



ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL GÜÇ OYUNLARI VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Tezcan KORUCUOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2016

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL GÜÇ OYUNLARI VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Tezcan KORUCUOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

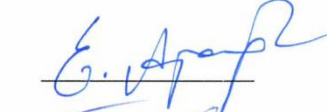
Danışman: Yrd. Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK

Eskişehir, 2016

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Tezcan Korucuoğlu tarafından hazırlanan “Örgütsel Güç Oyunları ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki ” başlıklı bu çalışma, 25/05/2016 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*’nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı : Prof.Dr. Esmahan Ağaoğlu



Danışman: Yrd.Doç.Dr. İlknur Şentürk



Üye: Prof.Dr.Ahmet Aypay

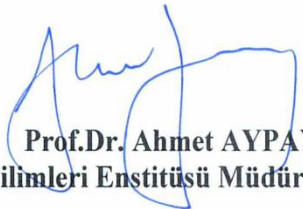


Üye: Prof.Dr. Engin Karadağ



Üye: Yrd.Doç.Dr. Derya Yılmaz Kılıçoğlu




Prof.Dr. Ahmet AYPAY
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Teşekkür

Tez çalışması boyunca değerli yardım ve yönlendirmelerinden dolayı çok kıymetli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK'e ve istatistiksel alanda yardımlarıyla ve görüşleriyle çalışmalarımın başarıyla sonuçlanabilmesine destek veren değerli bilim insanları Doç. Dr. Engin KARADAĞ'a ve Araş. Gör. Eren Can AYBEK'e teşekkür ediyorum. Çalışmalarımı yürütürken öğretilerinden azami derecede istifade ettiğim değerli hocalarım, Prof. Dr. Selahattin TURAN, Prof. Dr. Ayhan AYDIN, Doç. Dr. Adnan BOYACI ve üzerimde emeği olan diğer bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans sürecinde ve hayatımın her anında maddi ve manevi katkılarıyla, sabır ve anlayışlarıyla çalışmalarımındaki başarıma büyük katkısı olan aileme ve değerli desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki

Özet

Amaç: Bu araştırmanın amacı, örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi öğretmenler bağlamında incelemektir.

Yöntem: Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güç oyunu ve örgütsel muhalefet algılarını tespit etmek amacıyla öğretmenlere “Güç Oyunu Algı Ölçeği” ve “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” uygulanmıştır. Böylece, güç oyunu algıları ile örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla gerekli veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda bu kavramların algı düzeyleri ve ilişkileri incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, araştırmada ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır.

Bulgular: Öğretmenlerin güç oyunu algılarında; en çok “İttifak Kurma Oyunu”, “Stratejik Aday Oyunu” ve “İmparatorluk Kurma Oyunu” görülürken; en az “Islık Çalma Oyunu”, “Direnme Oyunu” ve “Genç Türkler Oyunu” görülmektedir. Örgütsel muhalefet bağlamında ise “Açık Muhalefet”, “Gizli Muhalefet” davranışlarına göre daha çok görülmektedir. “Direnme Oyunu”, “Karşı Direnç Oyunu”, “Sponsorluk Oyunu”, “İmparatorluk Kurma Oyunu”, “Patronluk Oyunu”, “Rakip Kampları Oyunu”, “Islık Çalma Oyunu” ve “Genç Türkler Oyunu” boyutlarında cinsiyet değişkenine göre erkeklerin lehine sonuç ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi değişkenine göre; güç oyunu algıları lise ve ortaokul öğretmenlerinin lehine görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre ise; 21-30 yıl mesleki kıdem ile 30 yıl ve üstü mesleki kıdem lehine güç oyunu algılarında sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna rağmen, öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılaşma görülmemektedir. Örgütsel muhalefet boyutunda ise; “Açık Muhalefet” algılarında cinsiyet değişkenine göre erkeklerin lehine farklılaşma görülmektedir. Ayrıca, örgütsel muhalefet noktasında öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesi, öğretmenlerin mesleki kıdemi ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Araştırmanın sonunda, örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü düşük seviyeli bir ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma: Bu araştırma sonucunda, örgütlerde görülen güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Bu ilişki düşük seviyeli ancak pozitif yönlüdür. Güç oyunları ile örgütsel muhalefetin birbirleri ile ilişkili kavramlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Güç oyunları, örgütsel muhalefet, öğretmen, Eskişehir.

The Relationship between Organizational Political Games and Organizational Dissent

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to investigate the relationship between political games and organizational dissent in terms of teachers.

Method: In this study, “Political Games Perception Scale” and “Organizational Dissent Scale” were applied to teachers with the aim of defining teachers’ perceptions of political games and organizational dissent. Thus, the data were collected with the purpose of examining the relationship between political games and organizational dissent. With the data collected, the levels of the perceptions and the relationship between these concepts were investigated. Therefore, the correlational research design was used in this study.

Findings: According to teachers’ perceptions, while “Alliance-Building Game”, “Strategic-Candidates Game” and “Empire-Building Game” were occurred most, “Insurgency Game”, “Whistle-Blowing Game” and “Young Turks Game” were seen least. On the context of organizational dissent, “Upward Dissent” was perceived more than “Lateral Dissent”. In terms of gender variable, the results of political games were emerged in favour of men in the dimensions of “Insurgency Game”, “Counterinsurgency Game”, “Sponsorship Game”, “Empire-Building Game”, “Lording Game”, “Rival Camps Game”, “Whistle-Blowing Game” and “Young Turks Game”. As regards teachers’ level of school worked, political games were perceived in favour of teachers of middle school and high school. In terms of teaching experience, the perceptions of political games were seen in favour of teachers having 21-30 years teaching experience and 30 year and more teaching experience. Nevertheless, differantiation was not found as regards the location of the schools teachers worked. In terms of organizational dissent, the perceptions of “Upward Dissent” dimension were seen in favour of men according to gender. Also, the differantiation was not emerged according to the levels of schools teachers worked, teaching experience and the location of schools teachers worked in terms of organizational dissent. At the end of the research, the relationship between political games and organizational dissent was found as positive and low-level.

Results and Discussion: As a result of the research, the relationship between political games and organizational dissent seen in the organizations was emerged. The relationship was positive and low-level. It was seen that political games and organizational dissent were related concepts with each other.

Key words: Political games, organizational dissent, teacher, Eskişehir.

İçindekiler

Teşekkür.....	i
Özet.....	ii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	vi
Tablolar Listesi.....	viii
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Güç Kavramı ve Tanımı.....	2
Gücün Temelleri.....	6
Resmi Güç.....	6
Kişisel Güç.....	7
Güç Temellerinden Hangileri Daha Etkilidir?.....	7
Güce Kaynaklık Eden Etmenler Nelerdir?.....	8
Örgütler Kişilerarası Güç Tepkileri.....	9
Güç Oyunları.....	10
Güç, Güç Oyunları ve Eğitim İlgili Araştırmalar.....	20
Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Tanımı.....	30
Örgütsel Muhalefet Türleri.....	32
Örgütsel Muhalefet Tetikleyicileri.....	34
Örgütsel Muhalefetin Sonuçları.....	35
Örgütsel Muhalefet ve Eğitim İlgili Araştırmalar.....	36
Problem Cümlesi.....	45
Alt Problemler.....	45
Araştırmanın Sınırlıkları.....	46
Bölüm II: Yöntem.....	47
Araştırmanın Modeli.....	47
Evren ve Örneklem.....	47
Verilerin Toplama Araçları.....	48
Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliği.....	51
Verilerin Toplanması.....	65
Verilerin Analizi.....	65

Bölüm III: Bulgular ve Yorumlar.....	68
Güç Oyunu Algılarına İlişkin Bulgular.....	68
Ortalama ve Standart Sapma Bulgularının Sunumu.....	68
Güç Oyunu Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi.....	69
Güç Oyunu Algıları Puanlarının Görev Yaptıkları Okul Kademesi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi.....	70
Güç Oyunu Algıları Puanlarının Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi.....	75
Güç Oyunu Algıları Puanlarının Görev Yapılan Okulun Yerleşim Yeri Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi.....	79
Örgütsel Muhalefet Algılarına İlişkin Bulgular.....	81
Ortalama ve Standart Sapma Bulgularının Sunumu.....	81
Örgütsel Muhalefet Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi.....	81
Örgütsel Muhalefet Algıları Puanlarının Görev Yaptıkları Okul Kademesi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi....	82
Örgütsel Muhalefet Algıları Puanlarının Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi.....	83
Örgütsel Muhalefet Algıları Puanlarının Görev Yapılan Okulun Yerleşim Yeri Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi.....	83
Güç Oyunu Algıları Puanlarının ile Örgütsel Muhalefet Algıları Puanlarının İlişkisel Açından Değerlendirilmesi.....	84
Bölüm IV: Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	86
Sonuç ve Tartışma.....	86
Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	90
Çalışanlara Yönelik Öneriler.....	92
Kaynakça.....	93
Ekler.....	100
Ek-A: Örgütsel Güç Oyunları Ölçeği.....	100
Ek-B: Örgütsel Muhalefet Ölçeği.....	105
Ek-C: Teacher Behavior Survey.....	107
Ek-D: Organizational Dissent Scale.....	113
Ek-E: Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni.....	114

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa No
1	Gücün Beş Türü ve Onların Kaynakları.....	8
2	Örnekleme Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar..	48
3	Güç Oyunları Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları.....	54
4	Doğrulayıcı Faktör Analizi (Güç Oyunu Algıları Ölçeği).....	61
5	Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları.....	62
6	Doğrulayıcı Faktör Analizi (Örgütsel Muhalefet Ölçeği).....	65
7	Öğretmenlerin Güç Oyunu Algılarına Göre Boyutların Ortalama ve Standart Sapmaları.....	68
8	Öğretmenlerin Güç Oyunu Algılarına Göre Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Testi Sonuçları.....	69
9	Öğretmenlerin Güç Oyunu Algılarına Göre Boyutların Okul Kademesi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	74
10	Öğretmenlerin Güç Oyunu Algılarına Göre Boyutların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	77
11	Öğretmenlerin Güç Oyunu Algılarına Göre Boyutların Görev Yapılan Okulun Yerleşim Yeri Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	80
12	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Ortalama ve Standart Sapmaları.....	81
13	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....	82
14	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Okul Kademesi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	82
15	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	83
16	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Görev Yapılan Okulun Yerleşim Yeri Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	84
17	Öğretmenlerin Güç Oyunu Algıları ve Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	85

1.BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmada ele alınan problem açıklanmış, problem cümlesi, alt amaçları ve önemi ifade edilerek, sınırlılıklar belirlenmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar kendi güçlerini aşan noktalarda, birlik ve beraberlik içerisinde olarak ortak hedeflere yöneldiğinde ortaya örgüt kavramı çıkmaktadır. Örgüt ve yönetim kuramcıları hangi türde, hangi derecede olursa olsun örgütlerde gücün önemine daha fazla dikkat etmeye başlamışlardır. Çünkü küçük bir grup, kurum ya da yüz binlerce insanın tek bir hareketine bağlı bir lider görüldüğünde ya da bir bakışıyla karşıdaki kişi üzerinde etki oluşturabilecek birisinin sahip olduğu bu özelliğin, etki alanının adı güçtür. Sosyolojik düzlemde en küçük gruptan büyük kitlelere kadar tamamında güç kavramından söz etmek doğru olacaktır. Farklı tanımları, alt boyutları ve etkileri çok geniş olan bu kavram yönetsel değerlendirmelerin tamamında yer almaktadır. Etki oluşturma anlamını taşıyan bu kavramın yönetimin içerisinde olan örgüt ve toplulukta önemi çok büyüktür. Bu noktadan hareketle güç sahip olduğu etki düzeyi ve öneminden dolayı sürekli sahip olunması gereken bir değer olmuştur. Bu güce sahip olma isteği, güç mücadelesi ve bu mücadelenin somutlaşmış örnekleri Henry Mintzberg'in 1985 yılında yayınladığı "Organisation as Political Arena" adlı makalesinde ortaya konmaktadır. Güç adına gerçekleşen politik davranışlar, alanyazında güç oyunları olarak tanımlanmış bulunmaktadır.

Örgütlerin tamamında, yönetim kavramından bahsedilecek tüm yerlerde ve grup boyutu olan sosyolojik tüm yapılarda karşımıza hedefler, birlik ve topluluk normları çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle hedefler ve sosyolojik yapıların işleyişi adına çeşitli karşıt görüşler, ihtilaflar gerçekleşebilmektedir. Kimi zaman bu anlaşmazlıklar, ihtilaflar, karşıt görüşler hedefler işleyişi adına olabilecekken; kimi zaman ise bu anlaşmazlıklar güç ya da iktidar adına olabilmektedir. Bu durum işte örgütsel muhalefet kavramını ortaya koymaktadır. İster siyaset bilimi düzleminde ister yönetim alanyazında olsun demokrasinin adının önemi ne kadar büyükse muhalefet kavramı da o boyutta gerekli ve değerlidir.

Politik davranışlar bağlamında güç oyunları örgütsel yapının ve yönetsel işleyişi dinamizm ya da durağanlık biçiminde etkileyebilir. Güç, gücün kullanılma

biçimi, güç mesafesi, güç taktikleri örgütsel davranışın önemli bileşenleridir. Örgütsel yaşamın ve yönetsel yaklaşımların kaçınılmaz bir parçasıdır. İşletme örgütleri kapsamında örgütsel verimliliğin, etkililiğin, değişimin ya da tam karşıtı olan durumların önemli değişkenleri olarak araştırılan güç-güç oyunları-örgütsel muhalefet kavramları, eğitim örgütleri kapsamında da son dönemlerde dikkat çekici, tartışmaya açık, özgün araştırma desenlerine olanak tanıyan problem alanı olarak görülebilir. Güç oyunları-politik taktikler ve örgütsel muhalefet biçimleri eğitim örgütlerini yapısal ve işlevsel olarak etkileyebilecek potansiyelde kavram ve olgulardır. Bu çalışmada eğitim örgütlerindeki hiyerarşik yapı gereği, yetki ve pozisyonları bağlamında gücü kullanma hakkına öncelikli olarak sahip, farklı öğretim kademelerinde görevli öğretmenlerin yönetsel güce karşı göstermiş oldukları politik taktikler ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki araştırmaya değer bulunmuş ve bu amaç doğrultusunda ilişkisel bir çalışma oluşturulmuştur.

Bu çalışmada ülkemizde henüz yeni araştırılan bir konu olan örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet kavramlarının eğitim örgütleri bağlamında ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ilişkisinin bulunması amaçlanmıştır. Çalışanların isteyerek ya da istemeyerek ortaya koydukları ve tanık oldukları güç oyunlarının örgütsel muhalefet ile nasıl aynı düzlemde bulunduğu incelenmeye çalışılmıştır.

1.1.1. Güç Kavramı ve Tanımı

Güç kavramı insanlığın varlığından itibaren var olan tanımlanmış bir kelime olmasının yanında birçok bilim dalının ilgi alanına girmiş durumdadır. Fizik alanından sosyolojiye kadar bilim dallarıyla iç içe olmuş bu kavram, bilim dallarının her birinde kendine tanımlar bulmuştur. Fizik alanında en bilindik tanımında; birim zamanda yapılan işe güç denir. Sosyoloji alanında ise birçok bilim insanı ve düşünüre göre tanımlar çeşitlenmektedir. Yöneticilerin örgütün devamını ve etkililiğini sağlayabilmek için başvurduğu en önemli kaynaklar arasında geçen güç kavramını Karl Marx, bireyler yerine sosyal sınıflar ve sosyal sistemlerle ilişkilendirmiştir. Karl Marx gücün üretimle ilişkili olan sosyal sınıfın elinde olup olmadığını sorgular. Güç bireyler arası ilişkilerde değil, üretken sınıfların hâkimiyet ve üstünlük kurma çabalarında bulunur. Bir diğer tanım Talcott Parsons'a aittir. O, gücün sosyal baskı ve hâkimiyet sorunu olmadığını düşünerek, hedeflerin

başarılması için; sosyal sistemin potansiyelinden insan etkinlik ve kaynaklarının koordine olmasına uzanıp uzanmadığını sorgular (Crossman, 2015). French ve Raven ise gücün sadece bu kaynakların alanına bağlı olamadığını aynı zamanda da gücün ilişkileri sürdürme ihtiyacı ve isteğine bağlı olduğunu vurgular (Howell, 2005, s. 16). Güç teorisyenleri, gücü belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütlü bir direnmeye dayanmadan kaynakları harekete geçiren potansiyel bir kapasite olarak tanımlamaktadırlar (Krockhardt, 1990, s. 343). Örgütsel davranış teorisyenleri arasında güç konusu ile en çok ilgilenmiş kişiler arasında olan Pfeffer (1992, s. 20) de gücü; basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak, geniş anlamda ise davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranışlarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır. Fromm'a göre ise güç; bireylerin çevresindeki diğer insanlarla iletişime geçme potansiyeli ve insan doğasının baskı ve zorlama içermeyen özelliğidir (Gong, 2006 Akt. Arslanargun, 2014). Bir başka tanımda da güç, bireylerin sosyal yaşamda diğer insanları etkilemek için kullandıkları yetenek olarak tanımlanmaktadır (Arslanargun, 2010, s. 175). Çoğu yazar gücü; dışsal kaynak (tutmak, paylaşmak veya elden çıkarmak için soyut bir kavram) ve içsel kaynak (iş yapma kapasitesi) olarak görme eğilimindedir (Shaver, 2003, s. 26). Bir diğer tanımda ise güç; zorlanma veya ödül yönlendirmesi açısından, farklı özellik ya da oranlarda olan ve kontrol etme yeterliliği ya da kapasitesi açısından tanımlanmaktadır (Goldhammer ve Shils, 1939, Etzionni, 1961 Akt. Lewis, 1991, s. 13-14). Günümüzde ise güç; başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen birtakım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Kırel, 1998, s. 5).

Güç, çoğu zaman olumsuz olarak değerlendirilse de aslında güç dikkat ve özenle aranıp kullanılabilir (McClelland, 1975, s. 7). Çünkü örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşabilmek için bir şekilde güç kullanımının zorunlu olduğu söylenebilir (Arslanargun, 2010, s. 176). Güç; McClelland (1975, s. 7) tarafından başkaları üzerinde etki oluşturma isteği olarak tanımlanmış ve bu etkinin birçok farklı şekilde ortaya konulabildiğini ifade etmiştir:

1. Yardım etme, tavsiyede bulunma, birini kontrol etme gibi güçlü bir eylem yolu ile
2. Başkaları üzerinde güçlü bir his uyandıran eylem yolu ile
3. İtibar adına oluşan bir endişe yolu ile (McClelland, 1975, s. 7).

Yüksek oranda güce ihtiyaç duyan kişiler (McClelland, 1975, s. 7);

1. Rekabetçi ve agresiftir
2. Prestij sahibi olmaya odaklanmışlardır
3. Eylem durumlarını tercih ederler
4. Birçok gruba üye olurlar.

Tüm bu ifadelerin yanında belki de güç kavramı akıllara geldiğinde en çok düşünülen kişi Max Weber'dir. Max Weber güç ve bu kavramla ilgili noktaları açık bir şekilde tanımlamıştır. Max Weber güç kavramını sosyolojik bir perspektifle değerlendirir. Ona göre güç; sosyal bir ilişki içerisinde olan bir aktörün, neye dayanırsa dayansın, dirence rağmen, kendi arzu ettiklerini yaptırma ihtimalidir (Weber, 1947, s. 152). Güç kavramını daha net algılama adına bazı kategorileri ve bu kavramı etkileyen konuları net bir şekilde bilmek gereklidir (Berger ve Berger, 1972, s. 255-261):

a) Dirence rağmen güç: Weber, gücü direnç karşıtı olmasına rağmen isteklerin yapılma ihtimali olarak tanımlamıştır. Güç sahibi olan kişinin karşısındaki topluluk üzerinde etki oluşturması, grubun direnç süreçlerine rağmen oluşmaktadır. Bu direnç durumu genellikle adı liderlik olan güç fenomeninden etkilenip ona hizmet etmektedir. Liderlerin her bir grupta varlıklarını sürdüren ve alınan kararlarda güç kavramı ile ilişkili etki sahibi kişiler oldukları açıktır. Bu temelle; güç, direnç ve otorite kavramları ortaya çıkmaktadır.

b) İtaat ve otorite alışkanlığı: Yine Weber tarafından açıklanan bir diğer kavram otoritedir. Otorite; belirli kişi ya da gruplar karşısında doğal, maddi ve manevi imkânlar ve etkenler sonucu bazı kişi ya da grupların sahip olduğu emir ve yaptırım imkanıdır. Otorite, güce göre daha sınırlı bir kavramdır ve kurumsallaşmış ve yasallaşmış gücü ifade etmektedir (Hoy ve Miskel, 2001; Cevizci, 2000 Akt. Arslanargun, 2014). Yakın anlama sahip olan ve sıkça karıştırılan kavramlar olan güç ve otorite arasında temel bir fark bulunmaktadır. Bu kavramlar arasındaki fark otoritenin sürekli olmasıdır. Güç kavramı sosyolojik olarak topluluklar üstünde daimi bir etkiye sahip olmayabilir. Bu tarz bir etkiye sahip olmak için odaklanılan gücün daimi ve sistematik şekilde olması gerekmektedir. Bu da insanların güce alışması ya da maruz kalınan daimi disiplin anlamına gelmektedir. Bu noktada, artık güç anlık değil sürekli hâkimiyet oluşturmaktadır. Bunun yanında otorite de güç gibi risklidir. Eğer otorite belirli bir grup insan üzerinde uzunca bir süre uygulanırsa, kendini

sürdürme eğilimini arttırır. Bunun nedeni alışkanlıktır. Eski bir otoritenin yerine bir devrim sonucunda yeni bir yönetim geldiğinde bu net bir şekilde görülür. Bu yeni oluşumun temelleri sağlıklı ve zayıftır. Çünkü alışkanlık ya da kendini sürdürme eğiliminden uzak bir oluşum başlangıç göstermektedir.

c) Yasallık: Alışkanlık, gücü otoriteye dönüştüren tek faktör değildir. Bir diğer hayati etmen ise yasallıktır. Weber'e göre yasallık insanlar üzerinde basit bir etki oluşturan, kavramdan çok ahlaki içerik tarafından vazifelendirilen bir gerçektir. Yasallık boyutunda güç kavramı, haklarla ilişkili bir şekilde ele alınmaktadır. Güç ve otorite kendisini haklarla ilişkili bir şekilde, başarılı olarak meşrulaştırmadıkça hayatta kalması mümkün değildir.

Güç, potansiyel varlığının yanında aynı zamanda da çeşitli özellikleri ile örgütsel davranış alanında yer almaktadır. Yukarıdaki ifade ve tanımlardan hareketle gücün çeşitli özellikleri gösterilebilir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 546):

- Güç, sosyal bir terimdir. Bir birey diğer insanlar üzerinde bir güce, bir grup diğer gruplar üzerinde güce sahiptir. Güç insanlar arası etkileşimi karakterize eden bir kavramdır.
- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Yani, güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, üstün hatasını gören işgören zamanla üstün gücünü reddedebilir.

Güç ve otorite kavramı yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir. Otoriteye ast üst ilişkileri örnek verilebilir. Üstün emrini ast olduğu gibi kabul eder ve yerine getirir. Fakat otoritenin alanı güce göre daha sınırlıdır. Örgütlerde birey davranışlarının küçük bir bölümüne uygulanır. Bunlara ek olarak, otorite kavramı örgütsel amaçların başarılması ile ilgilidir. Ancak, güç kavramında ise güce sahip olan kişi otoritenin sağladığı yasal destek olmaksızın ve örgütsel hedeflere katkı sağladığına bakılmaksızın istediklerini yaptırma eğilimindedir. Başka bir deyişle, güç; planı olmayan, herhangi bir amaçla kullanılabilir, keyfi bir yapı durumundadır (Jackson ve Carter, 2007, s. 98). Görüldüğü gibi güç kavramı farklı tanımları içermekle birlikte kendisini başka kavram ve yapılarla da ilişkilendirir. Gücün daha iyi anlaşılması adına; güç türleri, temelleri nelerdir ve etkinlikleri nasıldır, güce kaynaklık eden etmenler nelerdir ve güç oyunları nelerdir öncelikle bu soruların ayrıntılı olarak cevaplandırılması gerekmektedir.

1.1.1.1. Gücün temelleri

Güç hangi noktadan hareketle ortaya çıkmaktadır? Bireyin ya da grubun diğerleri üstündeki etkisi neden kaynaklanmaktadır? Bu soruların cevabı J. R. P. French Jr. and B. Raven'ın sınıflamasına göre öncelikle iki temel grupta ayrılarak verilmektedir. Bu gruplar; resmi ve kişisel güçtür (Robbins ve Judge, 2013, s. 414-415):

1.1.1.1.1 Resmi Güç:

Resmi güç örgütlerde ortaya çıkarak kişinin bu örgütteki pozisyonundan kaynaklanmaktadır. Bu resmi gücün altında ise; zorlayıcı güç, ödül gücü ve yasal güç bulunmaktadır.

Zorlayıcı Güç: Bu güç türü olumsuz sonuçlarla bağlantılı olarak kendisini var etmektedir. Bu olumsuz sonuçlar başarısızlık ve boyun eğme korkusuna bağlıdır. Bu kavram fiziksel yaptırımları, hareket kısıtlamasına giden hayal kırıklıklarını, temel psikolojik ya da güvenlik ihtiyaçlarının zorla kontrolü olan uygulama ve tehditlerini içermektedir. Gücü elinde bulunduranlar, güç etkisine sahip oldukları kişilerle ilgili memnuniyet durumlarına göre onları işten çıkarabilir, uzaklaştırabilir ya da bir alt mevkiye getirebilirler. Örgütlerde etki bu doğrultuda oluşmaktadır.

Ödül Gücü: Ödül gücü, zorlayıcı gücün aksine bireyler üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Ödüllerin kişiler üstünde oluşturduğu bu olumlu etkiyle, insanlar yönlendirilmektedirler. Bu ödüller parasal (maaş artışı, ikramiye gibi) da parasal olmayan ödüller (tanınma, terfi, meslektaş dayanışması gibi) de olabilmektedir. Ödül gücü de zorlayıcı güç gibi kişilerin eylemlerinin sonuçlarından etkilenmektedir. Ancak, ödül gücü olumlu sonuç ortaya çıkarırken; zorlayıcı güç olumsuz olarak sonuçlanmaktadır.

