklıdır. Bu farklılık erkek öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. Fakat çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefet özellikleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamıştır. Öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet özellikleri de cinsiyet değişkenine göre farklılaşmıştır [$p<.001$]. Erkek öğretmenlerin genel örgütsel muhalefet algılamaları, kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Dağlı ve Ağalday'ın (2017) yapmış oldukları çalışmalarında erkek öğretmenlerin dikey ve genel muhalefet algıları kadınlardan daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar araştırmamız ile uyumaktadır.

Medeni durum değişkenine göre, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını algılamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. Evli ve bekar öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet özellikleri birbirine eşittir. Dağlı ve Ağalday'ın (2017) yapmış oldukları çalışmalarında medeni durum değişkenine göre örgütsel muhalefet açısından manidar bir fark bulamamış olup bu sonuç araştırmamız ile benzer özellik göstermektedir.

Görev yapılan kurum değişkenine göre, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin örgütsel muhalefet davranış çeşitlerini algılamaları arasında kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları örgütsel muhalefet çeşit özellikleri birbirine eşittir. Fakat öğretmenlerin görev yaptıkları kurum değişkenine göre genel örgütsel muhalefet özelliği istatistiksel açıdan farklılaşmıştır. İlkokullarda görev yapan

öğretmenlerin kendilerinde algıladığı genel örgütsel muhalefet özelliği, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir [$p < .05$].

Branş değişkenine göre, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranış çeşitlerini algılamaları arasında branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p > .05$]. Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel muhalefet çeşitleri birbirine eşittir. Fakat öğretmenlerin görev yaptıkları branş değişkenine göre genel örgütsel muhalefet özelliği istatistiksel açıdan farklılaşmıştır. Sınıf öğretmenlerinin kendilerinde algıladığı genel örgütsel muhalefet özelliği, branş öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir [$p < .05$].

Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel muhalefet özellikleri arasında farklılığı sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) Toplam ve hiçbir alt boyutta istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin kıdem yılları değiştikçe, buna bağlı olarak örgütsel muhalefet davranışlarını algılamaları farklılaşmamaktadır. Aydın (2015); Dağlı ve Ağalday’ın (2014a), Korucuoğlu (2016), Özdemir (2010), Ağalday (2013) yapmış oldukları çalışmalarında öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel muhalefet düzeyine ilişkin anlamlı bir farklılık saptamamışlardır. Araştırmamızda aynı bulgulara ulaşılmıştır.

5.1.5. Okullarda Örgütsel Güç ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkilere Ait Sonuçlar (Araştırmanın Beşinci Alt Problemi)

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “yasal güç” alt boyutu ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam ve alt boyut toplam puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “ödül gücü” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.099). Öğretmenlerin yöneticilerinin ödüle dayalı örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, genel örgütsel muhalefet özelliği de artmaktadır. Diğer taraftan “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “ödül gücü” alt boyut toplamı ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”, “dikey muhalefet” puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.159). Öğretmenlerin yöneticilerinin ödüle dayalı örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, dikey muhalefete dayalı örgütsel

muhalefet özelliği de artmaktadır. “ödül gücü” alt boyutu ile “yatay muhalefet” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “zorlayıcı güç” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam puanları arasında negatif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (-.163). Öğretmenlerin yöneticilerinin zorlamaya dayalı örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, genel örgütsel muhalefet özelliği düşmektedir. Diğer taraftan “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “zorlayıcı güç” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “dikey muhalefet” puanları arasında negatif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (-.278). Öğretmenlerin yöneticilerinin zorlamaya dayalı örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, dikey muhalefete dayalı örgütsel muhalefet özelliği düşmektedir. “zorlama gücü” alt boyutu ile “yatay muhalefet” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “uzmanlık gücü” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam (.075) ve “yatay muhalefet” (-.026) puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “uzmanlık gücü” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” “dikey muhalefet” puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.153). Öğretmenlerin yöneticilerinin uzmanlık gücüne yönelik örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe, “dikey muhalefet” özelliği artmaktadır.

“Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” “karizmatik güç” alt boyut toplam ile “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” toplam ve alt boyut toplam puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > .05$).