Yasal Güç: Resmi gruplar ve örgütlerde en geniş kapsama yasal güç sahiptir. Örgütteki yasal güç; yapısal duruma bağlı örgütsel kaynakların kullanımı ve kontrolü adına resmi otoriteyi sembolize etmektedir. Bu kavram örgütteki üyelerin otoriteyi kabulünü ve gücün hiyerarşi kavramıyla yakınlaşmasını içerir. Okullarda ve bankalarda müdürlerin, ordu komutanlarının konuşmalarını; öğretmenlerin, banka çalışanlarının ve alt rütbeli komutanların sadece dinlemeleri ve genellikle boyun eğmeleri bu yüzden gerçekleşmektedir. Bu güç türünün kaynağı doğrudan yasal otorite, örgütsel yapı ve konumdan kaynaklanmaktadır.

1.1.1.1.2. Kişisel Güç:

Birçok bilimsel çalışmaya adını yazdırmış bilim adamları ve büyük bilgisayar yazılım şirketindeki yetenekli, yaratıcı tasarımcılar, yönetici olmamalarına ve resmi güce sahip olmamalarına rağmen belirgin bir güce sahiptirler. Bu kişilerin sahip oldukları kişisel güç onların karakteristik özelliklerinden gelmektedir. Kişisel güç, uzmanlık ve diğer kişilerin hayranlık ve saygısından kaynaklanmaktadır.

Uzmanlık Gücü: Bu kavram; uzmanlık, özel bir yetenek ve bilgi sonucunda oluşan etkidir. Meslekler daha özel nitelikler gerektirdiğinden, hedeflerin başarılması adına uzmanlara bağlılık daha da artmıştır. Uzmanlığından, yapılan işteki yeterliliğinden, özel yetenek ve bilgisinden kaynaklı olarak; belirli kişiler ve mesleki gruplar, etrafındakiler üzerinde uzmanlık gücüne sahiptirler. Örgütlerde etki ne bir zorlama aracı ne ödül ne de yasal yetkiden kaynaklanmadan tamamen uzmanlıktan oluşmaktadır.

Referans Gücü: Referans gücü, cazip kaynak ya da kişisel özelliklere sahip kişinin içinde bulunduğu grup ya da karşısındakiler üzerinde oluşturduğu etkiye bağlıdır. Eğer bir kişi diğerine karşı bir beğeniye ya da saygıya sahipse o kişinin diğer kişi üzerinde güce sahip olması kaçınılmazdır. Bu görülen etki daha da ileri noktalara giderek o kişiye duyulan hayranlığın ötesinde o kişi gibi olma isteğini içerebilir. Ünlü kişilere duyulan bağlılık o kişilerin gibi davranıp giyinme eğilimini ortaya koymaktadır. Referans gücüne sahip olan bu kişiler resmi olarak liderlik pozisyonunda olmasalar da karizmatik dinamizm, sempatiklik ve duygusal etkiler sonucunda oluşan etkiye sahiptirler. Böylelikle referans gücüne sahip kişiler ne resmi otorite ne ödül ne de zorlama olmadan kişiler ve gruplar karşısında ciddi bir etki oluşturmaktadır.

1.1.1.1.3. Güç Temellerinden Hangileri Daha Etkilidir?

Bu kavramların temelinde; örgütsel aktörler, farkındalıkları oranında güç türlerini ve şekillerini kullanma eğilimi göstermektedirler. Bir anlamda örgüt içerisinde gücün kullanılış biçimi, yöneticinin hayata bakışını yansıtmakta ve aralarındaki işlevsel farkı ortaya çıkarmaktadır (Arslanargun, 2014, s. 99). Bu noktadan hareketle bazı güç türlerinin ve kullanımlarının diğerlerinden daha etkin olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar açık bir şekilde kişisel güç kaynaklarının daha etkili olduğunu göstermektedir. Uzmanlık ve referans gücünün, çalışanların

memnuniyetleri, örgütsel sorumluluk ve performansları üzerinde olumlu etki oluşturmalarına rağmen bu etkiye aynı düzeyde ödül ve yasal güç sahip değildir. Resmi gücün bir diğer kaynağı olan zorlayıcı güçte ise çalışanların memnuniyeti ya da sorumluluğu adına olumsuz zıt etkiler bulunmaktadır. Popüler firmaların tanıtımlarında ünlü kişilerin ve o alanda etki sahibi uzmanların kullanılması, kişisel güç temellerinin etkisinin büyüklüğünün bir göstergesidir. (Robbins ve Judge, 2013, s. 416).

Eğitim örgütleri de diğer profesyonel boyutlu örgütler kurumlar gibi yapılan araştırmalar ve yansımalarla güç temellerinin etkililiğini ortaya koymaktadır. Bu güç temellerinin tamamı eğitim örgütlerinde kendisine yer bulmaktadır. Ancak, bu temellerden resmi gücün kullanımı uzun vadeli kabul görme, çalışanların performansları ve memnuniyeti boyutunda eksik kalmaktadır. Buna rağmen, uzmanlık gücü ve referans gücüne sahip işgörenler tüm örgütlerde oldukları gibi eğitim örgütlerinde de etkili güç odağı ortaya koyabilmektedirler.

Güç temellerinden sonra açıklanması gereken en önemli nokta güç kaynaklarıdır.

1.1.1.2. Güce Kaynaklık Eden Etmenler Nelerdir?

J. R. P. French Jr. and B. Raven'ın sınıflamasını ele alarak incelediğimiz güç temellerinin her biri farklı kaynaklardan beslenmektedir. Bu güç temelleri ya da türlerine bakıldığında güç kaynağı olarak düşünülecek etmenler de aynı grupsal ayrımla karşımıza çıkmaktadırlar. Bu güç türleri ve onların kaynakları aşağıdaki tabloda şemalaştırılıp açıklanmıştır:

Tablo 1. Gücün beş türü ve güç kaynakları (Wagner ve Hollenbeck, 1995, s. 448):

Güç Türü	Güç Kaynağı
Ödül gücü	Ödüllendirme sonuçları üstünden kontrol
Zorlayıcı güç	Cezalandırma sonuçları üstünden kontrol
Yasal güç	Otoritenin yasal pozisyonunun kullanımı
Referans gücü	Çekicilik, karizma
Uzmanlık gücü	Uzmanlaşma, bilgiye ve yeteneğe sahip olma

Tablo 1’de belirtilen bu güç kaynaklarından ortaya çıkmış güç türleri; örgütlerde ve hayatta kendilerini göstermekte, insanları etkilemektedirler. Güç türlerinin hangilerinin daha etkili olduğu noktasında kişisel gücün etkisinin büyüklüğü vurgulanmıştı. Devamında ise karşımıza şu soru çıkmaktadır; örgütlerde ortaya çıkan bu güç durumlarına kişilerin tepkisi nasıl olmaktadır? Kişilerden nasıl dönütler elde edilmektedir?

1.1.1.3. Örgütlerde Kişilerarası Güç Tepkileri:

Örgüt içi kişilerarası ilişkilerde çokça gördüğümüz güç durumları, insanlar üzerinde önemli etkiler oluşturmakta ve bu etkiler farklı şekillerde olabilmektedir. Kişiler güçle karşılaştıklarında farklı tepkilerde bulunabilmektedirler. Herbert Kelman'a göre kişiler davranışlarında bu durumların etkilerine karşı üç farklı tepki vermektedirler (Wagner ve Hollenbeck, 1995, s. 450-451):

İtaat: İtaat durumu kişilerin kendilerine olumlu olarak geri dönüşleri elde etmek için diğerlerinin istek veya yönlendirmelerine uymanın devamında oluşur. Bireyler yeni düşünce ve davranışlara, kabul edilir ya da doyurucu buldukları için değil sadece belirli ödül ve onaylanmaya yöneldikleri veya ceza ve kınamalardan uzaklaşmak için uyarlar. Kişiler bu uyum, itaat davranışlarını beklenen olumlu sonuçları gördükleri sürece sürdürme eğilimindedirler. Bu noktada temel düzeyde bir ilişki ve bağlılık mevcuttur. Bu bağlılığın boyutları görüldüğü gibi en basit ve en ilkel biçimdedir. Bu tepkinin görülme durumunu meydana getiren güç türleri ise zorlayıcı güç ve ödül gücüdür. İşçilerin performansına odaklı bir işletmede yöneticiler etkinliği artırma adına güç uygularken, verilebilecek ödülleri ya da kınama ve işten çıkarma korkusunu kullanabilmektedirler. Böylece en beklenen tepki olan uyum ve itaat ortaya çıkmaktadır.

Özdeşleşme: Özdeşleşme tutumu bir kişinin karşılıklı etkileşimde diğer tarafın etkisine girdiğinde; diğer kişilerle etkili ilişkide olup bu bağlantıyı sürdürmek istediklerinde meydana gelir. French ve Raven (1965) tarafından tartışılan referans gücü, özdeşleşme gibi aynı tür çekiciliğe bağlıdır. Karizmatik liderler etki sürecinde bireylerin özdeşleşme eğilimleri sürdüğü müddetçe mevcut tutumlarını koruma eğilimindedirler. Kişiler kendilerini birileri ile özdeşleştirdiklerinde onların mevcut referans gücünden etkilenmiş olup onlar gibi giyinme, konuşma vb. davranışlarda bulunma eğilimlerine geçmektedirler.

Benimseme: Benimseme durumunda ise kişiler başkalarının düşünce ve davranışlarına kişisel ihtiyaçları karşılandığı ya da belirli problemleri çözüme ulaştığı için uyum sağlarlar. Bir diğer etmen ise kişilerin bu düşünce ve davranışları kendi kişisel değerleriyle uyumlu bulmalarıdır. Her iki durumda da yasal güç ve uzmanlık gücüne benimseme davranışını harekete geçirebilir. Her iki güç türünde de etki durumunu oluşturan kişinin tam anlamıyla yetki ya da uzmanlığa sahip olması algılanma boyutuna; kişinin güvenilirliğine bağlıdır. Bu güvenilirlik kişileri uyum sağlayacakları düşünce ve davranışların esas önemine inandırmaya yardımcı olur. Bir yönetici boş ceza, ödül ya da karizmatik çekiciliğin yerine bu güvenilirlik ya da özdeki bu inandırıcılıkla astlarının kendilerini takip edip bekleneni yapmasını umabilir.

1.1.1.4. Güç Oyunları:

Güç, önemli bir unsur olarak, tüm bu kavramlar düşünülerek; örgütün işleyişini ve üyelerin ne yaptığını etkilemektedir. Güce yaklaşım boyutunda, Hirschman (1970) her örgütteki üyelerin üç temel seçeneği olduğundan söz etmektedir (Hirschman, 1970 Akt. Hoy ve Miskel, 2012, s. 222-223);

* Örgütten ayrıl; başka bir yer bul-Çıkış.

* Örgütte kal ve oyuna devam et; örgütü değiştirmeye çalış- Sesini yükselt.

* Örgütte kal ve beklenildiği gibi katkıda bulun; sadık bir üye ol-Sadakat.

Örgütten ayrılan üyeler etkileme gücünü kaybeder; sadakat seçeneğini tercih edenler etkili bir üye olamaz; örgüt içerisinde kalarak sesini yükseltenler ise örgütsel güç sürecinde etkili bir üye haline gelirler.

Peki, bu kadar önemli olan ve başkaları üzerinde etki oluşturmak, insanları veya olayları değiştirmek ve hayatta farklılık yapmak amacıyla ihtiyaç duyulan güç karşısında yapılması gereken nedir (Huczynski ve Buchanan, 2001, s. 824)? Öncelikle güce sahip olmak ve bunun için çalışmak, devamında ise güce sahip olmak tek başına yeterli gelmeyecektir; bu gücü yönetip başarı elde edecek noktaya getirmek gerekmektedir. Ayrıca örgütün kendi içinde yönetim faaliyetlerinde ve karşılaşılabilecek çatışma durumlarıyla başa çıkmak örgütsel güç karşısında atılacak son adımdır. Bu üç durum için de merkezde bir kaynak bulunmaktadır; o da politikadır. Örgüt adı verilen yapı içerisindeki kişiler çeşitli yol ve metotlarla birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa sevk etmek çabası içerisine girerler. Böylece örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgüt içi politikayı oluşturmaktadır. Güç, ne zaman ki algılanır ve amaçlara ulaşmak için

eyleme dönüştürülürse, bu noktada politika kavramı ortaya çıkar (Greenberg ve Baron, 1993, s. 419). İnsanlar bir araya geldiklerinde mutlaka güç kullanacaklardır. Çünkü insanlar etkilerini kullanabilecekleri uygun yerler bulmak isterler. Örgütteki çalışanlar güçlerini eyleme dönüştürdüklerinde politika içinde yer alırlar. İyi politik becerilere sahip olanlar, güç temellerini etkili kullanma yeteneğine sahiptirler (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 562).

Politik yapı; örgütleri birey ve grup çıkarlarının sürekli devam eden yarışmalarına ev sahipliği yapan öfke arenaları olarak görülür. Aşağıda yer alan beş önerme bu perspektifi özetler (Bolman ve Deal, 2013, s. 222-223):

1. Örgütler, çeşitli bireylerin ve çıkar gruplarının oluşturduğu koalisyonlardır.
2. Koalisyon üyeleri değerler, inançlar, bilgi, çıkarlar ve gerçek algılarında daimi farklılıklara sahiptirler.
3. Çoğu önemli kararlar kimin neyi alacağı konusundaki kıt kaynakların dağıtımını içerir.
4. Kıt kaynaklar ve daimi farklılıklar çatışmayı günlük dinamiklerin ortasına yerleştirir ve gücü en önemli varlık olarak kabul eder.
5. Hedefler ve kararlar birbirleriyle yarışan, kendi çıkarları için kurnazca manevralar yapan paydaşlar arasındaki pazarlık ve müzakerelerden ortaya çıkar.

Politika, örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Çünkü her organizasyon politik bir yapıdır. Örgütsel bu politika kimilerine göre sadece kişinin kendisine faydası olan onaylanmamış davranış durumları iken kimilerine göre sosyal etki süreci; en genel ifadesi ile de bu kavram güç kullanımı ile ilgilidir (Pfefer, 1977 Akt. Valle, 1995, s. 74-75). Cropanzano ve Howes (1997) ise örgütsel politikayı kişilerin ve grupların bilerek kendi kişisel ilgi ve konumlarını korumak ve arttırmak yönündeki davranışları olarak tanımlamıştır (Cropanzano ve Howes, 1997 Akt. Innes, 2004, s. 11). Diğer araştırmacılar da politikayı; daha fazla yarar ve kaynak elde etme amacıyla olan bireyler tarafından çalışma süreçlerini hileli şekilde yönlendirmeyi içeren güç oyunu olarak tanımlamışlardır (Cropanzano, James, Citera, 1993; Drory ve Romm, 1990 Akt. Sacca, 2012, s. 17). Çeşitli teorisyenler ise; bu kavramı, örgüt tarafından onaylanmayan araçlar yoluyla etki üretimi veya örgüt tarafından uygun görülmeyen sonlara ulaşma olarak tanımlamışlardır (Mayes ve Allen, 1977 Akt. Wilson, 2000, s. 1). Örgüt içinde ve dışında politik çalışmalar; kimin neyi ne zaman ve nasıl elde ettiğine odaklıdır (Huczynski ve Buchanan, 2001, s. 823). Örgütsel

politika, resmi, gayri-resmi ve yasal olmayan davranışsal araçlar ile ve örgüte karşı, güç elde etme, çatışma noktalarıyla bağlantılı durumlarda var olmaktadır (Chivakidakam, 2000, s. 11). Verdenburg ve Maurer (1984)'e göre bireyler örgütsel politikaya direk ya da dolaylı olarak hedef olan bireyleri, grupları, rolleri politik aktörün kişisel amaçları doğrultusunda etkileme amacıyla yönelmektedir. Örgütsel politika, örgüt içinde oluşmuş gayri resmi normlar tarafında uygun görülmeyen amaçlar ve araçlardan oluşmaktadır (Verdenburg ve Maurer, 1984 Akt. Chivakidakam, 2000, s. 13).

Herhangi bir yerde örgüt çevresi çalışanlar tarafından politik olarak niteleniyorsa, güç kaynakları ve etki becerilerinden dolayı bazı kişilerin diğerleri üzerinde öncelikli davranışları oluşmaktadır (Sacca, 2012, s. 2). Bu nedenle politika, aynı zamanda da örgütteki birçok etki sistemleri arasındaki merkezi teşkil eder. Bir görüşe göre politika; otorite sistemi, ideoloji sistemi, uzmanlık sistemi arasındaki meşruluğu sağlayan yapıdır. Otorite sistemi, yasal düzlemdeki dışsal yapı ile ilişkili formal gücü tanımlamaktadır. İdeoloji sistemi, içsel olmasına rağmen geniş çaplı kabul gören norm ve inançları ifade etmektedir. Uzmanlık sistemi ise, genellikle resmi temelde belgelenen ve resmi otoriteden izinli gücü temsil etmektedir. Örgütsel süreçlerin kaynağı boyutundaki bu sistemlerin kabul görüp meşrulaşmasında örgütsel politikaya ihtiyaç duyulmaktadır. Politika, bu nedenle örgütlerde kullanılan çeşitli davranış durumları ile ortaya çıkan yasal olmayan yansıtıcı güç olarak tarif edilmektedir. Bir kişi, kendisinin dışındaki güç sisteminden yarar elde etme amacıyla davranıyorsa; bu kişi politik temelli davranışlar içerisindedir.

Bu politik temelli davranışlar ne anlama gelmektedir (Roy ve Chair, 1985, s. 343-344)?

1. Bu davranış genellikle; yasallaşmış, tanımlanmış güç sistemi ile ilgilidir.
2. Sıklıkla örgütten bireylerin ya da alt birimlerin kendilerine yarar elde etme amacıyla yapılır (Mintzberg, 1983, s. 172).
3. Bu davranış amaçsaldır. Gücü elde etmek ve gücü sürdürmek için ortaya konulur.

Dobson ve Dobson'un (2001) belirttiği gibi örgütsel politik eylemler örgüt içi rekabet halinde olan ilgi ve amaçların bir sonucu olarak oluşmaktadır (Dobson ve Dobson, 2001 Akt. Sacca, 2012, s. 2). Bu etkinlikler birer mücadele aracı olmuştur.

Griffin ve Moorhead (1986, s. 442), de bu örgütsel mücadele araçlarını örgütlerde gücü ve diğer kaynakları elde etmek, sürdürmek, kullanmak amacıyla yapılan etkinlikler olarak tanımlamıştır. Herhangi bir durumda bireyler, politik davranışlara kendilerini olumsuz sonlardan ve diğerlerinden korumak, örgüt adına en iyisi olduklarına inandıkları hedeflere ulaşmak ve basitçe güce sahip olup onu kullanmak için bu davranışlara yönelirler (Pio, 2000, s. 41). Yüksek güç ihtiyacı olan ve diğerlerini kontrol etme eğilimdeki kişiler kendilerinin istedikleri sonuçlara ulaşma amacıyla daha fazla politik davranışlar içerisinde yer alırlar (Vredenburg ve Maurer, 1984 Akt. Valle, 1995, s. 13). Politik davranışlar ile kişiler politik aktörler olarak; gücü kullanma veya kendilerine göre çatışma ve belirsizlik durumlarını çözme süreçlerinde yer alırlar (Wilson, 2000, s. 2). Bu davranışlar; bireyin örgüt içerisindeki formal rolünün gerektirmediği ama örgütle ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan faaliyetlerdir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 562). Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter (2002)'ye göre politik davranışlar onaylanan etkinlikler değildir. Ancak, hemen hemen her organizasyonda değişen oranlarda görülmektedir. Bu davranışlar sıklıkla; bilgi elde etme, kişinin kendisini daha iyi gösterme amacıyla yapılan yönlendirme, diğerlerini suçlama, çıkar ilişkisi içerisinde insanlara iyilikler yapma amaçlarını ve uygulamalarını içermektedir (Aeling, 2011, s. 30). Çünkü politik davranış gereğinden fazla çıkarıcılık içermektedir (Howell, 2005, s. 22). Politik davranışlar ile görülen tüm bu olumsuz içerikli davranışlar ve çatışma durumları sonucunda araştırmacılar; politik davranışların stres, güvensizlik ve iş memnuniyetsizliği gibi olumsuz istenmeyen sonuçların oluşturabileceğini tartışmaktadırlar (Chivakidakam, 2000, s. 10). Politik davranışlar ile bireyler gücün uygulanmasında gerekli olan görevi yerine getirmektedirler (Huczynski ve Buchanan, 2001, s. 805). Bu davranışların sonucunda, örgütlerdeki resmi güç ve güç değişimi sıklıkla engellenip etkilenmektedir (Mintzberg, 1983, s. 172).

Sonuç olarak politika, geniş çapta kabul görmeyen, gayri resmi gücün bir şekli olarak var olmaktadır (Freehauf, 1998, s. 19). Politika; kişilerin ya kazandığı ya da kaybettiği savaş alanlarıdır ve karar verme, kaynak paylaşımı ve çatışma çözümü ile genellikle yakından ilişkilidir (Shaver, 2003, s. 28). Bu noktadan hareketle; politik davranış, alışla gelmiş şekilde ayırıcı, çatışmacı, sıklıkla bireyleri veya grupları formal(resmi) örgüte, kabul edilmiş ideolojiye, belgeli uzmanlığa ya da birbirlerine

karşı kışkırtıcıdır. Politikalar diğer etki sistemlerinin olmadığı ya da zayıf olduğu durumlarda ortaya çıkabilir (Mintzberg, 1985, s. 134).

Örgütlerde güç adına yapılan politik etkinlikler "oyunlar" olarak tarif edilir (Mintzberg, 1985, s. 134). Sosyolojik olarak bir ilişkilendirme biçimi olan bu güç oyunları kaçınılmazdır. Bu oyunlar, toplumsal olguları değişim süreçlerine yönlendiren bireysel idare ve iktidar istencinin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar karmaşık, girift ve ince taktiklere bağlı olarak kurallara göre oynanır. Oyunun kuralları bazen açık, bazen gizli; bazen oldukça net, bazen muğlak; bazı kurallar basit, bazıları ise sürekli değişkendir; fakat kuralların tamamı oyunun niteliğini belirlemektedir. İlk olarak kurallar makamı tanımlamakta, insanların o makama gelebilmek için geçmesi gereken yolları belirlemekte ve her makama özgü güç düzeyi ile işlem basamakları tespit edilmektedir. İkinci olarak eylemlerin kabul edilebilirliği kararların sınırlarını belirlemekte; üçüncü olarak da bazı işlemleri yasadışı, gayri ahlaki ve uygunsuz ilan ederken bazılarını da anlaşma, koalisyon, ikna, hile, iddia, tehdit yoluyla onaylamaktadır (Hoy ve Miskel, 2012, s. 226). Böylece bireysel irade ya da iktidar adına atılacak adımlar örgütsel olarak birçok neden adına politik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bir oyuncunun bu politik güç oyunlarında nasıl yer aldığı, örgütün ne boyutta destek ve engelleme göreceğini belirlemektedir (Stevens, 1990).

Bu oyunlar; insanların güç ilişkilerini yapılandığı, güç ilişkilerini düzenlerken de bunların özgürlüklerine katkı sağladığı somut bir mekanizmadır. Bunlar aynı zamanda kişiler arasındaki işbirliğinin geliştiği birer araçtır. Bu oyunlar ile özgürlük ve kısıtlama kavramları birleşmektedir. Oyuncular; oyunlara dâhil olup olmamada tamamen özgürdürler. Ancak, kazanmayı isterlerse oyunun doğasına ve kurallarına göre bir stratejinin içerisinde yer almaları gerekir (Crozier, 1964, s. 97).

Örgütlerde bu politik etkinlikler; güç oyunları neden oluşmaktadır? Örgütlerde politika sistemi yasal gücün yer değiştirmesi amacıyla ortaya çıkmaktadır (Pio, 2000, s. 10). Böylelikle oyunların oluşumuna giden yol açılmaktadır. Mintzberg, politik oyunların oluşumu ile ilgili altı temel neden ortaya koymaktadır. Bu nedenlerden ilk ikisi otorite sistemindeki ortak sorunları tanımlamaktadır. Bunlar sistemin hedeflerindeki ve üst yapının dizaynındaki bozulmalardır. Geriye kalan son dört neden ise; bazılarının kişisel bazılarının ise otorite ya da uzmanlık sisteminin özendirildiği sınırlı ihtiyaçların karşılanma durumları, iş nitelikleri, grup baskısı, dış

etkilerin içsel ihtiyaçlarla örtüşmesi olarak ifade edilmektedir (Mintzberg, 1983, s. 175).

Bu politik davranışların neden oluştuğu ile ilgili bir diğer açıklama da Baron ve Greenberg(1989) tarafından yapılmıştır. Onlara göre politik davranış; belirsizlik oluştuğunda ortaya çıkma eğilimindedir. Politikalar ve süreçlerle ilgili öncelikleri açık olarak ortaya koymayan örgütlerde politik eylemler gerçekleşmektedir. İkincil olarak; örgütte bulunan kıt kaynaklar risk altındadır. Kişilerin süreçlerde karşılaştıkları kaynaklar ile üretilen politik eylemler birbirlerini etkileme eğilimindedirler. Bir diğer nedende ise; örgütsel ünitelerde çatışmacı eğilimlerinin bulunmasıdır. Bu durum politik davranışlar yolu ile bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Son olarak da örgütsel ünitelerin yaklaşık olarak eşit güce sahip olması durumunda politik davranışlar karşımıza çıkmaktadır. Örgütün takdiri adına üniteler daha fazla hedef başarmak için politik davranışa başvurmuşlardır (Pio, 2000, s. 51).

Eğer birisi bu politik oyunların bir parçası olmak istiyorsa; bu süreçte güç elde etmek adına politik stratejilerin ve bazı becerilerin bilinmesi gerekmektedir. Etkili bir oyuncu olabilmek için dört önemli becerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Bogorya, 1987 Akt. Medwick, 1996):

1. Etki Becerileri: Resmi ve gayri resmi iletişim kanallarının nasıl kullanılacağına bilinmesi, örgüt içindeki ve dışındaki kişilerle etkili iletişim ağının geliştirilmesi, üst yönetimin desteğinin alınması.
2. Çatışma-Çözüm Becerileri: Direnci önceden görmek, çatışma durumlarını nasıl çözeceğini bilmek, meslektaşlar ve alt seviyeli çalışanlarla iletişim kurabilmek.
3. Liderlik Becerileri: İletişim becerilerini geliştirmek, mesleki yeterliliği ve profesyonelliği süreçlerde yansıtmak, liderlik yönetim sanatını elde etmek.
4. Bilişsel ve Sosyal Beceriler: Kişiliği, güç yapısını, felsefeyi ve örgütün politikasını bilmek, koalisyon kurmanın önemini kavramak, anahtar güç kaynakları ile iyi çalışma ilişkileri ve ortamı oluşturmak.

Bu temel beceriler ve alt boyutlarındaki stratejiler yolu ile örgüt içi gerçekleşen politik etkinliklerde kişiler kendilerini daha iyi ifade edebilmiş ve daha etkili birer oyuncu haline gelmiş olurlar.

Kapsamlı olmamasına rağmen örgütlerde birçok politik oyun bulunmaktadır. Mintzberg 13 tane politik oyunu literatürde ana oyuncularıyla beraber tanımlamıştır

(Mintzberg, 1985, s. 134-139). Mintzberg'e göre örgüt; neredeyse her zaman otorite, ideoloji ve uzmanlık adına çeşitli oyunlarla mücadele edilen politik arenadır (Clegg, 2004, s. 162).

Direnme Oyunu: Bu oyunda ana oyuncular; beceriksiz operatörler, düşük seviyeli yöneticiler ve bazen de tek başlarına olan veya küçük gruplardaki uzmanlardır. Bu oyun genellikle uzmanlığa ya da kurulu ideolojiye karşı direnmek ya da hatta protestodan isyana uzanan örgütlerdeki değişimi etkilemek için olmasına rağmen, büyük olasılıkla otoriteye başkaldırmak için oynanır. Ayrıca bu oyun resmi otoritenin ağırlığını en çok hisseden düşük seviyedeki katılımcılar tarafından gerçekleştirilir.

Karşı Direnç Oyunu: Bu oyun politik araçlarla karşı saldırıya geçen yasal güçler tarafından oynanır (Örn. Kilise tarafından aforoz etme). Bu oyunun etkin oyuncuları üst düzey yöneticilerdir.

Sponsorluk Oyunu: Bu oyunun ana oyuncuları; daha alt düzeyde olan genellikle yönetici, kişiye özel personel ya da genç uzmanlardır. Bu oyun güç temeli için oynanır. Bu durumda güç oyununu oynayan oyuncu, üstlerini kullanarak güç adına kendisini daha üst seviyeli kişilerle ilişkilendirir ve o kişilere güç beklentisiyle sadakatini sunar. Örneğin, müdür olma isteği olan bir öğretmenin kendisini başarılı bir müdürle ilişkilendirmesi.

İttifak Kurma Oyunu: Bu oyun sıklıkla yöneticiler bazen de uzmanlar tarafından meslektaşlar arasında oynanmaktadır. Bu oyuncular, örgütte kendilerini ilerletme amacıyla birbirleriyle örtülü bir şekilde destek ilişkileri görmüşlerindedirler.

İmparatorluk Kurma Oyunu: Bu oyun da faaliyet yöneticileri tarafından özellikle kendilerine güç oluşturmak amacıyla oynanır. Fakat bu oyunda kendi meslektaşları ya da eş seviyedeki personel yoktur, kişisel olarak astlarla oyun durumu vardır. Bu çabalar, belirli mühendisleri kontrolü altına almak için temsilcileri satın alma; Bir sistem yöneticisinin programcıları nasıl ele geçirdiğinin analizi olarak tarif edilmektedir.

Bütçe Oyunu: Bu oyun alenen ve oldukça açık şekilde belirlenmiş kurallarla son oyuna benzer şekilde biraz farkla ne pozisyon ne de herhangi bir birlikle ilgilidir. Ödül kaynaklardır. Amaç daha fazla büyük kaynaklara ya da bütçeye ulaşmaktır. Her zaman ihtiyaç olandan fazlasını talep eden faaliyet yöneticileri tarafından oynanır.

Uzmanlık Oyunu: Bu oyun örgütte ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip olan operatörler ya da uzmanlar tarafından oynanır. Bu oyunda güç temeli ya da kaynağı oluşturma adına uzmanlığın onaylanmamış şekilde kullanımı vardır. Oyuncular bu uzmanlık kullanımında gerçek dışı şekilde de davranabildikleri gibi aslında gerçek uzmanlar teknik beceri ve bilgilerini kullanarak oynarlar. Bu profesyoneller kendi uzmanlıklarını tek, vazgeçilmez ve kritik olarak nitelerler ve bilgilerini kendilerine saklayarak bu oyunu mantıksal bir temele yerleştirirler. Uzman olmayanlar, işlerinin uzmanlık olarak görülmesi adına girişimlerde bulunarak bu oyunda yer alırlar ve bu işlerini uzmanlık işi olarak ilan ettiklerinde ise artık tek başlarına onu kontrol edebileceklerdir.

Patronluk Oyunu: Bu güç oyunu beceriksiz operatörler ve onların yöneticileri, bazen de uzmanları tarafından oynanır. Bu oyun patronluğu; yasal gücü, bu güce sahip olmayanlar ya da az sahip olanlar karşısında kullanarak güç temeli oluşturma adına oynanır. Bir yönetici astları üzerinde resmi otoriteyle patronluk yapabilir ya da bir kamu görevlisi vatandaş üzerinde bu oyunu oynayabilir; misyoner tipteki örgütlerin üyeleri ideolojileriyle örgüt dışındakilere, uzmanlar teknik yetenekleriyle vasıfsızlara karşı bu oyunu oynayabilirler. Patronluk oyununun nispeten güçsüzlerin meyilli olarak oynadıkları bir oyun olarak belirtilmektedir.

Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun: Sertlik düzeyi düşük bir rekabet oyunudur. Bu tür sadece kişisel gücü arttırmak için değil aynı zamanda bir rakibi yenmek için oynanır. Yönetimsel kadroların özel uzmanlığı olan teknik kadrolara resmi otoriteyle oynadığı bir oyundur ve her iki taraf da yasal olmayan yollarla yasallığı kullanma eğilimindedirler.

Rakip Kampları Oyunu: Genellikle bu oyun bir ittifak veya imparatorluk kurma oyunu sonucunda oluşan iki ana güç bloğu, iki kişiyi yükselten bir sonuçla gerçekleşir. Bu oyun tüm oyunların arasında en ayırıcı oyundur. Çatışmalar; birlikler, rakip kişilikler, rekabet halinde olan görevliler arasında olabilir. Ayrıca bu oyun orta seviyede bulunan ittifak ve imparatorluklarda gerçekleşir.

Stratejik Aday Oyunu: Bu politik oyunun en önemli aktörleri, faaliyet yöneticileri, uzman çalışanlar, operatörler ve baş yöneticidir. Bu oyun örgütteki değişimi etkilemek için oynanır. Bireyler veya gruplar politik araçlarla kendi stratejik adaylarının terfi etmesini beklerler. Bu oyun sıklıkla; imparatorluk kurma oyunu (oyunun amacıyla), ittifak kurma oyunu (oyunu kazanmak için), rakip kampları, makama ve karar vermeye dayalı oyun, uzmanlık oyunu, patronluk oyunu (oyun

sırasında hatırlanan), direnme oyunu(takip oyunu) ve onun gibi birçok oyunun unsurlarını kendinde birleştirir. Özellikle profesyonel örgütlerde birçok oyunda analiz yapan, çalışan personel, düşük seviyeli yöneticiler, hatta üst düzey yöneticiler ve baş yöneticiler resmi olarak kendileri terfi almadan önce, politik olarak kendi adaylarının terfilerini isterler. Bu oyun yönetici atamaları yapılacağı zaman terfilerin objektif olmayan şartlarda gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Islık Çalma Oyunu: Genellikle kısa ve basit bir oyundur. Örgütsel değişimi farklı yolla etkilemek için oynanır. İçerideki oyuncu tarafından ayrıcalıklı bilgi kullanılır. Genellikle düşük seviyeli katılımcı sorgulanacak yasal olmayan davranışlar karşısında dışarıdakileri etkilemek bir yerde bilgilendirmek amacıyla ıslık çalar. Islık çalma yani dış taraftakileri bilgilendirmez fakat bu bilgilendirme gizli şekilde yapılır.

Genç Türkler Oyunu: Bu oyun basit değişiklikleri etkilemek ya da yasal güce direnme amacıyla değil, tüm oyunlar arasında en yüksek menfaati hedefleyerek yasal gücü sorgulamaya getirmek, hatta devirmek ve büyük değişimi başlatmak için oynanır. Güce yakın fakat merkezinde olmayan küçük bir grup "Genç Türkler", örgütün temel stratejisine yeniden yön vermeyi, uzmanlığıyla ana vücudun yerini değiştirmeyi, ideolojilerini yeniden yerleştirmeyi veya liderlerinden kurtulmayı amaçlarlar. Bu oyun beklenmedik başarıyı etkileyen hedefin olduğu, bozulmamış otorite sistemini sürdürürken otorite sahiplerinin değişimi adına örgütsel darbe olarak tanımlanmaktadır.

Mintzberg'in özelleştirdiği bu türler birbirlerinden bağımsız değil, birbirleri ile bağlantılıdır. Bunlar dört ana şekilde politik arenada ifade edilmektedir (Clegg, 2004, s. 164-165):

- **Meydan Okuma:** Ele geçirme veya birleşmede ortaya çıkan yoğun, sınırlı ve dengesiz çatışma durumudur.
- **Sallantıda (Zayıf)İttifak:** Kamu hastanesi ve eğitim sistemi gibi kamu sorumluluğu olan profesyonel örgüt durumlarında ortaya çıkan ılımlı, sınırlı ve ilgili şekilde dengeli çatışma durumudur.
- **Politikleşmiş Örgütler:** Büyük kamu kurumlarında ortaya çıkan ılımlı, yaygın ve ilgili şekilde dengeli çatışma durumudur.

- **Karışık Politik Arenalar:** Hem iç hem de dış ittifak ve ilişkilerle gruplaşma ve doktrinsel olarak ayrılan örgüt durumlarında ortaya çıkan yoğun, yaygın ve az oranda dengesiz çatışma durumudur.

Mintzberg (1983); politik davranışın, dört kategoriden oluşan oyunların derlemesi olduğunu belirtmektedir. Oyunların derlemesi olan bu kategoriler politik davranışların ve oyunların altında yatan asıl neden ile sonucundaki nihai amacı ortaya koymaktadır. Bu kategoriler; otorite oyunları, güç temelli oyunlar, rekabet oyunları ve değişim oyunlarıdır (Curtis, 2003, s. 6-295 Akt. Cacciattolo, 2014, s.242). Mintzberg'in belirttiği otorite oyunları iki türden oluşmaktadır: otoriteye direnme olan "Direnme Oyunu" ile astlar karşısında kontrolü artırma olan "Karşı Direnç Oyunu" bunlara örnektir. Güç temelli oyunlarda bireysel olan örgütsel gücün arttırılmasına yönelik harekete geçme vardır. "Sponsorluk Oyunu", "İttifak Kurma Oyunu", "İmparatorluk Kurma Oyunu", "Bütçe Oyunu", "Uzmanlık Oyunu", "Patronluk Oyunu" bu alanın örnekleridir. Rekabet oyunları ise birini veya bir grubu daha da güçsüzleştirmek için bu grup veya kişilerin uzmanlığını göz ardı eden kişi ya da grupları içermektedir. "Makam ve Karar Vermeye Dayalı Oyun" ile "Rakip Kampları Oyunu" bu kategoride yer almaktadır. Örgütsel değişimi başlatmak için tasarlanan değişim oyunları; "Islık Çalma", "Genç Türkler " ve "Stratejik Aday" oyunlarını içermektedir (Cacciattolo, 2014, s. 242-244).

Bu dört kategorinin yanında Mintzberg bu oyunları üç geniş formla ilişkilendirip ifade etmektedir (Pio, 2000, s. 62):

- Yasal sistemin etkisi ile aynı zamanda bir arada var olan oyunlar,
- Yasal sistemin etkisine karşıt olarak var olanlar,
- Zayıfladığında yasal sistemin etkisinin yerine geçecek olanlar.

Bu formlar güç oyunlarının etki alanları ve nedenlerinin de anlaşılması adına oldukça açıklayıcı boyutları ifade etmektedir.

Bu noktalarda herhangi bir organizasyonda politika ve çatışma iki seviyede bulunabilir. Birinci boyutta bu oyunlar tamamen hâkim konuma gelmeden biraz ilgi çekici seviyede güç adına uygun örgütlerde var olabilirken; diğerinde ise bu uygulanan politikalar etki ve güçlü mücadeleyle yasal sistemleri zayıflatabilmektedir (Pio, 2000, s. 64).

Bu çeşitli oyunlara baktığımızda, bazı politik etkinliklerin kolaylıkla örgütsel amaç, yapı ve ilgilerle barışık ve paralel olurken (Örneğin; sponsorluk oyunu),

bazıları açık bir şekilde örgütsel amaç, yapı ve ilgilere muhalif olmaktadır (Örneğin; genç Türkler oyunu). Böyle oyunlar gerçekleştiğinde politik etkinliklerin, örgütler üzerinde küçük bir etki oluşturmasının yanında, bu etkinliklerin örgütlere oldukça zararlı oldukları açıktır (Baron ve Greenberg, 1989 s. 425 Akt. Pio, 2000, s. 56).

Bu güç oyunlarının oynanması örgütler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahiptir. Fakat olumsuz etkinin daha hâkim olması muhtemeldir. Politika bölücü ve masraflı bir olgudur. Örgütlerin amacı hizmet üretmektir; asla insanların içerisinde mücadele edecekleri bir arena oluşturmak değildir. Bunun dışında oluşan bu politikalar örgüt içi belirli eksikliklerin düzeltilmesini sağlayabilir. Bir etki sistemi olarak politika; örgütün en güçlü üyesinin liderlik konumuna yerleşmesini sağlayabilir. Ayrıca, yasal sistemlerin engelleyebileceği, politik sistemin bir sonucu olarak gerekli değişim de gerçekleşebilir. Son olarak, politik sistem kararların yerine getirilmesini kolaylaştırır (Mintzberg ve Quinn, 1991).

Tüm sektörlerde olduğu gibi okullarda da bu güç ilişkilerine dayanan çeşitli davranışları görmek mümkündür. Toplumsal alanlarda görülmesinin yanında, güç oyunlarına eğitim alanında da sıklıkla rastlanmaktadır. Bu oyunlar genellikle okullarda yasal otoriteyle var olmakta ve zora dayalı bir hâkimiyeti içermemektedir (Hoy ve Miskel, 2012, s. 230). Örgütte her kim bulunur ve görev alırsa örgütsel politika ve güç oyunları ile ilgili hale gelebilir (Freehauf, 1998, s. 42). İster her örgüt seviyesinde sıklıkla karşılaşılan; göze girmeye çalışma, ilişki ağı kurma, bilgi yönetimi ve etki yönetimi gibi masumane taktikler kullanılsın; ister ıslık çalma oyunu ya da genç Türkler oyunu gibi değişim hedefleyen sarsıcı oyunlar olsun herkes bu politik oyunlarda yer alabilir.

1.1.1.5. Güç, Güç Oyunları ve Eğitim İlgili Araştırmalar:

Bu kavramlar alanyazında incelendiğinde güç mesafesi, güç kullanma stilleri, güç kaynakları ve politik davranışlar ile ilgili gerek Türkiye'de gerekse yabancı alanyazında birçok çalışmanın yer bulduğu ve birçok araştırmanın yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma ve çalışmalar eğitim örgütlerinin yanında birçok örgütün özelinde de yapılmıştır. Ancak, bilimsel araştırmalar dâhilinde, örgütsel güç oyunları kavramları ile ilgili eğitim alanında ya da diğer alanlarda yurtdışında sınırlı sayıda çalışmalar yapılmasına rağmen ülkemizde herhangi bir araştırma mevcut

değildir. Yapılan tüm bu çalışma alanlarındaki araştırmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Yazıcı, Nartgün ve Özhan (2015), vaka çalışmasının kullanıldığı araştırmada akademisyenlerin üniversitelerde oynadıkları güç oyunlarının (politik oyunlar) açıklamayı amaçlamıştır. Derinlemesine bilgi elde etme adına bu araştırmada fenomenolojik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada çalışılan grup üniversitelerde görev yapan 16 tane akademisyendir. Bu çalışmada nitelikli veri; araştırmacılar tarafından hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Bu yarı yapılandırılmış görüşme formlarının kapsamını ve içeriğini Mintzberg (1985) tarafından alanyazına kazandırılan güç oyunları oluşturmaktadır. Görüşmeler araştırmacılar tarafından yaklaşık olarak 25 dakikalık sürelerde yazılı olarak ya da ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Bu araştırma ile bütün insan ilişkilerinde ve iletişim etkinliklerinde bulunan güç kavramının yönetsel faaliyetlerde de dikkate alınması sonucu ortaya çıkmıştır. Tüm örgütlerde olduğu gibi akademisyenler arasında da güç, ilişkileri etkilemektedir. Güç oyunlarının etkileri örgütlerde oynanan oyunların seviyeleri ile ilişkilidir. Araştırma sonuçlarına göre; akademisyenler “Direme Oyunu”nu kendi hakları ve görevleri ile ilgili endişeleri olduğunda oynamaktadır. Araştırma kapsamındaki akademisyenler “Sponsorluk Oyunu”nu tercih etmemektedirler. Zaman zaman başarmak istedikleri şeylerle ilgili destek elde etmek amacıyla ittifak kurmak istemektedirler. Ayrıca, “İmparatorluk Kurma Oyunu”nu kendi çıkar ve yarar durumları için değil de örgütün amaçları uğruna kullanmaktadırlar. Akademisyenler kendilerinin özel olarak sahip oldukları bilgiyi diğer insanlara karşı kullanmayı tercih etmektedir. Aksine o özelleşmiş bilgiyi paylaşmaktadırlar. Akademisyenler, rekabetin örgüt içerisinde olması gerektiğini düşünmemektedirler. Örgüt iklimine zarar vermeyi istemediklerini belirtmişlerdir. Örgüt içerisindeki problemleri kişilerarası ilişkilerle çözmeye çalışmaktadırlar. Yönetsel güce sahip olduklarında bu gücü problemleri noktaları değiştirmekte kullanmayı seçmektedirler. Konumlarının güvenliğinin mesleki haklara ve adalete bağlı olduğuna inanmaktadırlar.

Ross (2014), deneysel araştırma modelini kullandığı çalışmasında çalışanların politik becerilerinin örgütsel politika algıları ve üniversite çalışanları arasındaki iş bırakma davranışları üzerine etkisini bulmaya çalışmıştır. Bu amaçla kişilerin kendi

beyanatlarına dayalı olarak oluşan ölçekler yoluyla araştırma, üniversitede yönetici pozisyonunda görev alan kişilerle gerçekleştirilmiştir. Politik becerilerin kısmi olarak işten ayrılma davranışlarında çözüm olduğu sonucu araştırma ile ortaya çıkmıştır. Ancak, ılımlılaşma yolunda ciddi bir etki sahibi olduğu sonucuna ulaşamamıştır. Üniversite yöneticilerinin profesyonel gelişimleri, mezun eğitimleri ve çalışmaya yeni başlayan personelin uyum eğitimlerinde politik becerilerine de yer verilmesi sonucu bu araştırma ile ortaya konulmuştur. Böylelikle; üniversitelerde, hizmet seviyesi ve iş doyumunu artırılarak yöneticiler arasında yıpranma oranı da azaltılacak ve bunun sonucunda üniversitelerde olumlu anlamda sosyal değişim oluşturulacaktır.

Özdemir (2013), araştırmasında öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynaklarının öğretmen adaylarında iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşmenin yordayıcısı olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Tarama modelinin kullanıldığı araştırmada verilerin toplanılmasında seçkisiz örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Sonuçlar eğitim fakültesinde öğrenim gören öğretmen adaylarına uygulanan anketler neticesinde ortaya konulmuştur. Araştırmada; Öğretim Elemanı Güç Kullanım Ölçeği, İç Motivasyon Ölçeği ve Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, kullanılan güç kaynaklarının bazı boyutlarının iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşme ile ve iç motivasyonun ise örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, iç motivasyonun kullanılan güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde aracı değişken olduğu saptanmıştır.

Aslanargun ve Eriş (2013), çalışmasında öğretim elemanlarının sınıf yönetiminde kullandıkları güç türlerini belirlemek amacıyla "Öğretim Elemanları Güç Türleri Ölçeği"ni geliştirmeyi amaçlamışlardır. Tarama modelinde yürütülen bu araştırmada veriler Teknik Eğitim Fakültesi öğrencilerinden kolay örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Ölçek geliştirilme sürecinde; madde havuzu oluşturma, ön uygulama, faktör analizi ve güvenilirlik hesapları aşamaları izlenmiştir. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları neticesinde 34 maddeden ve 7 faktörden oluşan geçerli ve güvenilir Öğretim Elemanları Güç Türleri Ölçeği geliştirilmiştir.

Chang (2013)'in araştırması bilgi sistem proje geliştirme sürecinde 56 vaka incelemesini içermektedir. Bu araştırmada, 56 vakadan 192 tane politik oyun ortaya

konulmuştur. Bu politik oyunlar 23 tür ve 4 güç türü ile kategorize edilmiştir. Bu çalışmada; oyuncu güç türlerinin karmaşık ve güç türleri ile politik oyun türleri arasındaki ilişkinin bilgi sistem proje geliştirme süreçleri içeriğine dayandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, dört ana zıt etki oluşturmasının yanında çeşitli oyun türleri başarılı sonuçlar adına araçsal olabilmektedir. Verilerden elde edilen detaylı tanımlarla, bilgi sistem proje geliştirme sürecinde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların azaltıp ortadan kaldırabileceği sonucuna varılmıştır.

Altinkurt ve Yılmaz (2012), araştırmalarında ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelindeki araştırmada veriler seçkisiz örnekleme yönetimi ile öğretmenlerden toplanmıştır. Çalışmada verilerin toplanmasında "Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği" ve "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı gösterdikleri ortaya konulmuştur. İlköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullandıkları görüşündedir. Ayrıca, araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri farklılık göstermemekte, örgütsel güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ise kıdem ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlere göre okul yöneticilerinin en fazla yasal gücü daha sonra ise uzmanlık gücünü, zorlayıcı gücü, karizmatik gücü ve en az da ödül gücünü kullandığı ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları bütün olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ortaya koymaktadır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde zorlayıcı güç dışındaki güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunmamaktadır. Zorlayıcı güç ile vatandaşlık davranışı arasında, diğer değişkenler kontrol edildiğinde pozitif ve orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Sacca (2012), çalışmasında lider-üye etkileşimi ve örgütsel politik ilişkiler arasındaki ilişkiyi ilişkisel model kullanılarak bulmayı amaçlamıştır. Kartopu örneklem yönetiminin kullanıldığı bu araştırmada temel olarak üç hipoteze cevap bulunmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkan ilk sonuca göre, liderleri ile daha iyi nitelikte

ilişkiler kuran bireyler buldukları örgütü daha az politik olarak nitelendirmektedirler. Benzer olarak ulaşılan ikinci sonuca göre ise; meslektaşlarının liderleri ile daha iyi nitelikte ilişkiler kurduğunu algılayan bireyler de çalışma yerlerini daha az politik olarak nitelendirmektedir. Son olarak da; liderleri ile kötü ilişkiler içerisinde olanlar meslektaşlarının liderleri ile daha iyi ilişkiler kurduklarına tanık olduklarında buldukları örgütü politik olarak nitelendirmektedirler.

Aeling (2011), araştırmasında etik karar verme süreci ile örgütsel ve bireysel olarak farklılaşan etmenlerin arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlamıştır. İlişkisel modelin kullanıldığı bu çalışmada kartopu örnekleme yöntemi ile her bir etmen için ayrı ayrı hazırlanan ölçeklerle veriler toplanmıştır. Algılanan örgütsel politika, risk eğilimi, dürüstlük, uyumluluk mevcut çalışmada etmenler olarak değerlendirilmektedir. Hipotezler; etmenler ile algılanan etik olmayan çalışma senaryoları ve etik olmayan davranışın bildirilerek oluşacak kariyer hasarına odaklı olarak oluşturulmuştur. Araştırmada; düşük dürüstlük ve uyumluluk seviyelerindeki bireylerin sıklıkla etik olmayan senaryoları daha az önemle algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yüksek seviyelerde algılanan örgütsel politika ve uyumluluk; etik olmayan davranışların bildirilerek oluşacak kariyer hasarı ile pozitif korelasyondadır.

Helvacı ve Kayalı (2011), öğretmenler üzerine yaptığı tarama modelindeki çalışmada okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin görüşlerine göre cinsiyet, öğrenim durumu branş ve kıdem gibi bazı değişkenler açısından incelemesini amaçlamıştır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynağını Belirleme Ölçeğini kullanmışlardır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin yasal güç ve ödül gücü kullanımına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmen görüşlerinin öğrenim, branş ve kıdem durumuna göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Koşar ve Çalık (2011), tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışma olan araştırmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen güç tipi ve örgüt kültürü ölçeklerinin kullanıldığı bu çalışmada öğretmenler üzerine kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul yöneticilerinin kişilik gücü ile ödül gücü arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürü kişilik gücü ve ödül gücü ile pozitif ilişkide bulunurken, zorlayıcı güç ile negatif ilişkide bulunmuştur. Ayrıca, bürokratik kültürün yasal güç ve zorlayıcı güç ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin güç stillerinden yasal güç, sadece bürokratik kültür ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkide bulunmuştur. Araştırma ile kişilik gücü ve ödül gücünün okul kültürünü destekleyen önemli güç tipleri olduğu görülmekte ve zorlayıcı gücün önemli olduğu ortaya konulmaktadır.

Sezgin ve Koşar (2010)'ın ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırma ile ilköğretim okulları müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini öğretmenlerin oluşturduğu araştırmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Güç Tipi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın analizi noktasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarında, okul müdürlerinin kişilik ve ödül gücünün öğretmenlerin uyum bağlılığı ile negatif ilişkide olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre zorlayıcı güç tipi ise uyum bağlılığı ile pozitif ilişkide bulunmaktadır. Kişilik gücü ve ödül gücü özdeşleşme bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Kişilik, ödül ve yasal güç tipleri içselleştirme bağlılığını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Araştırma ile okul müdürlerinin uzmanlık ve karizma ile ilişkili olan kişilik güçlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile diğer güç türlerine göre daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uzun ve Tamimi (2007)'nin çalışmalarında örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun analizinde metaforların kullanım düzeylerini ve bununla kişisel özellikler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda; örgüt kültürü, güç mesafesi boyutu için belirlenen metaforlarla incelenmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek araştırmacılar tarafından örgütteki üyeler ile bir yıl boyunca yakın diyaloglar kurarak ve gözlem yoluyla ve ilgili alanyazındaki

araştırmalardan faydalanılarak geliştirilmiştir. Araştırmanın evreni Gaziantep'te bir tekstil fabrikasında çalışanlardan oluşmaktadır. Evrenin içinden ayrıca bir örneklem seçimine gidilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt üyelerine sunulan ve örgüt üyeleri tarafından eklenen toplam 22 metafordan beşinin, güç mesafesi boyutunu güçlü bir şekilde temsil ettiği ortaya çıkmıştır. Bu çalışma ile metaforların güç mesafesinin temsilinde kullanımı ve toplumsal olarak tüm alanlarda güç mesafesinin incelenmesi sonucu ortaya konmaktadır.