5.1.6. Okullarda Örgütsel Güç ve Örgütsel Muhalefet İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları (Araştırmanın Altıncı Alt Problemi)

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde, sadece “ödül gücü” ($t=2.430$; $p < .05$) ve “zorlayıcı güç” ($t=-5.289$; $p < .001$) boyut puanlarının “dikey muhalefet” toplam puan değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde, sadece “karizma gücü” ($t=-2.636$; $p < .01$) boyut puanlarının “yatay muhalefet” toplam puan değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde elde edilen bulgulardan hareketle uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Araştırma sonucunda, ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin en yüksek düzeyde yasal gücü ; en az düzeyde ise zorlayıcı gücü kullandıkları saptanmıştır. Yöneticilerin yasal prosedürlere göre hareket etmek istemeleri ve yönetim sürecini makamdan aldıkları otoriter güce dayanarak ve risk almadan yürütmek istemeleri bu duruma sebep olarak gösterilebilir. Fakat yasal gücün örgütsel muhalefet ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Diğer taraftan öğretmenlerin, yöneticilerinin ödüle dayalı ve uzmanlık gücüne yönelik örgütsel güç özelliklerini algılamaları yükseldikçe “dikey muhalefet” özellikleri artmaktadır. Örgüte sadakati yüksek, memnuniyeti fazla olan, yöneticiler ve diğer çalışanlar ile iyi ilişkiler kuran ve örgütlerine tesir edebildikleri algısına sahip çalışanlarda dikey (açıkça belirtilmiş) muhalefet daha çok görülür (Kassing ve Avtgis, 2001). Kurumunda dikey muhalefet stratejisini etkin kılabilmek için okul yöneticileri ödül gücü ve uzmanlık güçlerini kullanmaya özen göstermelidirler.
2. Eğitim örgütü yöneticilerinin, hangi güç kaynağı kullanımının öğretmenlerde istenilen şekilde ve düzeyde muhalefet stratejisi oluşturacağını iyi bilip, o güç kaynaklarını kullanmaya yönelmeleri gerekmektedir.
3. Eğitim kurumu yöneticileri daha demokratik bir örgütün oluşabilmesi için muhalif davranışların da dile getirileceği bir ortam meydana getirmek için gayret sarfetmelidirler.
4. Bayan öğretmenlerin ödül gücünü algılama düzeylerinin yükseltilmesi için okul yöneticileri daha dikkatli davranmalıdırlar.
5. Bayan öğretmenlerin, ortaokullarda görevli öğretmenlerin ve branş öğretmenlerinin muhalefet algılarını yükseltebilmek ve bu öğretmenlerin düşüncelerini daha rahat ifade edebilmelerini sağlamak için okul yöneticileri gerekli ortamları sağlamalı ve gerekli tedbirleri almalıdırlar.
6. Okul yöneticilerine gücün etkili kullanımı konusunda hizmetiçi eğitimler verilebilir.

7. Öğretmen ve yöneticilere muhalefet kavramı ve muhalefetin örgütler için önemi konularında hizmetiçi eğitimler verilebilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırmada öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları güç kaynakları ile muhalefet etme durumları arasındaki ilişkiye ilkökul ve ortaokul düzeyinde bakılmıştır. Bu kavramlar arasındaki ilişkiye lise düzeyinde veya farklı düzeylerde ya da özel okullarda da bakılabilir.
2. Örgütsel güç ve örgütsel muhalefet kavramlarının; örgütsel kimlik, örgütsel iklim, örgütsel bağlılık, değişime hazır olma, örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm kavramları ile aralarındaki ilişki araştırılabilir.
3. Araştırmamızda yöneticilerin kullanmış oldukları güç kaynaklarını belirlemek için öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Yapılacak diğer araştırmalarda öğretmenlerin görüşlerinin yanında okul yöneticilerinin de konu ile ilgili görüşleri alınarak öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri birbirleri ile karşılaştırılabilir.
4. Eğitim kurumu yöneticilerinin kullanmayı tercih ettikleri örgütsel güç kaynaklarının, öğretmenler üzerindeki etkileri ya da öğretmenlerin kullandıkları örgütsel muhalefet stratejilerinin yöneticiler üzerindeki etkileri konularında araştırmalar yapılabilir.
5. Farklı bölgelerde bu tarz araştırmalar yapıp bölgelere göre ortaya çıkan farklılıklar belirlenip, bu doğrultuda değerlendirmeler yapılabilir.
6. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere nitel bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgül, R. (2019). Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin öğretmen örgütsel bağlılığa etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi. Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Anyango, C., Ojera, P. ve Ochieng, I. (2015). Meaning And Application Of Employee Voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2 (5), 10-16.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında islam kültüründe siyasal muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Aslanargun, E. ve Karadağ, E. (2012). *Okullarda güç ve politika*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslanargun, E. (2009). İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aslanargun, E. (2010). *Örgütlerde sosyal güç*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Atmaca, T. (2014). Okul yöneticilerinin kullandığı güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (2000), *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, M.Y. (2011). Yöneticilerin güç kaynakalarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Balcı, A. (2004). Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000b). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Buckner, M. M. (2015). *Parents Expressed Educational Dissent in Middle School Education Systems*. Yayınlanmamış doktora tezi. University of Kentucky, Lexington, USA.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum. Ankara: Pegem A Akademi
- Can, A. (2016). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Ankara: Pegem A Akademi
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 1-14.
- Garner, J. T. (2006). When Things Go Wrong At Work: Expressions Of Organizational Dissent As Interpersonal Influence. Yayınlanmamış doktora tezi. University of Texas, Texas, USA.
- Garner, J. T. (2016). Simulating Dissent: Mapping the Life Span of Organizational Dissent using Agent-Based Modeling. *Western Journal Of Communication*, 80(4), 414-434, <https://doi.org/10.1080/10570314.2016.1159325>
- George, J. M. and Jones, G.R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. Prentice Hall, Boston.
- Gökçe, F. (2005). Bir Değişim Aracı olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişmenin Yönetimi, *Kuram ve Uygulamalı Eğitim Yönetimi*, 43, 327-354.
- Göksu, M. Z. (2004). Organizasyonlarda güç ilişkileri kamu ilköğretim okullarında çalışanların algıladıkları güç ve tepkiler üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M.T. (2013). *Organizational behavior & management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Karaman, A. (2008). *Profesyonel yöneticilerde güç yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(01), 33-51.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Kassing, J. W. (1997a). *Development and Validation of the Organizational Dissent Scale*. Yayımlanmamış doktora tezi. University of Kent State, Kent, Ohio, USA.
- 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.
- 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. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16, 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. <https://doi.org/10.1080/00036810500230651>.
- Kassing, J. W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees Expressions of Dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. <https://doi.org/10.1080/01463370802240825>.