Howell (2005), araştırmasında örgütsel politika algılarıyla muhasebecilerin kişilik, sosyal özellikleri ve üstlerinin liderlik beceri ve performansını algılama boyutlarına olan etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. İlişkisel modelin kullanıldığı çalışmada veriler araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek ile toplanmıştır. Bu araştırma ile kişilik ve sosyal özellikler değişkenler olarak muhasebecilerin örgütsel politikayı algılama seviyelerini etkilemektedir. Buna ek olarak, muhasebecilerin politik algıları üstlerinin liderlik beceri ve performanslarını algılama boyutunda da etki sahibidir. Birçok alt başlığın bulunduğu kişilik ve sosyal özellikler ile üstlerin çeşitli liderlik beceri ve performansları örgütsel politika algıları doğrultusunda etki altındadırlar.

Innes (2004), araştırmasında liderliğin örgütsel politika algıları üzerine olan etkilerini ve politik algıların iş ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini bulmayı amaçlamıştır. İlişkisel modelin kullanıldığı bu çalışmada liderlik, politik algı, iş bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerine ayrı ayrı geliştirilen ölçekler kullanılarak eyalet yönetiminde görev alan çalışanlardan veriler toplanmıştır. Bu araştırma sonucunda, liderlik yapılarının politik algılarla hem olumlu hem de olumsuz ilişkilerde olduğu ve bu liderlik yapılarının politik algıların ön belirleyicisi olduğu sonucu ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, karizmatik ve dönüşümcü liderliğin ortaya konduğu durumlarda politik algılarla bu liderlik türleri arasında negatif bir korelasyon olduğu ve bu liderlik türlerinin politik algıları düşürücü yönde etki oluşturduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Buna ek olarak, çalışan-yönetici arasındaki etkileşimin niteliği politik algılardan olumsuz olarak etkilendiği sonuçları ortaya konmuştur. Ayrıca, iş ve örgütsel bağlılığın politik algılardan olumsuz düzeyde etkilendiği araştırma ile ortaya konulmuştur.

Shaver (2003), çalışmasında örgütsel güç ve politikanın program planlamaya olan etkisini keşfetmeyi amaçlamıştır. Bu etkinin keşfinde odaklanılan örgüt adına etmenler; örgütsel bağlam, örgüt kültürü, sistem desteği, eğitim algıları ve sistem güçlükleridir. Bu doğrultuda asıl amaç bu çoklu etmenlerin; çalışanların algılarını, çalışmalarını ve uygulamalarını nasıl etkilediğini incelemektir. Bu araştırma sonucunda, bu çoklu etmenlerin program planlama üzerinde sınırlı seviyede etki sahibi olduğu, yönetim ve personelin görüş birliğine vardığı şeklinde program planlama sürecinde eğitimin önemli olduğu, örgüt kültürü, sistem güçlükleri, güç ve politikanın program planlama üzerinde belirsiz bir etki sahibi olduğu sonuçları ortaya konmuştur.

Pio (2000), çalışmasında yapılan nicel araştırma Güney Afrika'da bulunan otomobil fabrikalarındaki çalışan örnekleme uygulanmıştır. Kapalı uçlu, seçenekli beşli likert tipi ölçek kullanılarak yapılan değerlendirilmede; örgütlerdeki politik davranışlarla baş etme yollarının incelenmesi amaçlanmıştır Bu yapılan çalışmada kişileri örgütlerde karar verme sürecine dahil etmenin, belirli iletişim kanallarının, hoş görü ikliminin tahsisinin, yönetim-çalışan ilişkisinin güvene, alçakgönüllüğe, dürüstlüğe, karşılıklı saygı ve herhangi bir sorun durumunda düzenli dönüte bağlı olduğu bir ortam hazırlamanın örgütlerde politik davranışı açık iletişim yoluyla yönetmenin en iyi yolları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Wilson (2000), araştırmasında iş görenlerin örgütsel politika algıları, örgütsel adalet, örgütsel üyelik davranışı ve bireysel politik davranışı aralarındaki ilişki ve etkileşimi ortaya koymayı amaçlamıştır. İlişkisel modelin kullanıldığı bu çalışmada, iş görenlerin örgütsel politika algılarının örgütsel üyelik davranışı ile ters ilişkide olduğu sonucu ortaya konmuştur. Bireysel olarak oluşacak örgütsel üyelik davranışı örgütsel politik algıların gerçekleştiği noktada azalma eğilimi göstermektedir. Ayrıca, örgütsel politika algıları ile örgütsel adalet arasında da ters bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak, iş görenlerin örgütsel politika algıları ile bireysel politik davranış arasında olumlu ilişki olduğuna dair herhangi bir destekleyici sonuca ulaşılamamıştır.

Chivakidakam (2000), çalışmasında yerel Thai firmalarındaki çalışanlar ve Thailand'taki çok kültürlü firmaların çalışanları arasında örgütsel politik algıları

yönünden farklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Thai firmalarının çalışanları ile çok kültürlü firmalar arasında örgütsel politik algılar yönünden herhangi bir farklılaşma olmadığı belirtilmiştir. Bu çalışmada odaklanılan diğer nokta da örgütsel politika algıları ile onun öncülleri arasındaki ilişki olmuştur. Sonuçlar; hiyerarşik pozisyon, gelişimsel imkan durumu, lider-takipçi etkileşiminin örgütsel politik algılama ile negatif korelasyonda olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, yaşın örgütsel politik algılama ile ilgili olmadığı sonucu bu araştırma ile ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütsel politika algıları ile öncü firma karşılaştırması noktasında incelendiğinde; sadece iki tane öncülün gelişimsel imkan durumu ve lider-takipçi etkileşiminin çok kültürlü firmalarla ilgili olduğu; hiyerarşik pozisyon, gelişimsel imkan durumu ve lider-takipçi etkileşiminin yerel Thai firmalarıyla ilgili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Freehauf (1998), araştırmasında liselerde görevli öğretmenlerin dokuz demografik özellik doğrultusundaki politik (güç) oyunu algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada Mintzberg tarafından ortaya konulan 13 adet güç oyununa ilişkin algıları içeren ölçek ile veri toplanmıştır. Odaklanılan dokuz demografik özellik ise; cinsiyet, eğitim seviyesi (lisans-yüksek lisans), lisede görev yapan öğretmenlerin pozisyonları, mesleki deneyimleri, okulun büyüklüğü, öğretmenler odasında üstlendikleri liderlik rolleri, okulun bulunduğu yerleşim yeri, öğretmenlerin nereli oldukları, kurumlarının (çok etkin, etkin, etkin olmayan) şeklinde değerlendirmesi olarak sıralanabilir. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilerle, tüm demografik özellikler ve alanlarda farklılaşmanın oluştuğu ve her özellikte somut olarak algılanan güç oyunları türlerinin değişiklik gösterdiği ortaya konulmuştur. Cinsiyet, öğretmenin görevi ve mesleki deneyim boyutlarında farklılaşma az olarak ortaya çıkarken diğer boyutlarda politik oyunların algılarında farklılaşma daha da artmaktadır. En çok farklılaşma okul türü, büyüklüğü ve okulun konumunda ortaya çıkmaktadır.

Medwick (1996), çalışmasında okullardan fabrikalara birçok kurumda işe yarayacak içsel politik atmosferi ölçen bir araç oluşturmayı ve bu araçla temel eğitim düzeyinde öğretmenlerin ve yöneticilerin içsel politika eğilimlerini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın odak noktası Mintzberg tarafından ortaya konulan güç oyunlarının temel eğitim düzeyindeki okullarda incelenmesidir. Bu oyunlar ve

oyunların görülme sıklığı öğretmen ve yöneticilerin algılarına dayanmaktadır. Ayrıca, bu araştırmada çeşitli demografik özellikler ile politik oyunlara yönelik algılar arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Demografik özellikler; cevaplayan kişinin okuldaki konumu, okulun büyüklüğü ve okulun coğrafi konumudur. Araştırma ile; temel eğitim seviyesinde görev yapan öğretmenlerin güç oyunlarının büyük çoğunluğu ile sıklıkla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu oyunların görülmesi ile okulun büyüklüğü arasında bir ilişkinin olduğu sonucu yine araştırma ile ortaya konulmuştur. Okulun büyüklüğü arttıkça bu oyunlarla karşılaşılma düzeyi artmaktadır. Bu araştırmanın neticesinde; son olarak okulun coğrafi konumunun güç oyunlarının görülme düzeyini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Valle (1995), araştırmasında demografik ve kişilik değişkenlerinin bireylerin örgütsel politika ve politik davranışları algılamalarına olan katkısını ölçmeyi amaçlamıştır. Ayrıca, bu araştırma kullanılan politik davranış seçiminin iş doyumunu, iş kaygısı ve iş hacmine yönelik niyetlerdeki değişimlerle ilişkide olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sürecinde veri toplanırken kendiliğinden bildirim anketi (self-report) kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda, kişilik değişkeninin politik davranışları etkilediği Makyavelizm [politikada amaca ulaşmak için ahlaka aykırı da olsa her türlü aracı hoş gören anlayış (Türk Dil Kurumu, 2006)] kişilik türü değişken olarak değerlendirildiğinde güce ihtiyaç ve kontrol alanı boyutlarında politik davranış tercihlerine oldukça etki etmektedir. Ancak, demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, ırk ve eğitim seviyesi) politik algı ve politik davranış seçimine ilişkin bir etkileri bulunmamıştır. Buna ek olarak, sıklıkla iş yerlerinde görülen politik etki davranışının seçiminin iş doyumunu, iş kaygısını ve iş hacmine yönelik niyetleri etkilediği saptanmıştır.

Lewis (1991), çalışmasında güç yönelimi ve örgütsel iklim arasında ilişkiyi bulmayı amaçlamıştır. Bu ilişki modelde veri toplamak amacıyla güç yönelimi ve örgütsel iklim ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada veriler üniversiteler ve hemşirelik okullarında yönetici konumunda görev alan kişilerden elde edilmiştir. Bu çalışma, sosyal değişim ve sosyal sistemler teorisi ile temellendirilmiştir. Yapılan bu araştırma ile yöneticilerin güç yönelimleri ve örgütsel iklim algıları arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Odaklanılan hipotez desteklenmemiş

olmasına rağmen bu araştırma ile eğitim yöneticilerinin güç yönelimlerinin ölçülmesine yönelik ve örgütsel iklimin belirlenmesi adına kullanılacak ölçekler ve araştırmalar için alt yapı hazırlamıştır. Her iki ölçeğin uygulanmasında kullanışlılığı bu araştırma ile ortaya konmuştur.

Bu noktadan hareketle bu kavramlara ilişkin Türkiye'de sınırlı sayıda çalışma yapılmış bulunmakta ve bunun yanında eğitim örgütlerinde öğretmenlerin güç oyunları algılarına ilişkin herhangi bir araştırmanın yapılmaması bu alanda çalışma yapma gereksinimi oluşturmaktadır.

1.1.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Tanımı

Farklı hedef ve beklentilere sahip kişiler biraraya gelip etkileşime girdiklerinde, orada anlaşmazlıklardan söz etmek gerekir (Garner, 2006, s. 3). Yaşanan anlaşmazlıklar örgüt içerisinde muhalefet yapısını ortaya çıkarmaktadır. Muhalefet kavramı alanyazında düşünüldüğünde, temel olarak siyaset bilimine ait bir kavram olmakla birlikte, zamanla yönetim bilimi gibi birçok alanda kendine yer bulup birçok disiplinin ilgi alanına girmektedir. Muhalefet ifadesi, iletişim bilimlerinin en merkezinde yer alan konulardan biridir (Garner, 2006, s. 7). Türk Dil Kurumu (TDK, 2006) sözlüğünde muhalefet kavramı “bir tutuma, bir görüşe ve bir davranışa karşı olma durumu” olarak tanımlanmaktadır. Muhalefet, en genel anlamda örgüt üyelerinin üstleri ile görüş ayrılığına düşmeleri durumu olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013). Örgüt üyelerinin üstleri ile görüş ayrılığına düşmesinde örgüt içerisinde meydana gelen birtakım davranış, olay ya da durumlar rol oynamaktadır. Ortaya çıkan bu görüş ayrılığı, örgütsel muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997a Akt. Yıldız, 2013). Bu durum basit bir görüş ayrılığı olmaktan çok aynı zamanda da örgütsel davranış ve yönetsel kararlarla iş görenlerin hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliği ile ilgili dönütlerini sağlayan uygun bir iletişim şeklidir (Burns ve Wagner, 2013). Hegstrom (1995) ise muhalefeti; çalışan ya da müşterilerden gelen yapıcı dönüt olarak tanımlamış ve örgütsel muhalifleri örgütle ilgili memnuniyetsizlik durumunda korkmayanlar olarak belirlemiştir (Hegstrom, 1995, s. 84-85 Akt. Garner, 2006, s. 7).

Örgütsel muhalefet iki temel bileşenden oluşan şemsiye bir kavramdır. Bunlardan birincisi, görüş ayrılığı, diğeri ise bu görüş ayrılığının dile getirilmesidir (Redding, 1985 Akt. Yıldız, 2013). Kassing (1997, s. 40)'e göre iş görenlerin

beklentileri ile örgütsel gerçekliğin ortaya koydukları arasında uyumsuzluk oluşunca, iş görenler örgütsel kararları kabul etmede isteksiz hale gelirler. Bununla beraber, örgüt tarafından onaylanmış ve tercih edilen davranışlara karşı daha isteksiz olmuşlardır. Böylelikle örgütsel muhalefet öncesinde şart noktasındaki memnuniyetsizlik durumu oluşacaktır. Bunun sonucunda memnuniyetsizlik sürecinde örgütsel statüko ve yapıdan bir uzaklaşma oluşarak kişi her türlü protesto ve karşı gelme davranışına yönelmektedir. Buradan hareketle örgütsel muhalefeti, üstleriyle görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerinin söz konusu görüş ayrılığını dile getirmeleri biçiminde tanımlamak mümkündür (Özdemir, 2013). Örgütsel muhalefet en genel toparlayıcı tanımı ile de bir veya daha fazla örgüt üyesinin açıkça karşı çıktığı, öneriler dile getirdiği, bir şekilde yönetsel emirlere karşıt olarak dönütte bulunduğu durumlarda ortaya çıkan etkileşim durumudur (Gamer, 2009b, 2012, p. 226; Kassing, 1997, 2002 Akt. Wright, 2013, s. 6).

Örgütsel muhalefet ile ilgili çalışan araştırmacılar, muhalefet ile ilgili birçok tanım ortaya koymuşlardır. Bu tanımlar incelendiğinde, beş önemli noktanın vurgulandığı görülmektedir. Bu noktalardan ilki, muhalefetin içinde bulunulan durumla ilgili tatminsizlik sonucu ortaya çıktığı; ikincisi, örgütün şimdiki durumundan farklı bir pozisyonu savunmayı gerektirdiği; üçüncüsü, muhalefetin açık bir protesto ve bir itirazı ifade etmeyi gerekli kıldığıdır. Bunlara ek olarak, öne çıkan bir diğer nokta muhalefetin yapısı itibariyle olumsuz olduğu ve ağırlıklı olarak prensip sorunlarını içerdiğiidir. Son olarak da muhalefet örgüt içerisindeki ya da örgüt ile ilgili anlaşmazlıkların ve karşıt fikirlerin sözlü ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefetin birçok türü, alt boyutu olmasına rağmen öncelikle neden ortaya çıktığını bilmek gerekli olacaktır. Tatminsizlik sonucunda oluşmasının dışında muhalefet, kişisel ya da alt birimlerin ilgilerine karşı yapılan tehdit adımları ve çatışma durumları neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, örgütsel amaçların başarılmasında yaşanan anlaşmazlık durumu ile gerçekleşmektedir. Son olarak da örgütsel muhalefet; örgütsel politikalar veya uygulamaların; daha büyük sosyal yapılarla ilişkili yasal veya etik temellere zarar verdiği düşünüldüğünde yaşanmaktadır (Graham, 1983, s. 2).

Graham (1986) çalışanların muhalefet davranışlarına yönelmeden önce birçok adımın gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu noktada ilk adım konuya ilişkin farkındalıktır. Farkındalığın devamında ise örgüt üyeleri konuyla ilgili hissettikleri

öneme dikkat ederler, tepki için kişisel sorumluluk hislerine konuyu dayandırır ve tepkinin uygulanabilirliğini hesaplarlar (Graham, 1986 Akt. Garner, 2006, s. 4).

Herhangi bir örgütte iş görenler muhalif görüşlerini ortaya koyacakları anda bazı noktaları dikkate alırlar. Yaşanan sorun ve kavgaların hissedilen etkisi, bu etkinin örgütle olan bağlantısı, bir işe başlama isteği, değişime direnme isteği, müşterileri, kendileri, meslektaşları ve örgütü olumsuzluk ve zararlardan koruma isteği muhalif görüşlerin baş göstermesinden önce gözden geçirilip bu sürecin şekillenmesinde etkisi olan noktalardır (Kassing, 1997, s. 42).

1.1.2.1. Örgütsel Muhalefet Türleri

Kassing (1997, 1998), örgütsel muhalefeti üç temel türe indirgemmiştir. Bu türler; *açık*, *gizli* ve *dışsal* muhalefettir (Burns ve Wagner, 2013). Böylelikle; yönetim alanında dönüt, karar alma süreçleri adına düzenleme, programlar ve hizmetlere yön verme adına fırsat anlamı taşıyan muhalefet stratejileri ortaya konulmaktadır.

Örgüt üyeleri, kötü bir durumla karşılaştıklarında, muhalif görüşlerini ifade etmek için belirli bir strateji seçmek durumundadırlar. Bu stratejilerden ilki, *açık muhalefet* stratejisidir. Açık muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere ifade ettiklerinde oluşmaktadır. Açık muhalefet, muhalif görüşlerin yöneticilere yönelik direk ve açık bir şekilde ifadesini kapsamaktadır (Ağalday, Özcan, Arslan, 2014). Bu muhalefet türünde; muhalif davranışlar, güce sahip olan ve istenilen değişimi gerçekleştirecek kitleye açık bir şekilde yapılır (Wright, 2013, s. 13). Açık muhalefet bu üç muhalefet türünde en tercih edilendir. Çünkü yapıcı bir mesaj içeriğinden dolayı örgütsel değişim ve düzenleme üstünde olumlu bir etki sahibi olduğu düşünülmektedir (Wright, 2013, s. 13). Kassing (2001); yöneticilerine karşı açık muhalefet davranışları gösteren iş görenler örgüt içerisinde daha güçlü ve etkili oyuncu olmalarının yanında onların yüksek seviyelerde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu duyduklarını ortaya koymaktadır (Burns ve Wagner, 2013). Krone (1992)'a göre örgüt üyeleri, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinde, muhalif davranışlarını beş farklı türde sergilemektedir: 1.Doğrudan Olgusal İtiraz; örgüt üyelerinin somut kanıtlara ve çalışma deneyimine dayanarak, çalışma arkadaşlarının muhalif iddiasını desteklemesi, 2.Tekrarlama; örgüt üyelerinin muhalif davranışlarına sözlü ve davranışsal olarak ilgi çekmeyi sürdürerek örgütsel yönetimi etkilemeye çalışması, 3.Çözüm Önerisi Sunma;

muhalefeti tetikleyen olayın kanıtlanması yerine bunun çözümü için önerilerde bulunması, 4.Önleme; örgüt üyesinin, muhalefetini, emir komuta zinciri içinde, örgüt üyesinin üstüne bildirmesi 5.İstifa Tehdidinde Bulunmak; istifa tehdidini, yönetimden istenen değişikliklerin yapılması için, baskı aracı olarak kullanmasıdır (Krone, 1992).

Örgüt üyelerinin ikinci muhalefet stratejisi ise *gizli muhalefet* stratejisidir. Gizli muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeler üzerinde etkisi olmayan diğer örgüt üyelerine ifade ettiklerinde oluşmaktadır (Burns ve Wagner, 2013). Gizli muhalefet davranışının sergilenmesi, temel olarak örgüt üyelerinin, örgüt içinde kendilerinin düşman ya da rakip olarak algılandıklarını düşündükleri durumda ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998, s.191 Akt. Ağalday, Özcan, Arslan, 2014). Bu nedenle, gizli muhalefet davranışları kendilerinden hiyerarşik olarak üst seviyede olmayan aynı ya da yakın seviyeli meslektaşına karşı yapılmaktadır (Kassing, 2011 Akt. Wright, 2013, s. 14). Bazı durumlarda ise; örgüt üyeleri, kendilerinin düşman ya da rakip olarak algılanma endişesinin dışında örgütteki kimi uygulama veya politikaya karşı, çıkarlarının zedeleneceği endişesiyle, muhalif görüşlerini açıkça ifade etmezler. Bu durum, örgüt üyelerinin ya sessiz kalmasına ya da örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgütteki diğer arkadaşlarına anlatmasına neden olmaktadır. Gizli muhalefet, çalışanların düşüncelerini dile getirmek istediklerinde ancak bunun için yeterli yolun olmadığını algıladıklarında ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerini engellenmiş hissetmekte ve muhalefetlerini örgüt içerisindeki etkisiz kişilere ya da diğer kendini engellenmiş hisseden çalışanlara daha agresif ifade etmektedir (Kassing, 1998 Akt. Yıldız, 2013).

Örgüt üyelerinin seçtikleri üçüncü muhalefet stratejisi ise *dışsal muhalefet* stratejisidir. Bu muhalefet stratejisi, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere aktarmayı tercih ettiklerinde oluşmaktadır (Kassing, 1997). Bu muhalefet türü örgüt içinde gerçekleşmemektedir. İş görenler memnuniyetsizliklerini, örgüt dışındaki bir topluluğa ifade ederler (Wright, 2013, s. 12). Örgüt dışındakiler; örgüt üyelerinin örgüt dışındaki arkadaşları, eşleri, partnerleri ve aile üyelerinden oluşmaktadır (Berger ve Berger, 1972). Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere dile getirerek, kendilerine yönelik sergilenecek misilleme davranışlarını azaltma amacı taşımaktadırlar. Örgüt üyeleri, örgütten ayrılmayı fiziksel olarak düşünmemekle birlikte, muhalif görüşlerini örgütsel sınırların dışında kalanlarla paylaşarak psikolojik olarak örgütten ayrılmayı

deneyebilirler (Kassing, 1997). Örgüt içinde herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunmayıp, örgüt dışındaki güç odaklarıyla iyi ilişkiler içinde olan örgüt üyeleri, daha çok gizli muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing, 1998 Akt. Ağalday, Özcan, Arslan, 2014). Bunun yanında, iş deneyimi daha az olan genç yaştaki örgüt üyeleri, dışsal muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing ve DiCioccio, 2009 Akt. Ağalday, Özcan, Arslan, 2014). Çünkü onlar da gizli muhalefet stratejisine yönelen iş görenler gibi benzer endişeler taşımaktadırlar. İş yerindeki hayal kırıklıklarının ifadesinde sosyal medyanın kullanımı da bir dışsal muhalefet şeklidir. Günümüzde anlaşmazlıkların ortaya konması veya yöneticilere karşı gizli ücret saldırılarının yapılmasında sosyal medyanın kullanımı dışsal muhalefet stratejisi adına ortaya konan bir örnektir. Bu durum bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Burns ve Wagner, 2013).

Örgütsel muhalefet türleri aynı zamanda örgütsel muhalefetin vücut bularak davranış haline gelmesi durumlarıdır. Kassing'in ortaya koyduğu bu türlerin tamamında örgütsel muhalefet oluşmaktadır. Bu türlere ve örgütsel muhalefet davranışlarına ek olarak son örgütsel muhalefet türü de haber uçurmadır. Politik güç oyunları arasında da yer alan bu kavram örgütsel muhalefetin özel bir türüdür (Kassing, 2015). *Haber uçurma*; kural ya da etik dışı uygulamaların, sorunun çözümüne katkı getirmesi amacıyla muhtemel örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara rapor edilmesidir (Jubb, 1999 Akt. Özdemir, 2013). Örgüt üyelerinin, aleni olarak (kimliğini gizlemeden yazılı ya da sözlü olarak bildirimde bulunulması) ve zımni olarak (kimliğini gizleyerek bildirimde bulunulması) biçimlerinde haber uçurma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Kimi zaman ise haber uçuran örgüt üyelerinin çeşitli çekinceler nedeniyle mektup, telefon, faks ve e-posta vb. araçlar kullandıkları görülmektedir (Aktan, 2006 Akt. Özdemir, 2011).

1.1.2.2. Örgütsel Muhalefetin Tetikleyicileri

Muhalefet tetikleyicileri; etik endişelere, konunun önemine, kişisel ya da diğerleriyle ilgili risk ve zarar boyutlarına dayanmaktadır (Kassing, 1997, s. 40). Örgütsel muhalefet ve muhalefetin başlangıç noktası olan bu örgüt içi duyulan memnuniyetsizlik tetikleyici bir olayla başlamaktadır. Bu tetikleyici olay insanları örgütsel uygulamalar ve politikalarla ilgili fikirlerini paylaşıp açıkça dile getirmeye sevk etmektedir (Mehta, 2009, s. 194). Araştırmacılar örgütlerde muhalefet

davranışlarına kişileri sevk eden bir çok şartın olduğu üzerinde durmaktadırlar. Tüm bu şartların her birinde örgütsel kültürü değişen yollarla etkileyecek güç bulunmaktadır (Burns ve Wagner, 2013). Bu örgütsel muhalefeti tetikleyen etmenler; gelişim çabaları, karar verme süreçleri, kaynak dağıtımı, görev ve sorumluluk anlaşmazlığı, adalet kavramları, örgütsel etkililik, yönetici davranış ve etiği, iş gören performans değerlendirmesi alt boyutlarında yer almaktadırlar (Kassing ve Armstrong, 2001).

Araştırmalar, örgütsel muhalefeti tetikleyen etmenlerin temel olarak ‘kişisel çıkar yönelimli’ ya da ‘ilkesel’ olabileceğini göstermektedir. Kişisel çıkar yönelimli muhalefet davranışı, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda bir olumsuzluk yaşamaları sonucunda ortaya çıkarken, ilkesel muhalefet, çalışanların kendilerini ilgilendirsin veya ilgilendirmesin her türlü etik dışı ya da kural dışı örgütsel uygulamaya karşı gelişlerini içermektedir (Graham, 1986 Akt. Özdemir, 2011, s. 1896). Böylelikle bireysel ya da toplumsal (örgütsel) boyutlarda duyulan hoşnutsuzluk ile muhalefet davranışları ortaya çıkmaktadır.

1.1.2.3. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefetin yol açtığı sonuçlara ilişkin yapılan çalışmalarda muhalefetin, çalışanlar ile örgütün bütünü üzerinde doğurduğu sonuçlar üzerine odaklanılmaktadır. Bu yönde gerçekleşen çalışmalar, örgüt içi iletişim iklimine bağlı olarak muhalif çalışanların cezalandırılabilmesine, muhalefetin bastırılabilmesine veya muhalefetin teşvik edilebilmesine işaret etmektedir (Graham, 1986 Akt. Özdemir, 2011). Muhalefetin bir geri dönüt, bildirim şekli olduğu açıktır. Bu bildirimde iş görenlerin iletişim dereceleri ile muhalefet davranışları örgüt kültürünü etkilemektedir (Burns ve Wagner, 2013). Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008); muhalefet ifadelerinin olumlu bir şekilde yönetici-takipçi ilişkilerinin kalitesi ve iş görenlerin iş yerlerinde fikirlerini dile getirme dereceleri ile bağlantılı olduğunu ifade etmektedirler (Burns ve Wagner, 2013). Garner (2012) da benzer şekilde muhalefetin amaca yönelik yapılan bir iş olduğunu belirtmektedir. Çünkü muhalif davranışlarla neyin etkili ve uygun olduğuna ilişkin dönütler bu şekilde alınabilmekte ve iş görenlerin örgütlerinde görmek istedikleri değişimi nasıl gerçekleştirmek istediklerini ortaya koymaktadır (Wright, 2013, s. 15).

1.1.2.4. Örgütsel Muhalefet ve Eğitim İlgili Araştırmalar:

Örgütsel muhalefet, alanyazında çok yeni bir konu olup farklı alanlarda çalışan araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin ve bazı diğer örgüt çalışanlarının, örgütsel muhalefet konusu hakkındaki görüşleri üzerine yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Yapılan tüm bu çalışma alanlarındaki araştırmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Croucher, Zeng, Kassing (2016)'in çalışmaları örgütsel benzeşme, örgütsel itibar ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Veri toplamada kullanılan standart ölçekler, üç farklı ülkeden (Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık ve Avustralya) olan örnek işgören topluluğuna uygulanmıştır. Analizler; yönetime ve meslektaşlara karşı muhalefet ifadesinin hem örgütsel benzeşme hem de örgütsel itibarla anlamlı pozitif ilişkide olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Özellikle bulgular, kendi örgütlerinde daha çok sosyal olarak tanınan işgörenlerin yöneticilere ve meslektaşlara karşı daha çok muhalefete yöneldiğini göstermektedir. Benzer bir şekilde, örgütlerini etik ve itibarlı olarak gören işgörenlerin, yönetici ve meslektaşlara karşı daha fazla muhalefete yöneldikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu araştırmada odaklanılan değişkenlerin ilişkilerinin örgütün kuruluş görevi ve ulusal kültürden bağımsız olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, araştırma sonuçları örgütsel benzeşmenin örgütsel muhalefette belirleyici bir rol üstlendiğini ve bu muhalefetin ifadesinde örgütsel itibarın anahtar neden olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Kassing, Fanelli, Chakravarthy (2015) çalışmalarında, istihdam uygulamasının (tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışma durumu) işgörenlerin yönetime karşı olan muhalif davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaçla tam-zamanlı ve kısmi-zamanlı çalışanlara Açık Muhalefet Ölçeği uygulanmıştır. Katılımcıların bu sonuçları karşılaştırıldığında, tam zamanlı işgörenlerin karşılaştırmalı olarak daha gönüllü olarak açık muhalefete yöneldiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun aksine; kısmi zamanlı çalışanlar, patronlarını atlatmak ve işten ayrılma tehdidinde bulunurken daha yoğun düzeyde açık muhalefeti tercih

etmektedir. Bulgular, açık muhalefetin ortaya çıkmasında istihdam uygulamasının dikkate değer bir etmen olduğunu ortaya koymuştur.

Dağlı (2015), araştırmasında Kassing (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin (ÖMÖ) Türkiye koşullarında geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Özgün ölçek İngilizce olup iki alt boyutlu yapı altında toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Uyarlama çalışması için öncelikle orijinal ölçeğin Türkçe'ye 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. Alınan puanlar arasındaki tutarlılığı test etmek için Korelasyon Katsayısı hesaplanmış ve İngilizce Türkçe ölçekler arasında yüksek düzeyde, pozitif, anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dilsel eşdeğerliği sağlayan ölçek Diyarbakır ilinde görev yapan 200 öğretmene uygulanmıştır. 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.

Garner (2015) araştırmasında, örgütsel iletişim süreçlerinin çok sık olmamakla birlikte karmaşık ve bu süreçlerin tek bir metoda dayalı araştırmacılarca basitleştirilen çalışmalar olduğunu belirtmektedir. Özellikle bu durumun örgütsel sorunlara, metodolojik esneklik ve çeşitlilik içeren anlamlı çözümler bulunmak istenildiği zaman karşılaşılmakta olduğu görüşü bu araştırmada beyan edilmiştir. Karma ve iç içe girmiş bağlantılı araştırma metodları arasında uygun şekilde bulunan bir örnek olarak bu araştırmada araştırmacı, iki örgütte muhalefet süreçlerinde çalışmak için anket, gözlem ve görüşme tekniklerini kullanmıştır. Araştırmanın sonuçları, her bir örgütün misyonunun, işgörenlerin anlaşmazlıklarının ifadesinde ve diğer personelin bu anlaşmazlıklara nasıl tepkilerde bulunduğu anahtar değerinde bir kavram olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma ile ayrıca, gelişen araştırma soruları ve bu farklı yöntemlerle yapılan sıralı veri toplama süreci tek bir metoda dayalı araştırma süreçlerinin eksik kalacağını ve çok yöntemli araştırmaların daha tamamlayıcı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ağalday, Özgan ve Arslan (2014), araştırmalarında ilkököl ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma, okul içi demokratik öğelerin benimsenmesine katkı sağlamasının yanında öğretmenlerin okula karşı olumlu tutum geliştirmelerine ve iş doyum düzeylerinin artmasına katkı sağlaması açısından önemlidir. Araştırma, nitel araştırma deseninde durum çalışması türünde icra edilmiştir. Ölçüt örnekleme yönetiminin kullanılarak belirlenen çalışma grubu okul müdürleri ve müdür yardımcılardır. Araştırma sürecinde veriler görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin en çok kendilerine verilen görevler karşısında muhalif davranışlar sergiledikleri ve bununla birlikte ya da muhalefet stratejisini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Dağlı ve Ağalday (2014), çalışmalarında resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı sergiledikleri muhalif davranışların neler olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmada verilerin toplanması için rastgele örnekleme yöntemi tercih edilerek çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler, "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"nin "Muhalif Davranışlar" bölümü kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin genel olarak okul yönetimine karşı nadiren muhalif davranışlar sergiledikleri ve öğretmenlerin yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı fark saptanmadığı ortaya konmuştur.

Croucher, Parrott, Zeng ve Gomez (2014), ilişkisel araştırmanın yapıldığı bu çalışmada örgütsel muhalefet ve işyeri konuşma özgürlüğü arasındaki ilişkinin kültürlerarası olarak 5 Avrupa Ekonomisinde incelenmesi amaçlanmıştır. Toplamda 1184 kişiye ulaşılan bu araştırma Finlandiya, Fransa, Almanya, İspanya ve Birleşik Krallık'taki bireylere uygulanmıştır. Sonuçlar; Almanya ve Fransa'da işyerinde konuşma özgürlüğünün muhalefet arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İspanya'daki sonuçlar anlamsız bulunmuştur. Birleşik Krallık'ta işyeri konuşma özgürlüğü ve muhalefet arasında olumsuz bir ilişki saptanmıştır.

Finlandiya’da ise; konuşma özgürlüğü ve açık muhalefet arasında olumsuz, konuşma özgürlüğü ve gizli muhalefet arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Ayrıca, Çoklu Varyans Analizi milletlin işyeri konuşma özgürlüğü ve örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir etki oluşturduğunu göstermiştir.

Payne (2014), çalışmasında örgütsel muhalefetin örgütlerde iletişimin değerli ve yapıcı bir şekli olduğunu ve bir çok iletişim etmeninden etkilendiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada, işgörenlerin yöneticilerine karşı olan güvenlerinin nasıl muhalefet ifadeleri ile ilgili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Veriler 179 adet tam zamanlı olarak görev yapan çalışandan elde edilmiş ve bu veriler ilişkisel olarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, yöneticilere duyulan güvenin özellikle işgörenlerin açık muhalefet kullanımları ile ilgili olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yöneticilere duyulan güven ile gizli ve dışsal muhalefet arasında olumsuz düzeyli bir ilişki olduğu sonucu da ortaya çıkmıştır.

Turnage ve Goodboy (2014) araştırmalarında, çalışanların lider-üye durumlarının (liderin bulunduğu iç grup ve dış grup karşılaştırması) örgütsel muhalefetin ifadelerinde e-posta ve yüzyüze iletişimin kullanımına ilişkin durumları ortaya koymayı amaçlamıştır. Katılımcılar çeşitli örgütlerde tam zamanlı olarak görev yapan 166 adet çalışandır. Araştırmanın sonucu, dış grup çalışanların açık muhalefeti daha çok e-posta yolu ile ifade ettiklerini gösterirken; iç grup çalışanların ise açık muhalefeti daha çok kişisel olarak yüzyüze ortaya koyduğunu göstermektedir. Ayrıca, sonuçlar yönetici-alt düzey çalışan ilişkisinin niteliğinin çelişkili fikirlerin e-posta yoluyla açık olarak ifadesinde ne kadar önemli olduğu sonucunu da ortaya çıkarmıştır. Bu tarz muhalif fikirlerin e-posta yoluyla değil de doğrudan yüzyüze ifadesi çalışma ilişkisinin düzeyini de belirlemektedir. Buna ek olarak, geçmişte yönetimi sorgulamaya isteksiz olan dış grup çalışanların muhalefet adına e-posta kullanımı olumlu bir araç da olabilmektedir.

Yıldız (2013), çalışmasında ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu çalışmada verilerin toplanması adına seçkisiz örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Verilerin toplanması süreci; "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", "Örgütsel Sinizm Ölçeği" ve

"Örgütsel Muhalefet Ölçeği"nin "Muhafif Davranışlar Alt Ölçeği" kullanılarak örneklemeden veriler toplanmıştır. Veriler toplanırken örneklem olarak ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerine başvurulmuştur. Araştırmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif, örgütsel algıları ile ise orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu sonucu bu araştırma ile ortaya konulmuştur.

Wright (2013), çalışmasında örgütsel muhalefet, örgütsel birçok değişken ile ilişkili olduğundan örgütsel muhalefet ile ilişkisel uygunluğun takım çalışmasının ve grup atmosferinin alt boyutlarının ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelindeki bu araştırmada veriler dört farklı ölçekten toplanmıştır. Bu ölçekler; "Örgütsel Muhalefet Ölçeği", "Takım Çalışması Ölçeği", "İlişkisel Uygunluk Ölçeği" ve "Grup Atmosferi Ölçeği"dir. Bu araştırma ile ilk olarak; açık muhalefetin gizli muhalefetten ilişkisel olarak daha uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devamında; takım çalışması ile muhalefetin ifadesi arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Ne açık ne de gizli muhalefet türlerinde birbirleri üzerinde bir etki oluşturmamaktadır. Buna ek olarak; açık muhalefet ile grup atmosferinin beş boyutu (güven, saygı, ilgi, tartışmaya açıklık, bağlılık) arasındaki ilişki incelenmiş ve bu araştırma doğrultusunda bu boyutlar ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Son olarak; grup atmosferinin bu alt boyutları ile gizli muhalefetin ilişkisi incelendiğinde aralarında negatif korelasyon tespit edilmiştir.

Ötken ve Cenkci (2013), araştırmalarında örgütsel muhalefete bireysel olarak yaklaşmayı ve beş faktör kişilik modeli ile muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmada veriler kolayda örnekleme yolu ile çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren (tekstil, bankacılık, otomotiv vb.) çalışanlardan toplanmıştır. Verilerin toplanmasında "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"nin yanında "Beş Faktör Kişilik Testi" uygulanmıştır. Alınan veriler doğrultusunda; sorumlu ve düzenli kişilerin hem yapıcı hem de sorgulayıcı açık muhalefette olduğu, dışa dönüklüğün yapıcı açık muhalefeti açıkladığı anlaşılmıştır. Ayrıca; uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti

negatif yönde açıkladığı ortaya konmuştur. Buna ek olarak ise; duygusal dengenin hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı belirlenmiştir.

Özdemir (2013), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlamıştır. Tarama modelindeki çalışmada tabakalı örnekleme yönetimi kullanılarak veri toplanmıştır. Verilerin toplanmasında ölçme aracı olarak "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda; okullarda öğretmen muhalefeti etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının tetiklediği ortaya konmuştur. Öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış ise doğrudan yöneticiye itiraz etmektir. Buna ek olarak; yöneticilerin muhalif öğretmenleri baskı altına almaya çalıştıkları ve muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu sonucuna varılmıştır. Buna karşın muhalefetin okullarda öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Kassing, Piemonte, Goman, Mitchell (2012); araştırmalarında çalışanların muhalefet ifadelerinin nasıl işe bağlılık ve işten ayrılma niyetleri ile ilgili olduğunu araştırmışlardır. Bu çalışmada tam zamanlı çalışanların bu adı geçen kavramları içeren çoklu ölçeği doldurması istenmiştir. Bulgular, muhalefet ifadelerinin hem işe bağlılık hem de işten ayrılma niyetleri ile ilgili olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yönetime ve meslektaşlarına karşı muhalefet ifadeleri olanların bu muhalefet ifadeleri işe bağlılıkla ilgili iken; muhalefeti yönetimle ilgili olmayan topluluklara yapanların ise işten ayrılma niyetlerinin olduğu sonucu bu araştırma ile belirlenmiştir. Buna ek olarak, yöneticiler için işe bağlılığın muhalefetten sakınma durumunda öncelikli olduğu sonucu da ortaya çıkmıştır.

Özdemir (2011), araştırmasında kamu liselerinde görev yapan yönetici görüşlerine göre okullarda öğretmen muhalefeti tetikleyen nedenleri, muhalif öğretmenlerin nasıl davrandıklarını ve muhalefetin öğretmen yönetici ve okul üzerinde ne tür sonuçlara yol açtığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve veri toplanması sürecinde amaçlı örnekleme yoluna başvurulmuştur. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu yararlanılarak elde edilmiştir. Bu yapılan çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin en çok kendilerine verilen görevlere muhalefet ettikleri

görülmüştür. Ayrıca, öğretmenlerin muhalefete neden olan yönetici davranışları karşısında çoğunlukla "küsme" davranışını tercih etmektedirler. Okul yöneticileri muhalif öğretmenlere hoşgörü ile yaklaştıklarını ve onlara yönelik olumsuz bir tutum takınmadıklarını ifade etmişlerdir. Buna rağmen, yöneticiler muhalefetin kendilerini okulda huzursuz eden bir etmen olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna ek olarak, yönetici görüşlerine göre muhalefetin okul üzerinde yıkıcı sonuçlara yol açtığı da bu araştırma sonuçlarına göre ortaya çıkmıştır.

Croucher, Braziunaite, Homsey, Pillai, Saxena, Saldaha, Joshi, Jafri, Choudhary, Bose, Agarwal (2009), araştırmasında ilişkisel olarak örgütsel muhalefet ve tartışmacılık arasındaki ilişkiyi Amerikan ve Hint Örgütlerinde karşılaştırmalı olarak ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu ilişkinin ortaya konmasında 1111 Hindistan'dan ve 1087 Amerika'dan birey araştırmaya dâhil edilmiştir. Korelasyon analizi, önceki araştırmaların tersine tartışmacılık ve örgütsel muhalefetin üç türünün olumlu ilişkide olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Hiyerarşik regresyon modellemesi ise; milliyetin tartışmacılık ve açık muhalefet ile tartışmacılık ve gizli muhalefette anlamlı bir etki oluşturduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca, bireylerin konumları örgütsel muhalefet ve tartışmacılığı anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

Garner (2009)'in araştırmasında muhalefet çalışan sesi ve örgütsel etki açısından kavramsallaştırılmıştır. Bu çalışmada, muhalefet mesajlarının içeriğini ölçmeyi sağlayacak bir araç geliştirilmiştir. Buna ek olarak, faktör analizi 11 tür muhalefet mesajını ortaya koymuştur. Sonuçlara göre; çözüm sergileme, doğrudan gerçeklere müracaat, koalisyonlar ve ilham alma türündeki ve bu içerikteki mesajlar muhalefetin ifadesinde daha sık kullanılıyorken baskı ve değişim türlerindeki ve bu içerikteki mesajlar daha az kullanılmaktadır. Ayrıca; sonuçlar, muhalefet mesajlarının anlaşılmasında bir önemli adım ise çalışanların seslerini çıkarabilecekleri daha etkili seçenekler sunma olduğunu ortaya koymaktadır.

Goodboy, Chory, Dunleavy (2008) araştırmalarında; örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet karar verme arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmaya katılanlar, çeşitli örgütlerde çalışan 107 tam zamanlı işgörenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçları, dağıtımsal ve kişilerarası ilişkide adalet

algularının gizli muhalefeti olumsuz bir şekilde yordadığı ve bilgisel adaletin gizli muhalefeti olumlu düzeyde yordadığını ortaya çıkarmıştır. Kişilerarası ilişkide adalet gizli muhalefetin en güçlü düzeyde yoryıcısı olmuştur. Ayrıca, adalet algısının açık ve dışsal muhalefetle bir ilgisi bulunmamıştır. Gelecek araştırmalar adına da örgütlerde muhalefetin tetikleyicilerinin belirlenmesi tavsiyesinde bulunulmuştur.

Payne (2007) araştırmasında, çalışanların örgüt içinde oluşturdukları öz saygılarının muhalefet ifadeleri ile nasıl ilgili olduğunu araştırmayı amaçlamıştır. Örnekler olarak 179 işgören örgüt içi öz saygı ve örgütsel muhalefet ölçeklerini doldurmuşlardır. Analizler neticesinde, yüksek düzeyde öz saygıya sahip işgörenlerin düşük ve orta seviyede öz saygıya sahip çalışanlara göre açık muhalefet stratejilerini daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, düşük seviyede öz saygıya sahip çalışanların yüksek düzeyde öz saygıya sahip işgörelere göre daha fazla gizli muhalefeti kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, düşük seviyede öz saygıya sahip çalışanların orta düzeyde öz saygıya sahip çalışanlara göre gizli muhalefeti tercih edip kullanma durumu fazla değildir.

Avtgis, Maddox, Taylor ve Patterson (2007), çalışmasında ilişkisel olarak çalışanların tükenmişlik sendromunun örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Bu araştırmaya Orta Batı Amerika Birleşik Devletlerinden 209 çalışan katılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, yüksek duygusal tükenmişlik hissi, yetersizlik hissi ve yakın arkadaşlık kurulan çalışanlardan ayrılma durumunda olan çalışanlar düşük seviyelerde açık muhalefet göstermekte ve gizli muhalefet göstermekten kaçınmaktadırlar. Dışsal muhalefet ise bu problem durumuna anlamlı bir katkıda bulunmamıştır.

Garner (2006), çalışmasında örgütsel muhalefette kullanılan mesajların türlerini ve muhalefet mesajları, izleyicilerin tercihi ve etki oluşturma hedefleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Hem nitel hem de nicel türde yapılan bu araştırmada odaklanılan nokta muhalefeti kişilerarası etki boyutunda incelemektir. Araştırma sonucunda, verilen muhalefet mesajlarının izleyicilere göre değiştiği görüşü ortaya çıkmıştır. Üstlere muhalif görüşler, kararlılık, mantıksal tartışma, çözüm ortaya koyma, mizah, gözüne girme, yaptırım ve istifa tehdidi mesajlarını içererek ortaya konuyorken; meslektaşlara karşı oluşan muhalif görüşler

daha çok duygu ve koalisyon içerikli mesajlarla ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak, muhalif görüşlerin kişilerarası etki oluşturma süreçlerinde oldukça yararlı bir görüş oluşturduğu sonucu bu araştırma ortaya konmuştur.

Kassing ve DiCioccio (2004), araştırmasında çalışanların dışsal muhalefeti ifade etmeye meyilli oldukları durumları ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla, çeşitli örgütlerde tam zamanlı çalışan iş görenlerin kişisel beyanlarına dayalı araştırma araçlarını tamamlaması istenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; yaş ve toplam çalışma süresi dışsal muhalefetin ifadesinde anlamlı ve olumsuz bir ilişki oluşturmaktadır. Ayrıca, yönetsel pozisyonda olmayan çalışanlar anlamlı olarak yönetsel pozisyonu olanlara göre daha fazla dışsal muhalefeti tercih etmektedirler. Toplu olarak bütün bu bulgular dışsal muhalefetin iş yeri deneyimi incelemesini desteklemektedir.

Eschenlauer (2002), çalışmasında karar verme uygulamalarının ilkesel olarak muhalefet ile ilgili olup olmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Dört kadın ve dört erkekte derinlemesine bilgi almak amacıyla desenlenen bu çalışma nitel türde icra edilmiştir. Karar verme davranışları ve muhalefet ile ilgili olarak görüş bildiren katılımcılar bu konuda mecbur olduklarını belirtmişlerdir. Çünkü, kendilerinin muhalif davranışlara yönelerek karar veren bu kişiler muhalif davranışlarının, yanlış ve adaletsiz durumlarda oluştuğunu ve bu nedenle kendilerini mecbur hissettiklerini ortaya koymuşlardır. Bu görüşlere sahip kişilerin çoğu adaletsizlik karşısında kızgın olduklarını; diğerleri ise adaletsizlik karşısında üzgün olduklarını belirtmişlerdir. Fikirlerdeki değişim ve yeni fikirleri ortaya koyma noktaları da katılımcıların yarısından fazlası için muhalif görüşlerle karar vermek için ön koşul konumundadır. Muhalif davranışlarla ilişkili olmayan karar alma durumları muhalefetin potansiyel sonuçlarından uzaklaşma gerekçesi içermektedir. Sosyal, duygusal ve fiziksel sonuçlara ilişkin hissedilen korku durumları ve çevresel faktörlerin kişileri muhalif davranışlardan alıkoymaktadır. Ayrıca; diğer kişilerin desteği, sadakat, kişisel değerler ve konuyla ilgili duyulan endişe seviyesinin muhalefet içeren ya da içermeyen karar alma davranışlarından özel olarak birine ilişkin etki oluşturduğu sonucuna varılamamıştır.

Kassing (2000); çalışmasında alt seviyede çalışanların işyeri konuşma özgürlüğü algılarının, örgütsel tanımlama ve muhalefeti ifade stratejileri ile nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. İlişkisel araştırmanın yapıldığı bu çalışmada, Amerika'nın Güney Batı bölgesinde bulunan çeşitli örgütlerde görev yapan tam zamanlı olarak çalışan yetişkin iş görenlerden kişisel beyana dayalı araştırma aracını tamamlamaları istenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel tanımlama açık muhalefetin ve gizli muhalefetin ifadesinin olduğu gibi işyeri konuşma özgürlüğünün işlevini değiştirmektedir. Çalışanların kontrollü olarak yönlendirildiği ve o şekilde tanımlanan örgütlerde örgütsel muhalefetin olduğu gibi işyeri konuşma özgürlüğü seviyesinin de yükseldiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgütlerin tamamında örgütsel verimliliğin, etkililiğin, değişimin ya da tam karşıtı olan durumların önemli değişkenleri olarak üzerinde çalışılan güç-güç oyunları-örgütsel muhalefet kavramları, eğitim örgütleri kapsamında da dikkat çekici, tartışmaya açık, özgün araştırma desenlerine olanak tanıyan problem alanı olarak görülebilir. Güç oyunları-politik taktikler ve örgütsel muhalefet biçimleri eğitim örgütlerini yapısal ve işlevsel olarak etkileyebilecek potansiyelde kavram ve olgulardır. Bu etkinin öneminden kaynaklı bu kavramlar üzerinde araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Eskişehir ilinde temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre örgütsel güç oyunları algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki nasıldır?

1.3. Alt Problemler

1. Temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güç oyunları hakkında algıları nelerdir?
2. Temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güç oyunları algıları; okul kademesine, cinsiyete, öğretmenlikteki görev süresine ve okulun bulunduğu yerleşim birimine göre farklılıklar göstermekte midir?

3. Temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları algıları hangi düzeylerde?
4. Temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları düzeyleri; okul kademesine, cinsiyete, öğretmenlikteki görev süresine ve okulun bulunduğu yerleşim birimine göre farklılıklar göstermekte midir?
5. Temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güç oyunları algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki nasıldır?

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2015–2016 eğitim öğretim yılında Eskişehir ili merkez ve taşra ilçelerinde kamuya ait temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapmakta olan öğretmenlerden alınan verilerle, örneklem yöntemi olarak kullanılan kolaylı örneklem yöntemi ile sınırlıdır.