- Kassing, J. W. and Armstrong, T.A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J. W. and Avtgis, T.A. (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. and Avtgis, T.A. (2001). Dissension in The Organization as It Relates to Control Expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127. <https://doi.org/10.1080/08934210409389380>.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde insan ilişkilerinin sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Koçel, Y. K. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koşar, S. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Krone, K. J. (1991). A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effect on Subordinates' Upward Influence Choices. *Communication Quarterly*, 40, 1-15.
- 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>.
- Özcanay, T. (2017). İlkokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşe.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özhan, T. (2016). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- Polat, S. (2010). Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2003). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sakallı, N. (2010). *Sosyal etkiler: kim kimi nasıl etkiler?* Ankara: İmge Kitabevi.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (2002). *Organizational behavior*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Şen, S. (2015), Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması. Nobel Akademik Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Shahinpoor, N. and Matt, B.F. (2006). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.
- TDK. (2020). muhalefet. Tarihinde 27 Nisan 2020, adresinden erişildi <http://sozluk.gov.tr/>.
- Teo, H. and Caspersz, D. (2011). Dissenting Discourse: Exploring Alternatives to the Whistleblowing/Silence Dichotomy. *Journal of Business Ethics*, 104, 237-249.
- Tepe, A. (2004). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tevruz, S. (1989). A study on construction of work-component preference test. *Journal of Contemporary Management*, 2, 75-87.
- Turgut, T. (2001). Liderin kullandığı güç ile çalışanların uyma/direnç davranımları arasındaki ilişkide bireysel çalışma amaçlarının rolü. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ünal, S. ve Ada, S. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Vural, Z. B. A., ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Westin, A. F. (1986). Professional and Ethical Dissent Individual, Corporate and Social Responsibility. *Technology in Society*, 8, 335-339.

Withey, M. J. ve Cooper W. H. (1992). What's Loyalty? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 231-240.

Yalçın, A. (2012). *Güç ve politika*. Ankara: Nobel Kitabevi.

Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakaları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.

Yorulmaz, A. (2014). Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakaları ve kullanma düzeyleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Zafer, D. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakalarına ilişkin öğretmen görüşleri. Yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

EKLER

EK-1: Anket Yapma İzni



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94025929-824.06-E.9598956
Konu : Erdal KESGİN'in Araştırma İzni

20.07.2020

..... KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Erdal KESGİN'in Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında "Okul Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumları Arasındaki İlişki" konulu çalışmayı ilçenize bağlı ilk ve ortaokullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerine yönelik yapmasında bir sakıncanın olmadığı, Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından tespit edilmiş olup, COVID-19 salgını nedeniyle maske, mesafe ve hijyen kurallarına dikkat edilerek 2020-2021 eğitim-öğretim yılı sonuna kadar eğitim faaliyetlerini aksatmadan, okul müdürlüğünün gözetiminde ve uygun göreceği zaman diliminde araştırmanın yapılmasının uygun görüldüğü ile ilgili Müdürlük Makamından alınan 17/07/2020 tarih ve 9540167 sayılı Olur ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Celalettin EKİNCİ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