2 .BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında kullanılan araç hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenmesiyle ilgili teknikler açıklanmıştır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada nicel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Nicel araştırma, kavramların sayısal bağlantılar yolu ile istatistiksel işlemlere odaklanarak verilerin üretildiği araştırma yaklaşımıdır. Çalışma, nicel araştırma türlerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelleri ile değişkenler arasında değişim incelenmektedir (Neuman, 2011, s. 400). Bu tarama modelleri; iki ve/veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2005, s. 81). Bu çalışmada, teorik olarak aralarında ilişki bulunabilecek kavramların sayısal veriler yolu ile aynı şekilde var olan ya da olabilecek ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

2.2 Evren ve Örneklem

Nicel araştırmalarda, örneklemden yola çıkarak hedeflenen evren üzerinde ilgili konu ile bağlantılı yorum yapılması adına örneklem grubunun yeterli büyüklükte olması gerekmektedir. Çalışmanın evrenini Eskişehir ilinde görev yapan temel eğitim ve ortaöğretim düzeyindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Bu nedenle daha fazla örnekleme ulaşma adına kolaylı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2011, s. 91). Araştırmanın evrenini, Eskişehir ilinde görev yapan 7663 öğretmen oluşturmaktadır. Yüzde 95 güvenilirlik oranı ile araştırmayı gerçekleştirmek adına 7663 öğretmenin minimum 366 tanesine ulaşmak gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50). Araştırma kapsamında 378 öğretmene ulaşılmış ve bu sayı yeterli görülmüştür. Katılımcıların demografik özelliklerini ve yüzde dağılımları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2
Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

		1	2	3	4	Toplam
Okul Kademesi	n	Anaokulu 10	İlkokul 134	Ortaokul 139	Lise 95	378
	%	2.6	35.4	36.8	25.1	100
Cinsiyet	n	Kadın 229	Erkek 149			378
	%	60.6	39.4			100
Mesleki Deneyim	n	0-10 180	11-20 135	21-30 53	+30 10	378
	%	47.6	35.7	14.8	2.6	100
Görev Yeri	n	İl Merkezi 162	İlçe Merkezi 141	Kasaba/Belde/Köy 75		378
	%	42.9	37.3	19.8		100

de görüldüğü gibi araştırma, 378 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Bu katılımcıların görev yaptıkları okul kademesine göre en çok bilgisine başvurulmuş bölümü ortaokul kademesinde görev yapmaktadır. Bu katılımcıların yarısından fazlası kadındır. Ayrıca, mesleki deneyim boyutunda katılımcıların yarıya yakını mesleki deneyimde 0-10 yıl tecrübe dönemindedir. Buna karşılık yine katılımcıların yaklaşık olarak yarısı il merkezinde görev yapmaktadır.

2.3. Verilerin Toplama Araçları

Araştırmada veriler 5'li likert tipinde cevap gerektiren anket çalışmasına dayanmaktadır. Örgütsel güç oyunları algıları ve örgütsel muhalefete dair temel eğitim ve ortaöğretim düzeyindeki öğretmen algısını ölçmek amacıyla veri toplama araçları olarak örgütsel güç oyunları algı ölçeği ve örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Güç Oyunu Algı Ölçeği 1996 yılında Joanna Medwick tarafından geliştirilip geçerliliği ve güvenilirliği test edilip uygulanmış olan “Öğretmen Davranış Araştırması” adını taşıyan ölçek bu çalışmada kullanılmıştır (Medwick, 1996). Örgütsel muhalefet ölçeği ise 2000 yılında J. W. Kassing tarafından geliştirilmiş olup izni alınarak bu çalışmada kullanılmıştır (Kassing, 2000). Veri toplama aracı olarak kullanılan bu ölçeklerde (Ek-A, Ek-B) çeşitli alt boyutlar ve maddeler bulunmaktadır.

Güç Oyunu Algıları ölçeğinde; bu kavramı alanyazına kazandırmış olan Mintzberg (1985) tarafından tanımlanmış alt boyutlar bulunmaktadır. Bu alt boyutlar bizzat Mintzberg'in ortaya koyduğu güç oyunlarıdır. Joanna Medwick'in geliştirdiği

bu ölçekte bulunan 72 madde Mintzberg'in tanımladığı 13 tane güç oyunu ile ilişkilidir;

- Direnme Oyunu (4 Madde)
- Karşı Direnç Oyunu (4 Madde)
- Sponsorluk Oyunu (5 Madde)
- İttifak Kurma Oyunu (5 Madde)
- İmparatorluk Kurma Oyunu (6 Madde)
- Bütçe Oyunu (7 Madde)
- Uzmanlık Oyunu (6 Madde)
- Patronluk Oyunu (5 Madde)
- Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun (6 Madde)
- Rakip Kampları Oyunu (7 Madde)
- Stratejik Aday Oyunu (6 Madde)
- Islık Çalma Oyunu (6 Madde)
- Genç Türkler Oyunu (5 Madde)

Alt boyutlar incelendiğinde sayıca en fazla maddenin Bütçe Oyunu ve Rakip Kampları Oyunu alt boyutlarında, en az maddenin ise Direnme Oyunu ve Karşı Direnç Oyunu alt boyutlarında yer aldığı görülmektedir.

“Direnme Oyunu” boyutu, öğretmenlerin okul yönetimine, kurumun eğitim felsefesine ve uygulamalarına karşı protestoda bulunması ve direnmesi gibi konuları içermektedir. “Karşı Direnç Oyunu” boyutu, okul yönetiminin ya da üst düzey yöneticilerin astların ya da öğretmenlerin yaptıklarına karşı tepki boyutundaki uygulamalarını içeren bir boyuttur. “Sponsorluk Oyunu” boyutu, öğretmenlerin buldukları okulda herhangi bir kazanım, başarı ya da güç elde etmek amacıyla kendilerini üst düzey yöneticilerle ilişkilendirip onlara kendilerini bağlamalarını içermektedir. “İttifak Kurma Oyunu ” boyutu, öğretmenlerin ya da eğitim yöneticilerinin çeşitli kazanımlar, başarı ya da güç elde etme adına örtülü ya da açık olarak destek ilişkilerini açıklayan boyuttur. “İmparatorluk Kurma Oyunu” boyutu,

eğitim yöneticilerinin ya da öğretmenlerin kendilerine g oluşturmak amacıyla belirli bir grubu veya kişileri kontrol altında tutma çabalarını ortaya koymaktadır. “Bütçe Oyunu” boyutu, öğretmenlerin kendi birimleri, zümreleri, sınıfları veya branşları adına daha fazla kaynak ve bütçe elde etmek amacını taşıyan boyutu ifade etmektedir. “Uzmanlık Oyunu” boyutu, belirli bir alanda bilgiye sahip olan yönetici ve öğretmenlerin kendilerini o alanda tek yeterli ve vazgeçilmez olarak görmelerini ve o özel bilgilerini kendilerine saklamalarını içermektedir. “Patronluk Oyunu ” boyutu, eğitim yöneticileri astları ve öğretmenler karşısında g temeli oluşturmak amacıyla yasal gücü kullanarak hâkimiyet kurma çabalarını açıklayan boyuttur. “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” boyutu, öğretmenler ile eğitim yöneticilerinin arasında eğitim felsefesi, programların uygulanması, örgütsel değişim gibi uzman görüşlerin ortaya konulduğu alanlarda rekabet ortamına girmektedir. Bu boyut rekabetin yaşandığı bir boyutu ifade etmektedir. “Rakip Kampları Oyunu” boyutu, eğitim örgütlerinde çatışmaları, ayrışmaları ve rekabet içerisinde bir mücadeleyi içeren boyutu ortaya koymaktadır. “Stratejik Aday Oyunu” boyutu, öğretmenlerin ya da eğitim yöneticilerinin kendilerini ilişkilendirdikleri, yakın durdukları ve destekledikleri kişilerin diğerlerinden ön planda olmasını, belirli bir noktaya gelmesini bekledikleri durumları ortaya koyan bir boyuttur. “Islık alma Oyunu” boyutu, çeşitli amaçlarla öğretmenlerin ya da yöneticilerin ayrıcalıklı bilgiyi kurum dışına sızdırması noktalarını açıklamaktadır. “Genç Türkler Oyunu” boyutu, öğretmenlerin ya da yöneticilerin yasal gücü sorgulamaya getirmek, değişimi gerçekleştirmek, gücün el değiştirmesini sağlamak gibi amaçlara sahip olan uygulamalarını içeren boyuttur.

Veri toplama aracı, öğretmenlerin g oyunu algılarını ifade edecekleri tek form halinde düzenlenmiştir(Ek-A). Öğretmenler g oyunu algılarını, 1-Hiç, 2-Nadiren, 3-Zaman Zaman, 4-Sıklıkla ve 5-Her Zaman yanıtları ile ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden alınan puanlar g oyunlarını algılama düzeylerini ortaya koymaktadır.

Örgütsel Muhalefet Algıları leğinde; bu kavramda Kassing (1997) tarafından tanımlanmış alt boyutlar bulunmaktadır. Bu alt boyutlar bizzat Kassing’in ortaya koyduğu muhalefet türleridir. Kassing’in geliştirdiği bu ölçekte bulunan 18 madde Kassing’in tanımladığı 2 tane muhalefet türü ile ilişkilidir;

“Açık Muhalefet” boyutu, öğretmenlerin muhalif görüşlerini örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere direk ve açık olarak bir şekilde ifadelerini

kapsamaktadır. “Gizli Muhalefet” boyutu ise; öğretmenlerin muhalif görüşlerini örgütteki dengeler üzerinde etkisi olmayan kişilere ifadelerini içermektedir.

Veri toplama aracı, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını ifade edecekleri tek form halinde düzenlenmiştir(Ek-B). Öğretmenler örgütsel muhalefet algılarını, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Bazen Katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum yanıtları ile ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden alınan puanlar örgütsel muhalefet algılama düzeylerini ortaya koymaktadır.

2.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliği

Özgün versiyonu İngilizce olan “Örgütsel Güç Oyunu Algı Ölçeği”nin Türk öğretmenlerinden veri toplanmasına ve analiz çalışmalarının yapılmasına uygun hale getirilebilmesi için öncelikle dil geçerliği adına bir dizi işlem gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, ölçeğin Türkçe’ye çevirisi yapılmış, daha sonra dil, içerik ve ölçme değerlendirme uzmanlarından beş kişinin görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda ölçekte bazı değişiklikler yapıldıktan sonra ölçeğin orijinal haliyle Türkçeleştirilmiş hali arasındaki tutarlılığı sağlamak üzere dilsel eşdeğerlik çalışması gerçekleştirilmiştir (Dağlı, 2015, s. 205 Akt. Hambleton ve Bollwark, 1991). Dilsel eşdeğerlik çalışması kapsamında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda İngilizce Öğretmeni olarak görev yapan on adet öğretmene iki hafta arayla önce ölçeğin orijinal İngilizce hali daha sonra da Türkçeleştirilmiş hali uygulanmış, aradaki puanların tutarlılığı test edilmiştir. Bu amaçla, öğretmenlerin her iki uygulamadan aldıkları puanlar arasındaki tutarlılığını test etmek için Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısına bakılmıştır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2011, s. 32). Buna göre İngilizce ve Türkçe ölçekler arasında yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür $r= 0.954$ ($p=0.000$). Ölçeğin Türkçeleştirilmiş hali ile orijinal hali arasındaki yüksek korelasyon ile, çevirinin dilsel eşdeğerliğinin sağlandığı kanaatine varılmıştır.

Güvenirlik kavramının alanyazında birçok tanımı yapılmış olsa da güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, s. 169). Araştırmada veri toplama aracı olarak

kullanılan “Örgütsel Güç Oyunu Algı Ölçeği” nin dil geçerliğinin yanında bu ölçeğin uyarlanması sürecinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır. Bu kapsamda bu ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında sıklıkla başvurulan bir güvenilirlik belirleme yöntemidir. Bu yöntem maddelerin birbirleriyle uyum düzeylerini ve tutarlılıklarını ortaya çıkarmaktadır (Seçer, 2013, s. 177). Yapılan analizin devamında çıkan sonuçların, .70 ve daha yüksek olması puanların güvenilirliği adına yeterli olarak görülmektedir (Büyüköztürk, 2011, s. 171). Örgütsel Güç Oyunu Algı Ölçeği'nin bu araştırma için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı, .96 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın bu aracının güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3'te ölçeğe ilişkin alt ölçeklere ait madde sayıları ve on üç farklı veri setinden elde edilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan bu ölçeğin genel olarak güvenilirliğinin yüksek çıktığı söylenebilir. Ancak, güvenilirliğin kabul edilir alt sınırı .40 olmaktadır. Bu değer altında ortaya çıkan sonuçların kullanılması adına tedbir alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, .60 ve üstünde ortaya çıkan güvenilirlik sonuçları kesin ve kolay şekilde herhangi bir değişikliğe yönelmeden kullanılıp raporlaştırılması uygundur (Freehauf, 1998, s. 71). “Karşı Direnç Oyunu” alt boyutunda güvenilirliğin .40 seviyesinden düşük çıktığı görülmektedir. Ölçeğin tüm alt boyutları düşünüldüğünde bazı alt boyutların kendi içlerinde zıt görüşler içerdiği görülmektedir. Bu zıt görüşler bazı alt boyutların güvenilirliğini etkileyebilmektedir. Ayrıca, bu ölçeği geliştiren Medwick (1996)'in yapmış olduğu araştırma ve güvenilirlik analizi düşünüldüğünde bu ölçeğin güvenilirlik sonuçları benzerlik göstermektedir. Medwick (1996), araştırmasında bu ölçeği geliştirdikten sonra uygulamış olduğu güvenilirlik analizinde genel güvenilirliği; .9197 olarak bulmuştur. Alt boyutların güvenilirliği ise; “Direnme Oyunu” .6075, “Karşı Direnç Oyunu” .3137, “Sponsorluk Oyunu” .4992, “İttifak Kurma Oyunu” .5077, “İmparatorluk Kurma Oyunu” .5680, “Bütçe Oyunu” .6237, “Uzmanlık Oyunu” .5329, “Patronluk Oyunu” .5288, “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” .5713, “Rakip Kampları Oyunu” .7243, “Stratejik Aday Oyunu” .5504, “İslik Çalma Oyunu” .6779, “Genç Türkler Oyunu” .5824 olarak ortaya çıkmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği yüksek çıkmasına rağmen “Karşı Direnç Oyunu” alt boyutunda .40 sınırının altında güvenilirlik değeri ortaya çıkmıştır. Genel olarak güvenilirlik değerinin kabul edilir sınırdan yüksek çıkması olumlu olarak değerlendirilmiş ve .40 sınırının altında güvenilirlik değerinin ortaya çıkmış olduğu

“Karşı Direnç Oyunu” alt boyutunun dikkatle yorumlanması gerekmektedir (Medwick, 1996, s. 50).

Buna ek olarak, aynı konu üzerinde Medwick (1996)’in çalışmasından sonra Freehauf (1998) aynı anketi uyarlayarak bir araştırma daha ortaya koymuştur. Yine Freehauf (1998)’in araştırması ile bu çalışmanın güvenilirlik sonuçları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Freehauf (1998)’in bu çalışmasındaki güvenilirlik sonucu; .9091 olarak ortaya çıkmıştır. Alt boyutların güvenilirliği ise; “Direnme Oyunu” .5109, “Karşı Direnç Oyunu” .3167, “Sponsorluk Oyunu” .6177, “İttifak Kurma Oyunu” .4011, “İmparatorluk Kurma Oyunu” .5543, “Bütçe Oyunu” .5624, “Uzmanlık Oyunu” .5809, “Patronluk Oyunu” .5206, “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” .6231, “Rakip Kampları Oyunu” .6892, “Stratejik Aday Oyunu” .4001, “Islık Çalma Oyunu” .6042, “Genç Türkler Oyunu” .6182 olarak ortaya çıkmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği yüksek çıkmasına rağmen “Karşı Direnç Oyunu” alt boyutunda güvenilirlik değeri .40 sınırının altında ortaya çıkmıştır. Genel güvenilirlik değerinin kabul edilir sınırdan yüksek çıkması olumlu olarak değerlendirilmiş ve .40 sınırının altında güvenilirlik değerinin ortaya çıkmış olduğu “Karşı Direnç Oyunu” alt boyutunun dikkatle yorumlanması gerekmektedir. Daha sonraki araştırmalar adına; alt boyutların madde sayılarının artırılması güvenilirlik değerlerini arttırabilecektir (Freehauf, 1998, s. 73).

Tablo 3
Güç Oyunları Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları

On Üç Farklı Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa Değeri
Direnme Oyunu	4	.690
Karşı Direnç Oyunu	4	.286
Sponsorluk Oyunu	5	.693
İttifak Kurma Oyunu	5	.491
İmparatorluk Kurma Oyunu	6	.621
Bütçe Oyunu	7	.694
Uzmanlık Oyunu	6	.471
Patronluk Oyunu	5	.732
Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun	6	.793
Rakip Kampları Oyunu	7	.828
Stratejik Aday Oyunu	6	.499
İşlik Çalma Oyunu	6	.811
Genç Türkler Oyunu	5	.784
Toplam	72	.960

Geçerlik kavramı ise testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2011, s. 167). Geçerliğin değerlendirilmesinde birçok türü ve alt boyutu bulunmaktadır. Bu ölçekte her bir maddenin birbiri ile olan ilişkisini oluşturan yapıların veya boyutların ölçeğin geneli ve diğer yapı veya boyutlarla ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle yapı geçerliğine başvurulmuştur (Seçer, 2013, s. 181). Yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırma bir uyarılama çalışması olduğu için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. DFA, önceden belirlenmiş ve kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar (Seçer, 2013, s. 134). Kültürlerarası ölçek uyarılama çalışmalarında, aracın hedef kültürdeki faktör deseni için doğrudan doğrulayıcı faktör analizi ile başlanması önerilebilir. Çünkü söz konusu aracın orijinal kültürdeki faktör deseni pek çok nitel ve nicel araştırmayla ortaya konmuş, aracın yapı geçerliğine ilişkin deneysel kanıtlar belirlenmiştir (aksi halde böyle bir aracın uyarlanması zaten doğru değildir). Böyle bir durumda söz konusu aracın faktör deseninin de hedef kültürde korunup korunmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilerek sorgulanabilir. Eğer yapılacak olan doğrulayıcı faktör

analizinde orijinal faktör desenine ilişkin model doğrulanmıyor ya da yüksek uyum indeksleri vermiyor ise, bu durumda açılımlayıcı faktör analizi ile hedef kültürdeki faktör deseninin keşfedilmesi yoluna gidilebilir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2014, s. 283-284). Ölçek uyarlamalarında daha çok ölçekteki maddelerin yapısı hakkında var olan bir hipotezi sınıadığı için doğrulayıcı faktör analizi kullanılır. Başka bir ifadeyle, uyarlanan ölçeğin faktör yapısı orijinal ölçeğin faktör yapısıyla karşılaştırılır, benzerlik ve ayrılıklar gözlenir (Gözüm ve Aksayan, 2003, s. 12). Bir ölçeğin başka bir dile uyarlanması sonucu o ölçeğin faktör yapısının esasen çok fazla değişmemiş olması beklenir (Öner, 1987 Akt. Gözüm ve Aksayan, 2003, s. 12).

Literatürde DFA’da test edilen modelin uyum yeterliliğini belirlemek için pek çok uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinden en sık kullanılanları Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index , CFI), Normleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Normleştirilmemiş Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Standard Ortalama Kalanların Kare Kökü (Standardised Root Mean Square Residual, SRMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü’dür (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) (Dağlı, 2015, s. 11). DFA analizi çalışmaları Lisrel 8.7 programı ile gerçekleştirilmiştir.

DFA uygulamasında elde edilen sonuçlarına göre $\chi^2=8209.34$, $df=2406$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 3.41 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.080$; $RMR=0.092$; $CFI=0.096$; $AGFI=0.59$; $NFI=0.93$) şeklinde bulunmuştur. Sunulan bu uyum indekslerinin 13 alt boyutlu önerilen örgütsel güç oyunları ölçeğine uyum gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Devamındaki süreçte 13 tane alt boyutun kendi içindeki uyumlarının değerlendirilmesi adına bütün faktörler için DFA çalışma tekrardan yapılmıştır. Yapılan bu analiz çalışmaları *Tablo 4*’de sunulmuştur.

“Direnme Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=12.82$, $df=2$ ve $p=0.00165$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 6.41 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.120$; $RMR=0.051$; $CFI=0.96$; $AGFI=0.92$; $NFI=0.96$) şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara

gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 36 ve madde 13 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu iki maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=2.19$, $df=1$ ve $p=0.139$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 2.19 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.056$; $RMR=0.022$; $CFI=1.00$; $AGFI=0.97$; $NFI=0.99$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Karşı Direnç Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=2.38$, $df=2$ ve $p=0.303$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 1.19 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.22$; $RMR=0.023$; $CFI=1.00$; $AGFI=0.98$; $NFI=0.98$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Sponsorluk Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=19.88$, $df=5$ ve $p=0.00132$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 3.97 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.089$; $RMR=0.055$; $CFI=0.97$; $AGFI=0.94$; $NFI=0.96$) şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 38 ve madde 2 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu iki maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=5.61$, $df=4$ ve $p=0.230$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 1.40 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.033$; $RMR=0.019$; $CFI=1.00$; $AGFI=0.98$; $NFI=0.99$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“İttifak Kurma Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=12.72$, $df=5$ ve $p=0.026$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 2.55 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.064$; $RMR=0.054$; $CFI=0.93$; $AGFI=0.96$; $NFI=0.90$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“İmparatorluk Kurma Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=35.04$, $df=9$ ve $p=0.0006$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 3.89 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.088$; $RMR=0.067$; $CFI=0.95$; $AGFI=0.93$; $NFI=0.93$) şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 64 ve madde 16 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu iki maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=19.87$, $df=8$ ve $p=0.010$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 2.48 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.063$; $RMR=0.049$; $CFI=0.97$; $AGFI=0.95$; $NFI=0.96$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Bütçe Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=83.32$, $df=14$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 5.95 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.115$; $RMR=0.090$; $CFI=0.90$; $AGFI=0.88$; $NFI=0.88$) şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 28 ve madde 17, madde 65 ve madde 41, madde 66 ve madde 65 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu beş maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen

sonuçlara göre $\chi^2=19.86$, $df=11$ ve $p=0.047$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 1.80 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.046$; $RMR=0.054$; $CFI=0.99$; $AGFI=0.96$; $NFI=0.97$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Uzmanlık Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=17.37$ $df=9$ ve $p=0.043$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 1.93 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.050$; $RMR=0.053$; $CFI=0.97$; $AGFI=0.96$; $NFI=0.95$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Patronluk Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=14.91$, $df=5$ ve $p=0.010$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 2.98 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.073$; $RMR=0.047$; $CFI=0.98$; $AGFI=0.95$; $NFI=0.97$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=29.57$, $df=9$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 3.28 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.078$; $RMR=0.041$; $CFI=0.98$; $AGFI=0.94$; $NFI=0.97$) şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 55 ve madde 31 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu iki maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=12.27$, $df=8$ ve $p=0.139$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 1.53 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.038$; $RMR=0.032$; $CFI=1.00$; $AGFI=0.97$; $NFI=0.99$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar

doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Rakip Kampları Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=32.27$, $df=14$ ve $p=0.003$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 2.30 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.059$; $RMR=0.045$; $CFI=0.99$; $AGFI=0.95$; $NFI=0.98$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Stratejik Aday Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=32.53$, $df=9$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 3.61 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.083$; $RMR=0.071$; $CFI=0.84$; $AGFI=0.93$; $NFI=0.79$) şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 60 ve madde 10 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu iki maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=3.29$, $df=8$ ve $p=0.915$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 0.41 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.00$; $RMR=0.024$; $CFI=1.00$; $AGFI=0.99$; $NFI=0.98$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“İslik Çalma Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=35.86$, $df=9$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 3.98 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.089$; $RMR=0.041$; $CFI=0.98$; $AGFI=0.93$; $NFI=0.97$) şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 22 ve madde 11 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi

amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu iki maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=17.57$, $df=8$ ve $p=0.024$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 2.19 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.056$; $RMR=0.031$; $CFI=0.99$; $AGFI=0.96$; $NFI=0.98$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Genç Türkler Oyunu” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=69.03$, $df=5$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 13.80 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.184$; $RMR=0.093$; $CFI=0.93$; $AGFI=0.80$; $NFI=0.92$) şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 47 ve madde 35, madde 72 ve madde 59 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu dört maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=4.32$, $df=3$ ve $p=0.228$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 1.44 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.034$; $RMR=0.016$; $CFI=1.00$; $AGFI=0.98$; $NFI=0.99$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4*Doğrulamalı Faktör Analizi (Güç Oyunu Algıları Ölçeği)*

BOYUTLAR	χ^2/df	RMSEA	RMR	CFI	AGFI
Güç Oyunları					
Direnme Oyunu	2.19	.056	.022	1.00	.97
Karşı Direnç Oyunu	1.19	.022	.023	1.00	.98
Sponsorluk Oyunu	1.40	.033	.019	1.00	.98
İttifak Kurma Oyunu	2.55	.064	.054	.93	.96
İmparatorluk Kurma Oyunu	2.48	.063	.049	.97	.95
Bütçe Oyunu	1.80	.046	.054	.99	.96
Uzmanlık Oyunu	1.93	.050	.053	.97	.96
Patronluk Oyunu	2.98	.073	.047	.98	.95
Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyunu	1.53	.038	.032	1.00	.97
Rakip Kampları Oyunu	2.30	.059	.045	.99	.95
Stratejik Aday Oyunu	0.41	.00	.024	1.00	.99
Islık Çalma Oyunu	2.19	.056	.031	.99	.96
Genç Türkler Oyunu	1.44	.034	.016	1.00	.98

Araştırmanın bir diğer ayağını oluşturan muhalefet noktasında veri toplama aracı olarak kullanılan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” nin uyarlanması sürecinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Özgün versiyonu İngilizce olan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”nin Türk öğretmenlerinden veri toplanmasına ve analiz çalışmalarının yapılmasına uygun hale getirilebilmesi için bir dizi işlem gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, ölçeğin Türkçe’ye çevirisi yapılmış, daha sonra dil, içerik ve ölçme değerlendirme uzmanlarından beş kişinin görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda ölçekte bazı değişiklikler yapıldıktan sonra ölçeğin orijinal haliyle Türkçeleştirilmiş hali arasındaki tutarlılığı sağlamak üzere dilsel eşdeğerlik çalışması gerçekleştirilmiştir (Dağlı, 2015, s. 205 Akt. Hambleton ve Bollwark, 1991). Dilsel eşdeğerlik çalışması kapsamında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda İngilizce Öğretmeni olarak görev yapan on adet öğretmene iki hafta arayla önce ölçeğin orijinal İngilizce hali daha sonra da Türkçeleştirilmiş hali uygulanmış, aradaki puanların tutarlılığı test edilmiştir. Bu amaçla, öğretmenlerin her iki uygulamadan aldıkları puanlar arasındaki tutarlılığını test etmek için Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısına bakılmıştır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2011, s. 32). Buna göre İngilizce ve Türkçe ölçekler arasında yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür $r=$

0.898 ($p=0.000$). Ölçeğin Türkçeleştirilmiş hali ile orijinal hali arasındaki yüksek korelasyon ile, çevirinin dilsel eşdeğerliğinin sağlandığı kanaatine varılmıştır.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin güvenilirliği kapsamında bu ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Yapılan analizin devamında çıkan sonuçların, .70 ve daha yüksek olması puanların güvenilirliği adına yeterli olarak görülmektedir (Büyüköztürk, 2011, s. 171). Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin bu araştırma için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın bu araştırma aracının güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 5
Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları

İki Farklı Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa Değeri
Açık Muhalefet	9	.798
Gizli Muhalefet	9	.761
Toplam	18	.862

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin geçerliğinin değerlendirilmesinde alt boyutlar bulunduğundan dolayı "Güç Oyunları Algı Ölçeği"nde olduğu gibi her bir maddenin birbiri ile olan ilişkisini oluşturan yapıların veya boyutların ölçeğin geneli ve diğer yapı veya boyutlarla ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle yapı geçerliğine başvurulmuştur (Seçer, 2013, s. 181).

Örgütsel Muhalefet Algılarının belirlenmesi amacıyla Kassing(2000) tarafından geliştirilen ölçek bu çalışmada kullanılmıştır. Kültürlerarası ölçek uyarlama çalışmalarında, aracın hedef kültürdeki faktör deseni için doğrudan doğrulayıcı faktör analizi ile başlanması gerekmektedir (Seçer, 2013, s. 160). Bu nedenle Doğrulayıcı Faktör Analizine geçilmiştir. DFA, önceden belirlenmiş ve kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar (Seçer, 2013, s. 134). Literatürde DFA'da test edilen modelin uyum yeterliliğini belirlemek için pek çok uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinden en sık kullanılanları Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi

(Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index , CFI), Normleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Normleştirilmemiş Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Standard Ortalama Kalanların Kare Kökü (Standardised Root Mean Square Residual, SRMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü'dür (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) (Dağlı, s. 11). DFA analizi çalışmaları Lisrel 8.7 programı ile gerçekleştirilmiştir.

DFA uygulamasında elde edilen sonuçlarına göre $\chi^2=673.62$, $df=134$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 5.02 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.103$; $RMR=0.089$; $CFI=0.91$; $AGFI=0.79$; $NFI=0.89$) şeklinde bulunmuştur. Sunulan bu uyum indekslerinin iki alt boyutlu önerilen örgütsel muhalefet ölçeğine uyum göstermede sorunlar olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda LISREL Programının önerdiği çeşitli modifikasyonlara gidilmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde “Açık Muhalefet” alt boyutunda olan madde 5 ve madde 1, madde 5 ve madde 4, madde 9 ve madde 5, madde 9 ve madde 4, madde 14 ve madde 4, madde 15 ve madde 4 “Gizli Muhalefet” alt boyutunda bulunan madde 16 ve madde 13, madde 11 ve madde 7, madde 13 ve madde 3, madde 8 ve madde 6, madde 8 ve madde 3 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu on üç maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=363.68$, $df=123$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 2.95 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.072$; $RMR=0.074$; $CFI=0.95$; $AGFI=0.87$; $NFI=0.93$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Devamındaki süreçte iki tane alt boyutun kendi içindeki uyumlarının değerlendirilmesi adına bütün faktörler için DFA çalışma tekrardan yapılmıştır. Yapılan bu analiz çalışmaları *Tablo 6*'da sunulmuştur.

“Açık Muhalefet” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=231.83$, $df=27$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df nin değeri 8.58 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.142$; $RMR=0.092$; $CFI=0.89$; $AGFI=0.80$; $NFI=0.87$)

şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 5 ve madde 1, madde 5 ve madde 4, madde 12 ve madde 9, madde 9 ve madde 5, madde 10 ve madde 1, madde 14 ve madde 4, madde 15 ve madde 4, madde 14 ve madde 12, madde 17 ve madde 1 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu dokuz maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=50.33$, $df=18$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 2.79 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.069$; $RMR=0.052$; $CFI=0.98$; $AGFI=0.93$; $NFI=0.97$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

“Gizli Muhalefet” alt boyutunda yapılan DFA uygulamasında elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=110.86$, $df=27$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 4.10 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.091$; $RMR=0.072$; $CFI=0.93$; $AGFI=0.90$; $NFI=0.91$) şeklinde bulunmuştur. Bu çıkan sonuç itibari ile ortaya çıkan değerlerin uyum indeksindeki teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile çeşitli modifikasyonlara gidilmiştir. LISREL Programının modifikasyon olarak önerdiği bağlantı kurmak yoluna gidilerek programın önerdiği şekilde aynı alt boyutta olan madde 16 ve madde 13, madde 18 ve madde 11, madde 13 ve madde 3 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu beş maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre $\chi^2=68.49$, $df=24$ ve $p=0.000$ olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan χ^2/df 'nin değeri 2.85 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri ($RMSEA=0.070$; $RMR=0.050$; $CFI=0.96$; $AGFI=0.93$; $NFI=0.94$) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6
Doğrulayıcı Faktör Analizi (Örgütsel Muhalefet Ölçeği)

BOYUTLAR	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	AGFI
Güç Oyunları					
Açık Muhalefet	2.79	.069	.052	.98	.93
Gizli Muhalefet	2.85	.070	.050	.96	.93

2.5. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında öncelikli olarak Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan öğretmenler ile çalışılabilmesi için Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurularak araştırma izni alınmıştır (Ek-C). Eskişehir İli merkezi ilçeleri Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerine bağlı okullardaki ve taşra ilçelerine bağlı okullardaki öğretmenlere görev yaptıkları okullarına gidilerek gerekli açıklamalar yapılmış ve kendilerinden söz konusu anketlerin doldurulması istenmiştir. Anketlerin doldurulma sürecinin uzun sürebilmesinden kaynaklı okul idarecilerinin anketleri toplaması istenmiş ve bu anketler okul idarecilerinden teslim alınmıştır.

2.6. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 23.0 versiyon paket programı ve LISREL 8.7 istatistik programı ile yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve Pearson analizlerinden yararlanılmıştır. Bu analizlere ek olarak da ölçeklerin geçerlik çalışması kapsamında Doğrulayıcı Faktör Analizinden yararlanılmıştır.

Öncelikle katılımcıların belirlenen amaçlara ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Betimsel istatistik, bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına imkân veren istatistiksel işlemlerdir (Büyüköztürk, 2011, s. 21). Bu bağlamda, Örgütsel Güç Oyunu Algı Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği alt boyutları ile ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak öğretmenlerin güç oyunu ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin neler oldukları ve bu konudaki görüşleri hakkında bilgi edinilmiştir.

Betimsel istatistikler ile alt problem 1 ve alt problem 3'ün ortaya koyduğu soruna ilişkin görüşler elde edilmişti:

Alt Problem 1: Temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan katılımcıların örgütsel güç oyunları hakkında algıları nelerdir?

Alt Problem 3: Temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan katılımcıların örgütsel muhalefet davranışları algıları hangi düzeylerde?

Katılımcıların araştırmanın amacına ilişkin görüşlerinin kişisel bilgiler bağlamında ikili olarak karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi, iki grubun bir sürekli değişken üzerinden aldıkları değerlerin karşılaştırılmasında kullanılmaktadır (Seçer, 2013, s. 43). Bir başka deyişle, istatistiksel olarak gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmektedir (Büyüköztürk, 2011, s. 39). Bu bağlamda öğretmenlerle ilgili olarak; alt problem 2 ve 4'te belirtildiği gibi örgütsel güç oyunu algıları ve örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet (kadın/erkek) değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Yine katılımcıların belirlenen amaçlara ilişkin görüşlerinin kişisel olarak farklılaşan özellikler bağlamında üçlü veya daha fazla olarak karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, iki veya daha fazla örneklem ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmektedir (Büyüköztürk, 2011, s. 48). Bu bağlamda öğretmenlerle ilgili olarak güç oyunu ve örgütsel muhalefet algılarının ne düzeyde olduğuna ilişkin görüşlerinin; öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi (anaokulu/ ilkokul/ ortaokul/ lise), öğretmenlerin mesleki deneyim süresi (0-10 yıl/ 11-20 yıl/ 21-30 yıl/ 30 yıl ve üzeri) ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulun yerleşim yeri (il merkezi/ ilçe merkezi/ kasaba-belde-köy) açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi kullanılarak araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda eğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmışsa bu farkın hangi grubun lehine olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc analizine başvurulmuştur. Post Hoc analizi, en az iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuşsa, bu farkın ya da farkların hangi grupların arasında olduğunun bulunmasını amaçlayan bir çoklu karşılaştırma analizidir (Büyüköztürk, 2011, s. 49).

Bu amaçlarla alt problem 2 ve 4'ün test edilmesi adına tek yönlü varyans analizine başvurulmuştur.

Alt Problem 2: Temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan katılımcıların örgütsel güç oyunları algıları; okul kademesine, cinsiyete, öğretmenlikteki görev süresine, çalıştıkları okuldaki süreye ve okulun bulunduğu yerleşim birimine göre farklılıklar göstermekte midir?

Alt Problem 4: Temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan katılımcıların örgütsel muhalefet davranışları düzeyleri; okul kademesine, cinsiyete, öğretmenlikte görev süresine, çalıştıkları okuldaki süreye ve okulun bulunduğu yerleşim birimine göre farklılıklar göstermekte midir?

Son olarak katılımcılardan elde edilen örgütsel güç oyunları algı düzeyleri ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu değişken arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Bu doğrultuda Pearson analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup bu ilişkiyi yorumlamak amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2011, s. 31). Bu bağlamda alt problem 5'in test edilmesi için; öğretmenlerin örgütsel güç oyunu algıları ile örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki Pearson analizi ile test edilmiştir.

3. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın problemine ve alt problemlerine ilişkin gerçekleştirilen analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Güç Oyunu Algularına İlişkin Bulgular

3.1.1. Ortalama ve Standart Sapma Bulgularının Sunumu

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait faktör puanlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de sunulmuştur. Tabloda görüleceği üzere, öğretmenlerin güç oyunu algularına ilişkin görüşlerini ifade eden puanların aritmetik ortalamaları 2.92 ile 1.79 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin güç oyunu algularında “İttifak Kurma Oyunu” boyutunda en yüksek ortalama sahip iken “Islık Çalma Oyunu” boyutunda en düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 7

Öğretmenlerin Güç Oyunu Algularına Göre Boyutların Ortalama ve Standart Sapmaları

On Üç Çerçeve	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>
Direnme Oyunu	378	1.95	.79
Karşı Direnç Oyunu	378	2.47	.64
Sponsorluk Oyunu	378	2.16	.77
İttifak Kurma Oyunu	378	2.92	.64
İmparatorluk Kurma Oyunu	378	2.73	.68
Bütçe Oyunu	378	2.62	.69
Uzmanlık Oyunu	378	2.56	.60
Patronluk Oyunu	378	2.10	.80
Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun	378	2.09	.78
Rakip Kampları Oyunu	378	2.25	.83
Stratejik Aday Oyunu	378	2.79	.61
Islık Çalma Oyunu	378	1.79	.74
Genç Türkler Oyunu	378	1.98	.79

3.1.2. Güç Oyunu algılarının cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesi

Tablo 8’de öğretmenlerin güç oyunu algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-testi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, öğretmenlerin güç oyunu algılarında; bütün alt boyutlar incelendiğinde “Direnme Oyunu”, “Karşı Direnç Oyunu”, “Sponsorluk Oyunu”, “İmparatorluk Kurma Oyunu”, “Patronluk Oyunu”, “Rakip Kampları Oyunu”, “Islık Çalma Oyunu” ve “Genç Türkler Oyunu” boyutlarında cinsiyet değişkenine göre [$p<.05$] anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu alt boyutların tamamında cinsiyet değişkenlerinden erkeklerin lehine bir farklılaşma görülmektedir. Belirtilen bu alt boyutların dışındaki boyutlarda cinsiyet değişkenine göre [$p<.05$] farklılaşma saptanmamıştır.

Tablo 8

Öğretmenlerin Güç Oyunu Algılarına Göre Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

On Üç Çerçeve	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Direnme Oyunu	Kadın	229	1.75	.65	-5.93	.00
	Erkek	149	2.25	.89		
Karşı Direnç Oyunu	Kadın	229	2.38	.56	-3.48	.00
	Erkek	149	2.62	.72		
Sponsorluk Oyunu	Kadın	229	2.03	.67	-4.15	.00
	Erkek	149	2.37	.86		
İttifak Kurma Oyunu	Kadın	229	2.89	.64	-1.00	.31
	Erkek	149	2.96	.64		
İmparatorluk Kurma Oyunu	Kadın	229	2.61	.62	-4.21	.00
	Erkek	149	2.91	.72		
Bütçe Oyunu	Kadın	229	2.49	.68	-4.54	.00
	Erkek	149	2.82	.66		
Uzmanlık Oyunu	Kadın	229	2.43	.57	-5.31	.00
	Erkek	149	2.76	.59		
Patronluk Oyunu	Kadın	229	1.90	.71	-6.00	.00
	Erkek	149	2.40	.85		
Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun	Kadın	229	1.94	.73	-4.88	.00
	Erkek	149	2.33	.79		
Rakip Kampları Oyunu	Kadın	229	2.11	.78	-3.99	.00
	Erkek	149	2.46	.86		
Stratejik Aday Oyunu	Kadın	229	2.68	.58	-4.55	.00
	Erkek	149	2.97	.62		
Islık Çalma Oyunu	Kadın	229	1.62	.63	-5.38	.00
	Erkek	149	2.05	.82		
Genç Türkler Oyunu	Kadın	229	1.80	.67	-5.59	.00
	Erkek	149	2.27	.87		

df: 376, $p<.05$

3.1.3. Güç Oyunu Algıları Puanlarının Görev Yaptıkları Okul Kademesi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 9’da öğretmenlerin güç oyunu algıları puanlarının görev yaptıkları okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi; anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise noktalarında güç oyunu algıları ile ilgili tüm alt boyutlar incelendiğinde: “Direnme Oyunu”, “Karşı Direnç Oyunu”, “Sponsorluk Oyunu”, “İmparatorluk Kurma Oyunu”, “Bütçe Oyunu”, “Uzmanlık Oyunu”, “Patronluk Oyunu”, “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun”, “Rakip Kampları Oyunu”, “Islık Çalma Oyunu” ve “Genç Türkler Oyunu” alt boyutlarında görev yapılan okul kademesine göre anlamlı bir farklılık [$p>.05$] saptanmıştır. Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ve Games-Howell testi uygulanmıştır. Öncesinde uygulanan Levene testine göre “Direnme Oyunu”, “Karşı Direnç Oyunu”, “Sponsorluk Oyunu”, “İttifak Kurma Oyunu”, “İmparatorluk Kurma Oyunu”, “Bütçe Oyunu” ve “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” boyutlarında homojenlik [$p<.05$] ortaya çıkarken; “Uzmanlık Oyunu”, “Patronluk Oyunu”, “Rakip Kampları Oyunu”, “Stratejik Aday Oyunu”, “Islık Çalma Oyunu” ve “Genç Türkler Oyunu” boyutlarında homojenlik [$p<.05$] ortaya çıkmamıştır. Yapılan bu homojenlik varyansı testi neticesinde Scheffe ve Games-Howell Post Hoc testlerine karar verilmiştir(İsmail Seçer, 2013).

Uygulanan bu testler neticesinde; ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “Direnme Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Ortaokul düzeyinde görev yapanların “Direnme Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.08$ olduğu; lise düzeyinde görev yapanların “Direnme Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.20$ olduğu ve ilkokul düzeyinde görev yapanların “Direnme Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=1.66$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “Direnme Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak

değerlendirilebilir.

Bu testlerin değerlendirilmesinde; lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere ve yine lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “Karşı Direnç Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Lise düzeyinde görev yapanların “Karşı Direnç Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.70$ olduğu; ortaokul düzeyinde görev yapanların “Karşı Direnç Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.43$ olduğu ve ilkokul düzeyinde görev yapanların “Karşı Direnç Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=2.35$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “Karşı Direnç Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Uygulanan bu testler neticesinde; lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “İmparatorluk Kurma Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Lise düzeyinde görev yapanların “İmparatorluk Kurma Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.86$ olduğu ve ilkokul düzeyinde görev yapanların “İmparatorluk Kurma Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=2.58$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “İmparatorluk Kurma Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Testlerin değerlendirilmesi neticesinde; ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “Bütçe Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Ortaokul düzeyinde görev yapanların “Bütçe Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.68$ olduğu; lise düzeyinde görev yapanların “Bütçe Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.83$ olduğu ve ilkokul düzeyinde görev yapanların “Bütçe Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=2.42$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “Bütçe Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu testlerin değerlendirilmesinde; ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere, lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “Uzmanlık Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Ortaokul düzeyinde

görev yapanların “Uzmanlık Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.60$ olduğu; lise düzeyinde görev yapanların “Uzmanlık Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.82$ olduğu ve ilkokul düzeyinde görev yapanların “Uzmanlık Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=2.34$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “Uzmanlık Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Testlerin değerlendirilmesi neticesinde; ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “Patronluk Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Ortaokul düzeyinde görev yapanların “Patronluk Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.21$ olduğu; lise düzeyinde görev yapanların “Patronluk Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.35$ olduğu ve ilkokul düzeyinde görev yapanların “Patronluk Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=1.82$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “Patronluk Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Uygulanan bu testler neticesinde; lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin anaokulu düzeyinde görev yapan öğretmenlere ve yine lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Lise düzeyinde görev yapanların “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.30$ olduğu; anaokulu düzeyinde görev yapanların “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” algı ortalamalarının $\bar{X}=1.51$ olduğu ve ilkokul düzeyinde görev yapanların “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” algı ortalamalarının $\bar{X}=1.94$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Testlerin değerlendirilmesi neticesinde; ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin anaokulu ve ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin anaokulu ve ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “Rakip Kampları Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Ortaokul düzeyinde görev yapanların “Rakip Kampları Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.50$ olduğu; lise düzeyinde görev yapanların “Rakip

Kampları Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.44$ olduğu; ilkokul düzeyinde görev yapanların “Rakip Kampları Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=1.91$ olduğu ve anaokulu düzeyinde görev yapanların “Rakip Kampları Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=1.61$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “Rakip Kampları Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Uygulanan bu testler neticesinde; ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “Islık Çalma Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Ortaokul düzeyinde görev yapanların “Islık Çalma Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=1.86$ olduğu; lise düzeyinde görev yapanların “Islık Çalma Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.04$ olduğu ve ilkokul düzeyinde görev yapanların “Islık Çalma Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=1.56$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “Islık Çalma Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Uygulanan bu testler neticesinde; ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre “Genç Türkler Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Ortaokul düzeyinde görev yapanların “Genç Türkler Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.09$ olduğu; lise düzeyinde görev yapanların “Genç Türkler Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.24$ olduğu ve ilkokul düzeyinde görev yapanların “Genç Türkler Oyunu” algı ortalamalarının $\bar{X}=1.71$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri “Genç Türkler Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Tablo 9’da görüldüğü üzere Güç Oyunlarının alt boyutlarından “İttifak Kurma Oyunu” ve “Stratejik Aday Oyunu” boyutlarında okul kademesine göre anlamlı bir farklılık [$p<.05$] saptanmamıştır. Buna göre; öğretmenlerin, görev yaptıkları okul kademesinin algıladıkları “Sponsorluk Oyunu”, “İttifak Kurma Oyunu” ve “Stratejik Aday Oyunu” alt boyutlarında farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 9
Öğretmenlerin Güç Oyunu Algılarına Göre Boyutların Okul Kademesi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Okul Kademesi	<i>n, \bar{X} ve SS Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					Anlamlı Fark	
		<i>n</i>	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K.O.	F		<i>p</i>
1–Direnme Oyunu	Anaokulu	10	1.72	.79	G. Arası	20.23	3	6.74	11.60	.00	C-B, D-B
	İlkokul	134	1.66	.67	G. İçi	217.44	374	.58			
	Ortaokul	139	2.08	.79	Toplam	237.69	377				
	Lise	95	2.20	.82							
	Toplam	378	1.95	.79							
2–Karşı Direnç Oyunu	Anaokulu	10	2.52	.58	G. Arası	7.30	3	2.43	6.08	.00	D-B, D-C
	İlkokul	134	2.35	.56	G. İçi	149.53	374	.40			
	Ortaokul	139	2.43	.66	Toplam	156.83	377				
	Lise	95	2.70	.67							
	Toplam	378	2.47	.64							
3–Sponsorluk Oyunu	Anaokulu	10	1.92	.70	G. Arası	4.94	3	1.64	2.79	.040	---
	İlkokul	134	2.03	.68	G. İçi	220.03	374	.58			
	Ortaokul	139	2.24	.86	Toplam	224.97	377				
	Lise	95	2.27	.73							
	Toplam	378	2.16	.77							
4–İttifak Kurma Oyunu	Anaokulu	10	3.06	.76	G. Arası	1.64	3	.54	1.31	.26	---
	İlkokul	134	2.85	.63	G. İçi	154.96	374	.41			
	Ortaokul	139	2.99	.65	Toplam	156.60	377				
	Lise	95	2.90	.61							
	Toplam	378	2.92	.64							
5–İmparatorluk Kurma Oyunu	Anaokulu	10	2.43	.75	G. Arası	6.21	3	2.07	4.15	.00	D-B
	İlkokul	134	2.58	.64	G. İçi	168.71	374	.45			
	Ortaokul	139	2.80	.73	Toplam	174.92	377				
	Lise	95	2.86	.60							
	Toplam	378	2.73	.68							
6–Bütçe Oyunu	Anaokulu	10	2.51	.68	G. Arası	9.95	3	3.31	7.21	.00	C-B, D-B
	İlkokul	134	2.42	.69	G. İçi	171.85	374	.46			
	Ortaokul	139	2.68	.69	Toplam	181.80	377				
	Lise	95	2.83	.64							
	Toplam	378	2.62	.69							
7–Uzmanlık Oyunu	Anaokulu	10	2.55	.74	G. Arası	13.52	3	4.50	13.48	.00	C-B, D-B, D-C
	İlkokul	134	2.34	.56	G. İçi	125.09	374	.33			
	Ortaokul	139	2.60	.62	Toplam	138.61	377				
	Lise	95	2.82	.50							
	Toplam	378	2.56	.60							
8–Patronluk Oyunu	Anaokulu	10	1.86	.81	G. Arası	18.49	3	6.16	10.11	.00	C-B, D-B
	İlkokul	134	1.82	.66	G. İçi	227.84	374	.60			
	Ortaokul	139	2.21	.88	Toplam	246.33	377				
	Lise	95	2.35	.76							
	Toplam	378	2.10	.80							
9–Makama ve Karar vermeye Dayalı Oyun	Anaokulu	10	1.51	.57	G. Arası	10.81	3	3.60	6.10	.00	D-A, D-B
	İlkokul	134	1.94	.71	G. İçi	220.76	374	.59			
	Ortaokul	139	2.14	.84	Toplam	231.58	377				
	Lise	95	2.30	.74							
	Toplam	378	2.09	.78							

	Anaokulu	10	1.61	.76	G. Arası	31.32	3	10.4	17.00	.00	C-A, D-A, C-B, D-B
10-Rakip Kampları Oyunu	İlkokul	134	1.91	.67	G. İçi	229.68	374	.61			
	Ortaokul	139	2.50	.88	Toplam	261.00	377				
	Lise	95	2.44	.76							
	Toplam	378	2.25	.83							
	Anaokulu	10	2.43	.64	G. Arası	1.59	3	.53	1.40	.24	---
11-Stratejik Aday Oyunu	İlkokul	134	2.78	.61	G. İçi	141.77	374	.37			
	Ortaokul	139	2.79	.67	Toplam	143.37	377				
	Lise	95	2.84	.51							
	Toplam	378	2.79	.61							
	Anaokulu	10	1.58	.66	G. Arası	14.31	3	4.77	9.21	.00	C-B, D-B
12-İslık Çalma Oyunu	İlkokul	134	1.56	.58	G. İçi	193.72	374	.51			
	Ortaokul	139	1.86	.77	Toplam	208.03	377				
	Lise	95	2.04	.80							
	Toplam	378	1.79	.74							
	Anaokulu	10	1.64	.83	G. Arası	18.61	3	6.20	10.56	.00	C-B, D-B
13-Genç Türkler Oyunu	İlkokul	134	1.71	.66	G. İçi	219.62	374	.58			
	Ortaokul	139	2.09	.81	Toplam	238.24	377				
	Lise	95	2.24	.81							
	Toplam	378	1.98	.79							

A= Anaokulu,
($p<.05$)

B=İlkokul,

C=Ortaokul,

D=Lise

3.1.4. Güç Oyunu Algıları Puanlarının Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 10’da öğretmenlerin güç oyunu algıları puanlarının öğretmenlerin mesleki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, öğretmenlerin mesleki deneyim süresi; 0-10 yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 30 yıl ve üzeri noktalarında güç oyunu algıları ile ilgili tüm alt boyutlar incelendiğinde: “Sponsorluk Oyunu”, “İmparatorluk Kurma Oyunu”, “Bütçe Oyunu”, “Uzmanlık Oyunu”, “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun”, “Stratejik Aday Oyunu”, “İslık Çalma Oyunu” ve “Genç Türkler Oyunu” alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık [$p<.05$] saptanmıştır. Farkın hangi deneyim süreleri arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ve Games-Howell testi uygulanmıştır. Öncesinde uygulanan Levene testine göre “Karşı Direnç Oyunu”, “Sponsorluk Oyunu”, “İmparatorluk Kurma Oyunu”, “Bütçe Oyunu”, “Uzmanlık Oyunu”, “Patronluk Oyunu”, “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun”, “Stratejik Aday Oyunu” ve “İslık Çalma Oyunu” boyutlarında homojenlik [$p<.05$] ortaya çıkarken; “Direnme Oyunu”, “İttifak Kurma Oyunu”, “Rakip Kampları Oyunu” ve “Genç Türkler Oyunu” boyutlarında homojenlik [$p<.05$] ortaya çıkmamıştır. Yapılan bu

homojenlik varyansı testi neticesinde Scheffe ve Games-Howell Post Hoc testlerine karar verilmiştir(Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2013, 128).