EK: Müdürlük Oluru ve Ekleri (3 Sayfa)

Dağıtım:
5 Merkez İlçe Kaymakamlığına
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)



Gültepe Mahallesi Talas Bulvarı No:1/B Melikgazi / KAYSERİ
Elektronik Ağ: <http://kayseri.meb.gov.tr>
e-posta: arge38@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: C. NALBANT (Şef)

Tel: (0352) 330 1125 (1092) Faks: (0352) 320 9503

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c547-6464-37fd-ab5f-1642 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94025929-605.02-E.9540167
Konu : Erdal KESGİN'in Araştırma İzni

17.07.2020

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı (2020/2 Genelge) emirleri.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Erdal KESGİN'in Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında "Okul Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumları Arasındaki İlişki" konulu "Ölçek Çalışması" yapma talebi ile ilgili, Ondokuz Mayıs Üniversitesinin 29.06.2020 tarih ve E.11100 sayılı yazısı ve ekleri ilişikte sunulmaktadır.

Söz konusu ölçek çalışmasının yapılmasında sakınca olmadığı yönünde, Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından görüş bildirilmiştir. Çalışma evrakları (her sayfası mühürlü olarak) ilişikte sunulmakta olup, COVID-19 salgını nedeniyle maske, mesafe ve hijyen kurallarına dikkat edilerek 2020-2021 eğitim-öğretim yılı sonuna kadar eğitim faaliyetlerini aksatmadan, okul müdürlüğünün gözetiminde ve uygun göreceği zaman diliminde Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Erdal KESGİN tarafından, Müdürlüğümüz merkez ilçelerine bağlı ilk ve ortaokullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerine yönelik mezkur Ölçek Çalışmasının yapılması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Tarık TÜFEKÇİ
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

EK: Yazı ve Ekleri (21 Sayfa)

OLUR
17.07.2020

Celalettin EKİNCİ
İl Millî Eğitim Müdürü



Gültepe Mahallesi Talas Bulvarı No:1/B Melikgazi / KAYSERİ
Elektronik Ağ: <http://kayseri.meb.gov.tr>
e-posta: arge38@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: C.BOYRAZ (V.H.K.İ.)
C. NALBANT (Şef)
Tel: (0352) 330 1125 (1092) Faks: (0352) 320 9503

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f8b8-cd03-3839-9d5c-9893 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
TALAS KAYMAKAMLIĞI
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 22170516-605.02-E.9690098
Konu : Araştırma İzin Onayları

22.07.2020

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi: a) Kayseri İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 20.07.2020 tarih ve 9619988 sayılı yazısı.
b) Kayseri İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 20.07.2020 tarih ve 9598858 sayılı yazısı.
c) Kayseri İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 20.07.2020 tarih ve 9598956 sayılı yazısı.
d) Kayseri İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 20.07.2020 tarih ve 9598921 sayılı yazısı.

Aksaray Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü Dr. Öğr. Üyesi **Mehmet FİDAN**'ın, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi **Erdal KESGİN**'in, İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Dr. Öğr. Üyesi **Tamer ERGİN**'in ve Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi Ana Bilim Dalı, Fen Bilgisi Eğitimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi **Filiz AYDIN**'ın araştırmalarını eğitim-öğretimi aksatmadan okul müdürlüğü'nün gözetiminde ve sorumluluğunda 2020-2021 eğitim-öğretim yılı sonuna kadar yapmalarının uygun görüldüğü ile ilgili Kayseri İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün ilgi (a), (b), (c) ve (d) yazıları ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Tacettin AKBURAK
Müdür a.
Şube Müdürü

Ek: Yazı ve Ekleri (4 Takım)

Dağıtım:
İlgili Okul-Kurum Mdlerine.



Hoca Ahmet Yesevi Cad. Hükümet Konağı Kat:3
TALAS/KAYSERİ
Tel: (0 352) 437 53 02
Elektronik Ağ: talas-meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: S.KALKAN Teknisyen M.SOMUNCU Şef
Faks: (0 352) 437 32 08
e-posta: talas38@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1844-c864-3f91-9da9-96a6 kodu ile teyit edilebilir.

EK-2: Etik Kurul Kararı



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
29.05.2020	4	2020/258

KARAR NO: 2020/258
Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Erdal KESGİN' in Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında "Okul Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumları Arasındaki İlişki" isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin anket çalışmasını içeren 14447 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Erdal KESGİN' in Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında "Okul Yöneticilerinin Güç Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Muhalefet Etme Durumları Arasındaki İlişki" isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.