Uygulanan bu testler neticesinde; 21-30 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre “Sponsorluk Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. 21-30 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Sponsorluk Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.39$ olduğu ve 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Sponsorluk Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.04$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin mesleki deneyim süreleri “Sponsorluk Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Bu testler neticesinde; 30 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre “Uzmanlık Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. 30 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Uzmanlık Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=3.03$ olduğu ve 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Uzmanlık Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.48$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin mesleki deneyim süreleri “Uzmanlık Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Bu testlerin değerlendirilmesinde; 21-30 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. 21-30 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.33$ olduğu ve 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=1.96$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin mesleki deneyim süreleri “Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Bu testler neticesinde; 30 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre “Stratejik Aday Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. 30 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Stratejik Aday Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=3.30$ olduğu ve 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Stratejik Aday Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.70$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin

mesleki deneyim süreleri “Stratejik Aday Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Uygulanan bu testler neticesinde; 21-30 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre “Genç Türkler Oyunu” algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. 21-30 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Genç Türkler Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=2.24$ olduğu ve 0-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin “Genç Türkler Oyunu” algı aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=1.89$ olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin mesleki deneyim süreleri “Genç Türkler Oyunu” algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Tablo 10’da görüldüğü üzere Güç Oyunlarının alt boyutlarından “Direnme Oyunu”, “Karşı Direnç Oyunu”, “İttifak Kurma Oyunu”, “İmparatorluk Kurma Oyunu”, “Bütçe Oyunu”, “Patronluk Oyunu”, “Rakip Kampları Oyunu” ve “İslık Çalma Oyunu” boyutlarında öğretmenlerin mesleki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık [$p<.05$] saptanmamıştır. Buna göre; öğretmenlerin, deneyim süreleri bu alt boyutlarda farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 10
Öğretmenlerin Güç Oyunu Algılarına Göre Boyutların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Deneyim Süresi	n, \bar{X} ve SS Değerleri			ANOVA Sonuçları						
		n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K.O.	F	p	Anlamlı Fark
1–Direnme Oyunu	0-10 Yıl	180	1.87	.67	G. Arası	3.30	3	1.10	1.76	.154	---
	11-20 Yıl	135	1.97	.90	G. İçi	234.38	374	.62			
	21-30 Yıl	53	2.15	.83	Toplam	237.69	377				
	+30 Yıl	10	1.97	.86							
	Toplam	378	1.95	.79							
2–Karşı Direnç Oyunu	0-10 Yıl	180	2.40	.61	G. Arası	2.63	3	.87	2.13	.096	---
	11-20 Yıl	135	2.51	.66	G. İçi	154.19	374	.41			
	21-30 Yıl	53	2.60	.68	Toplam	156.83	377				
	+30 Yıl	10	2.70	.65							
	Toplam	378	2.47	.64							
3–Sponsorluk Oyunu	0-10 Yıl	180	2.04	.71	G. Arası	7.06	3	2.35	4.04	.008	C-A
	11-20 Yıl	135	2.21	.83	G. İçi	217.91	374	.58			
	21-30 Yıl	53	2.39	.74	Toplam	224.97	377				
	+30 Yıl	10	2.54	.76							
	Toplam	378	2.16	.77							
4–İttifak Kurma Oyunu	0-10 Yıl	180	2.92	.58	G. Arası	1.92	3	.64	1.55	.20	---
	11-20 Yıl	135	2.88	.73	G. İçi	154.67	374				

	11-20 Yıl	135	1.85	.77	G. İçi	203.10	.54	
	21-30 Yıl	53	1.98	.79	Toplam	208.03		
	+30 Yıl	10	2.00	.85				
	Toplam	378	1.79	.74				
	0-10 Yıl	180	1.89	.67	G. Arası	5.28	1.76	2.82.038 C-A
	11-20 Yıl	135	1.99	.88	G. İçi	232.96	.62	
13-Genç Türkler Oyunu	21-30 Yıl	53	2.24	.84	Toplam	238.24		
	+30 Yıl	10	2.16	1.0				
	Toplam	378	1.98	.79				
	A= 0-10 Yıl, Üzeri ($p<.05$)	B= 11-20 Yıl,	C=21-30 Yıl,	D= 30 Yıl ve				

3.1.5. Güç Oyunu Algıları Puanlarının Görev Yapılan Okulun Yerleşim Yeri Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 11’de öğretmenlerin güç oyunu algıları puanlarının görev yapılan okulun yerleşim yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların yerleşim yerleri; il merkezi, ilçe merkezi ve kasaba/belde/köy noktalarında güç oyunu algıları ile ilgili tüm alt boyutlar incelendiğinde: yapılan Levene testinde “Sponsorluk Oyunu” ve “Stratejik Aday Oyunu” algılarının homojen dağılım göstermediği diğer tüm alt boyutların homojen dağılım gösterdiği sonucuna [$p<.05$] ulaşılmıştır, Ancak, yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre güç oyunlarının tüm alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okulun yerleşim yeri değişkenine göre bir farklılık [$p<.05$] saptanmamıştır.

Tablo 11
Öğretmenlerin Güç Oyunu Algılarına Göre Boyutların Görev Yapılan Okulun Yerleşim Yeri Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Okulun Yerleşim Yeri	<i>n, \bar{X} ve SS Değerleri</i>				<i>ANOVA Sonuçları</i>					
		<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>Var. K.</i>	<i>K.T.</i>	<i>SD</i>	<i>K.O.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	
1-Direnme Oyunu	İl Merkezi	162	1.90	.77	G. Arası	1.39	2	.69	1.10	.332	
	İlçe Merkezi	141	2.03	.80	G. İçi	236.29	375	.63			
	Kasaba/Köy	75	1.92	.80	Toplam	237.69	377				
	Toplam	378	1.95	.79							
2-Karşı Direnç Oyunu	İl Merkezi	162	2.52	.59	G. Arası	.75	2	.37	.91	.403	
	İlçe Merkezi	141	2.45	.69	G. İçi	156.07	375	.41			
	Kasaba/Köy	75	2.42	.65	Toplam	156.83	377				
	Toplam	378	2.47	.64							
3-Sponsorluk Oyunu	İl Merkezi	162	2.19	.69	G. Arası	1.18	2	.59	.98	.373	
	İlçe Merkezi	141	2.19	.87	G. İçi	223.79	375	.59			
	Kasaba/Köy	75	2.05	.71	Toplam	224.97	377				
	Toplam	378	2.16	.77							
4-İttifak Kurma Oyunu	İl Merkezi	162	2.93	.63	G. Arası	.02	2	.01	.02	.973	
	İlçe Merkezi	141	2.91	.68	G. İçi	156.58	375	.41			
	Kasaba/Köy	75	2.92	.58	Toplam	156.60	377				
	Toplam	378	2.92	.64							
5-İmparatorluk Kurma Oyunu	İl Merkezi	162	2.77	.61	G. Arası	1.12	2	.56	1.20	.300	
	İlçe Merkezi	141	2.72	.72	G. İçi	173.80	375	.46			
	Kasaba/Köy	75	2.63	.73	Toplam	174.92	377				
	Toplam	378	2.73	.68							
6-Bütçe Oyunu	İl Merkezi	162	2.64	.68	G. Arası	1.07	2	.53	1.11	.328	
	İlçe Merkezi	141	2.65	.72	G. İçi	180.72	375	.48			
	Kasaba/Köy	75	2.51	.65	Toplam	181.80	377				
	Toplam	378	2.62	.69							
7-Uzmanlık Oyunu	İl Merkezi	162	2.57	.61	G. Arası	1.76	2	.88	2.42	.090	
	İlçe Merkezi	141	2.62	.62	G. İçi	136.85	375	.36			
	Kasaba/Köy	75	2.43	.53	Toplam	138.61	377				
	Toplam	378	2.56	.60							
8-Patronluk Oyunu	İl Merkezi	162	2.14	.81	G. Arası	2.21	2	1.10	1.70	.184	
	İlçe Merkezi	141	2.14	.79	G. İçi	244.12	375	.65			
	Kasaba/Köy	75	1.94	.80	Toplam	246.33	377				
	Toplam	378	2.10	.80							
9-Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyunu	İl Merkezi	162	2.13	.74	G. Arası	2.33	2	1.16	1.91	.149	
	İlçe Merkezi	141	2.14	.84	G. İçi	229.24	375	.61			
	Kasaba/Köy	75	1.94	.73	Toplam	231.58	377				
	Toplam	378	2.09	.78							
10-Rakip Kampları Oyunu	İl Merkezi	162	2.22	.83	G. Arası	1.00	2	.50	.72	.487	
	İlçe Merkezi	141	2.32	.86	G. İçi	260.00	375	.69			
	Kasaba/Köy	75	2.19	.77	Toplam	261.00	377				
	Toplam	378	2.25	.83							
11-Stratejik Aday Oyunu	İl Merkezi	162	2.84	.54	G. Arası	.60	2	.30	.79	.454	
	İlçe Merkezi	141	2.76	.64	G. İçi	142.76	375	.38			
	Kasaba/Köy	75	2.74	.69	Toplam	143.37	377				
	Toplam	378	2.79	.61							
12-İşlik Çalma	İl Merkezi	162	1.80	.73	G. Arası	1.16	2	.58	1.05	.350	
	İlçe Merkezi	141	1.84	.76	G. İçi	206.87	375	.55			

Oyunu	Kasaba/Köy	75	1.68	.70	Toplam	208.03	377			
	Toplam	378	1.79	.74						
13-Genç	İl Merkezi	162	1.99	.79	G. Arası	1.32	2	.66	1.04	.352
Türkler	İlçe Merkezi	141	2.03	.82	G. İçi	236.92	375	.63		
Oyunu	Kasaba/Köy	75	1.87	.73	Toplam	238.24	377			
	Toplam	378	1.98	.79						

3.2. Örgütsel Muhalefet Algılarına İlişkin Bulgular

3.2.1. Ortalama ve Standart Sapma Bulgularının Sunumu

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait faktör puanlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de sunulmuştur. Tabloda görüleceği üzere, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerini ifade eden puanların aritmetik ortalamaları 3.72 ile 3.35 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarında “Açık Muhalefet” boyutunda en yüksek ortalama sahip iken “Gizli Muhalefet” boyutunda en düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 12

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Ortalama ve Standart Sapmaları

İki Çerçeve	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>
3.2.2. Açık Muhalefet	378	3.72	.64
Gizli Muhalefet	378	3.35	.63

g

3.2.2 Örgütsel Muhalefet Algılarının cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesi

Tablo 13’te öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-testi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarında; bütün alt boyutlar incelendiğinde “Açık Muhalefet” boyutunda anlamlı bir farklılaşma cinsiyet değişkenine göre [$p < .05$] saptanmıştır. Bu alt boyutta cinsiyet değişkenlerinden erkeklerin lehine bir farklılaşma görülmektedir. Belirtilen bu alt boyutun dışındaki

boyutta “Gizli Muhalefet” cinsiyet değişkenine göre [$p < .05$] farklılaşma saptanmamıştır.

Tablo 13

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

İki Çerçeve	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Açık Muhalefet	Kadın	229	3.68	.59	-1.42	.004
	Erkek	149	3.78	.70		
Gizli Muhalefet	Kadın	229	3.32	.59	-1.10	.181
	Erkek	149	3.40	.68		

df: 376

3.2.3. Örgütsel Muhalefet Algıları Puanlarının Görev Yaptıkları Okul Kademesi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 14’te öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları puanlarının görev yaptıkları okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademeleri; anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise boyutlarında öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının bütün alt boyutları incelendiğinde anlamlı bir farklılık [$p > .05$] saptanmamıştır.

Tablo 14

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Okul Kademesi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Okul Kademesi	n, \bar{X} ve SS Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K.O.	F	p
1-Açık Muhalefet	Anaokulu	10	4.10	.71	G. Arası	1.54	3	.51	1.25	.292
	İlkokul	134	3.70	.65	G. İçi	153.81	374	.41		
	Ortaokul	139	3.73	.62	Toplam	155.36	377			
	Lise	95	3.69	.64						
	Toplam	378	3.72	.64						
2-Gizli Muhalefet	Anaokulu	10	3.33	.72	G. Arası	.10	3	.03	.08	.969
	İlkokul	134	3.35	.63	G. İçi	151.53	374	.40		
	Ortaokul	139	3.37	.63	Toplam	151.63	377			
	Lise	95	3.33	.63						
	Toplam	378	3.35	.63						

3.2.4. Örgütsel Muhalefet Algıları Puanlarının Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 15’te öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları puanlarının öğretmenlerin mesleki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, öğretmenlerin mesleki deneyim süreleri; 0-10 yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl, 30 yıl ve üzeri boyutlarında öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının bütün alt boyutları incelendiğinde anlamlı bir farklılık [$p < .05$] saptanmamıştır.

Tablo 15

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Deneyim Süresi	<i>n, \bar{X} ve SS Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
		<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>Var. K.</i>	<i>K.T.</i>	<i>SD</i>	<i>K.O.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1-Açık Muhalefet	0-10 Yıl	180	3.72	.58	G. Arası	2.09	3	.69	1.70.166	
	11-20 Yıl	135	3.79	.70	G. İçi	153.26	374	.41		
	21-30 Yıl	53	3.58	.64	Toplam	155.36	377			
	+30 Yıl	10	3.54	.62						
	Toplam	378	3.72	.64						
2-Gizli Muhalefet	0-10 Yıl	180	3.34	.59	G. Arası	.29	3	.09	.24 .867	
	11-20 Yıl	135	3.38	.70	G. İçi	151.34	374	.40		
	21-30 Yıl	53	3.31	.54	Toplam	151.63	377			
	+30 Yıl	10	3.26	.73						
	Toplam	378	3.35	.63						

3.2.5. Örgütsel Muhalefet Algıları Puanlarının Görev Yapılan Okulun Yerleşim Yeri Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 16’da öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları puanlarının görev yaptıkları okulun yerleşim yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okulun yerleşim yerleri; il merkezi, ilçe merkezi ve kasaba/belde/köy boyutlarında öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının bütün alt boyutları incelendiğinde anlamlı bir farklılık [$p < .05$] saptanmamıştır.

Tablo 16

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algılarına Göre Boyutların Görev Yapılan Okulun Yerleşim Yeri Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Okulun Yerleşim Yeri	n, \bar{X} ve SS Değerleri			ANOVA Sonuçları				
		n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	K.O.	F	p
1-Açık Muhalefet	İl Merkezi	162	3.66	.65	G. Arası	1.62	.81	1.98	.139
	İlçe Merkezi	141	3.74	.63	G. İçi	153.73	.41		
	Kasaba/Köy	75	3.83	.61	Toplam	155.36			
	Toplam	378	3.72	.64					
2-Gizli Muhalefet	İl Merkezi	162	3.31	.65	G. Arası	1.23	.61	1.53	.217
	İlçe Merkezi	141	3.42	.57	G. İçi	150.40	.40		
	Kasaba/Köy	75	3.30	.67	Toplam	151.63			
	Toplam	378	3.35	.63					

3.3. Güç Oyunu Algıları Puanlarının ile Örgütsel Muhalefet Algıları Puanlarının İlişkisel Açından Değerlendirilmesi

Tablo 17’de öğretmenlerin güç oyunu algıları ile örgütsel muhalefet algıları arasında ilişkinin incelenerek; bu ilişkinin anlamlı olup olmadığı, ilişkinin miktarı ve doğrusallığı üzerine yapılan değerlendirmede korelasyon analizi uygulanmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki inceleneceğinden Pearson Analizi yapılmıştır(Büyüköztürk, s. 31).

Güç oyunları ve örgütsel muhalefetin alt boyutları arasında ortaya çıkan korelasyon Tablo 17’de sunulmuştur. Bu sonuçlar incelendiğinde örgütsel güç oyunu algıları ile örgütsel muhalefet arasında düşük seviyede, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir, $r=0.166$, $p<.01$.

Tablo 17

Öğretmenlerin Güç Oyunu Algıları ve Örgütsel Muhalefet Algıları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>Örgütsel Güç Oyunları</i>	<i>Örgütsel Muhalefet</i>
Örgütsel Güç Oyunları	1	.166
Örgütsel Muhalefet	.166	1

$(p < 0.001)$

4. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara yönelik olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

4.1. Sonuç ve Tartışma

Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumlarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel güç oyunu algıları, örgütsel muhalefet algıları ve bu algıların cinsiyet, görev yapılan okul kademesi, mesleki kıdem, görev yapılan okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenleri doğrultusunda farklılaşıp farklılaşmadığı ve ayrıca örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla yapılan araştırma sonucunda; öğretmenlerin on üç adet güç oyunu algılarına yönelik görüşlerini ifade eden puanların aritmetik ortalamalarında en yüksek görülen güç oyunları “İttifak Kurma Oyunu”, “Stratejik Aday Oyunu” ve “İmparatorluk Kurma Oyunu”dur. Bu bulgudan yola çıkılarak; örgüt içinde gruplaşmanın olabildiği ve bu gruplaşma ile ortaya sert düzeyli olmayan mücadeleler olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; en düşük ortalamaya sahip ve en az görülme durumunda olan güç oyunları ise “İslık Çalma Oyunu”, “Direnme Oyunu” ve “Genç Türkler Oyunu” olarak ortaya konmuştur. Bu güç oyunları ciddi bir mücadele ortaya koymakta olup direk olarak yönetime karşı memnuniyetsizlik, karşı çıkma ve hatta yönetimi değiştirme durumlarını ifade etmektedir. Bu söz konusu güç oyunlarının araştırma kapsamındaki eğitim örgütlerinde az görülmesi; okullarda bu boyutlu bir mücadelenin ön planda olmadığını ve bu mücadelelerin az görüldüğü sonucunu işaret etmektedir. Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan öğretmenler yönetsel alana yönelik sert olmayan ılımlı politik taktikler tercih etmektedir.

Öğretmenlerin güç oyunu algılarında cinsiyet değişkene göre bir farklılaşma oluşup oluşmadığı durumu incelendiğinde; on üç adet güç oyunu arasında “Direnme Oyunu”, “Karşı Direnç Oyunu”, “Sponsorluk Oyunu”, “İmparatorluk Kurma Oyunu”, “Patronluk Oyunu”, “Rakip Kampları Oyunu”, “İslık Çalma Oyunu” ve

“Genç Türkler Oyunu” boyutlarında erkeklerin lehine anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Örgütsel güç oyunlarında cinsiyet değişkenine göre oluşabilecek farklılaşma Freehauf (1998) tarafından da ortaya konulmuş ancak, Valle (1995) tarafından yapılan araştırmada örgütsel güç oyunlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucu bulunmuştur. Bu araştırmanın sonucuna göre; örgütsel mücadelenin ortaya konulduğu bu güç oyunu türlerinde erkeklerin lehine farklılaşmanın tespit edilmesi bazı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Erkeklerin eğitim örgütlerinde daha mücadeleci olabildikleri; kadınların erkeklere göre daha örgütsel sessizliği tercih ettiği yorumlarına ulaşılabilmektedir. Ayrıca, geleneksel örgüt yaşantısı düşünüldüğünde kadınların erkeklere göre daha az etkin olduğu sonucu ortaya çıkabilmektedir. Kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre kullandığı güç oyunlarını daha az kullandıkları ileri sürülebilir.

Güç oyunu algılarında farklılaşmanın ortaya konması amacıyla öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi bir değişken olarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu değerlendirme neticesinde, görev yapılan okul kademesinin güç oyunu algılarında farklılaşmaya yönelik bir değişken olduğu ve güç oyunu algılarında lise ve ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin ilkökul ve anaokulu öğretmenlerine göre daha yüksek güç oyunu algılarına sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat bu sonuçlar Medwick (1996) tarafından yapılan araştırma ile çelişmektedir. Medwick (1996), araştırmasında temel eğitim seviyesinde görev yapan öğretmenlerin güç oyunlarının büyük çoğunluğu ile sıklıkla karşılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada ise okul kademesine göre farklılaşma ortaokul ve lise yani üst okul kademeleri lehine ortaya konmuştur. Bu sonuç doğrultusunda, anaokulu ve ilkökul öğretmenlerinin görev yaptığı yaş grubu ve bu yaş gruplarının kendilerine yüklemiş olduğu özelliklerden kaynaklı lise ve ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu yorumlarına ulaşılabilir. Bu son, ortaokul ve lise kademesindeki okullarda örgütsel yapı-örgüt kültürü bağlamında güç oyunlarının daha fazla sergilendiği düşüncesine yönlendirebilir.

Güç oyunu algılarında farklılaşmanın ortaya konması amacıyla öğretmenlerin görev süreleri (mesleki kıdem) bir değişken olarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu değerlendirme neticesinde, öğretmenlerin görev sürelerinde görülen farklılaşmanın 0-10 yıllık mesleki deneyimin aleyhine, 21-30 yıl ve 30 yıl ve üzeri mesleki kıdem lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Düşük mesleki kıdem düzeyine sahip öğretmenler örgütsel güç oyunlarına yönelmemektedir. Bu bulgudan hareketle,

okulun örgütsel yapısını-yönetmel işleyişi-kurumsal ilişkileri daha fazla süre ile deneyimleyen öğretmenlerin örgütsel güç oyunlarına daha fazla dâhil oldukları söylenebilir.

Yapılan bu araştırmada güç oyunu algılarının öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu incelemede, okulun bulunduğu yerleşim yerinin (il merkezi, ilçe merkezi, kasaba/belde/köy) anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda eğitim örgütlerinin genel değerlendirmesinin yerinde olacağı güç oyunlarının yerleşim yeri boyutunda farklılaşmadığı ve yerleşim yeri boyutunun bu bağlamda etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu Medwick (1996), yaptığı araştırmasında da ortaya koymuştur. Medwick (1996), çalışmasında okulun bulunduğu coğrafi konumun güç oyunlarının görülme düzeyini etkilemediği sonucuna varmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan örgütsel muhalefet boyutunda ise ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde genel olarak öğretmenlerin muhalefet algılarının yüksek olduğu ve açık muhalefet algılarının gizli muhalefet algılarından yüksek çıktığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuç, Dağlı ve Ağalday (2014) araştırması ile çelişmektedir. Dağlı ve Ağalday (2014) araştırmalarında öğretmenlerin okul yönetimlerine karşı nadiren muhalif davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda değerlendirme yapıldığında, öğretmenlerin eğitim kurumlarında muhalefet davranışlarına yöneldiği, bu muhalif davranışlarının okullarda görüldüğü ve açık muhalefeti öğretmenlerin gizli muhalefete göre daha çok tercih ettikleri sonuçları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu sonuçlar Avtgis, Maddox, Taylor ve Patterson (2007)'ın araştırmalarıyla çelişmektedir. Araştırmacılar çalışmalarında çalışanların düşük seviyelerde açık muhalefet gösterdiklerini ve gizli muhalefetten kaçındıkları sonuçlarını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin açık muhalefet davranışını tercih etmeleri etkili ve anında çözüm yaratma beklentisinden kaynaklanabilir. Bu sonucu, Wright (2013) yaptığı araştırmasında destekler sonuçlar ortaya koymuştur. Wright (2013), çalışmasında açık muhalefetin "Takım Çalışması", "İlişkisel Uygunluk" ve "Grup Atmosferi" ile gizli muhalefete göre daha uygun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, muhalefetin okullarda görülmesinin okulların öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucu da Özdemir (2013) tarafından yapılan araştırma ile ortaya konulmuştur. Buna ek olarak muhalif davranışların

kişilerarası etki oluşturma süreçlerinde oldukça yararlı olduğu görüşü de Garner (2006) tarafından da ortaya konulmuştur. Muhalif davranışların görülmesinin olumlu sonuçlarını yine Kassing (2000)'in araştırması da desteklemektedir. Kassing (2000) araştırmasında örgütsel muhalefetin işyeri konuşma özgürlüğü seviyesini olumlu olarak etkileyip yükselttiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan yüksek muhalefet ortalamaları, başka bir kavrama karşı yönlendirici olabilmektedir. Yıldız (2013) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki ortaya koymuştur. Bu ilişki ile yapılan araştırma ile ortaya konan yüksek muhalefet sonuçları örgütsel sinizm; örgüte karşı duyulan kuşku, inançsızlık, kötümserlik noktalarında sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Aynı zamanda, muhalefet algılarının yüksek oranlarda çıkması bizleri kurumların ve okul ortamlarının durumlarını da düşündürmektedir. Eschenlauer (2002)'in yaptığı araştırma bu olguyu düşündürmektedir. Çünkü Eschenlauer (2002) araştırmasında kişilerin sergiledikleri muhalif davranışların yanlış ve adaletsiz durumlarda oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu noktada yapılan araştırmada muhalefet algı ortalamalarının yüksek çıkması Eschenlauer (2002)'in araştırma bulgularında olduğu gibi öğretmenlerin çalışma koşulları ile ilgili olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarında cinsiyet değişkenine göre bir farklılaşma oluşup oluşmadığı durumu incelendiğinde; iki adet muhalefet türü arasında “Açık Muhalefet” boyutunda erkeklerin lehine anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Kısmi olarak örgütsel mücadelenin ortaya konduğu ve çözüm süreçlerinden uzak olmayan bu muhalefet türünde erkeklerin lehine farklılaşmanın tespit edilmesi bazı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç, Dağlı ve Ağalday (2014) ile çelişmektedir. Çünkü Dağlı ve Ağalday (2014) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada erkeklerin lehine örgütsel muhalefetin farklılaşması ile erkeklerin eğitim örgütlerinde daha mücadeleciler olabildikleri; kadınların erkeklere göre örgütsel muhalefet davranışını çok fazla sergileyemediği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, geleneksel örgüt yaşantısının kadınlar üzerinde yüklemiş olduğu görev itibarıyla kadınların erkeklere göre daha az etkin olduğu sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel muhalefet ile ilgili olarak bu araştırmada çeşitli değişkenler özelinde farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiştir. Bu değişkenlerde; öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi, öğretmenlerin mesleki deneyimleri, öğretmenlerin görev

yaptıkları okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerinde örgütsel muhalefet boyutunda anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Bu doğrultuda, örgütsel muhalefetin eğitim örgütlerinde genel olarak değerlendirilmesi gereken bir kavram olduğu; okul kademesi, mesleki kıdem ve okulun yerleşim yeri değişkenlerinden etkilenmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Dağlı ve Ağalday (2014) yaptıkları araştırmaları da bu sonuçları desteklemektedir. Yaptıkları araştırma ile öğretmenlerin muhalif davranışlara ilişkin görüşleri; öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenine göre farkın oluşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Mesleki kıdem boyutu ile ilgili Kassing ve DiCioccio (2004) de araştırmalarında mesleki kıdem ve dışsal muhalefet arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulmuşlardır. Benzer bir boyut da muhalefetin bireylerin yaptıkları görevlerinden etkilenip etkilenmediği olabilmektedir. Bu boyut, araştırmada incelenmemiştir. Ancak örgütsel muhalefet boyutunda nasıl mesleki kıdem, okulun bulunduğu yerleşim yeri, görev yapılan okul kademesi fark oluşturan bir değişken değilse Croucher, Braziunaite, Homsey, Pillai, Saxena, Saldaha, Joshi, Jafri, Choudhary, Bose, Agarwal (2009) yaptıkları araştırmalarında bireylerin görev yaptıkları pozisyonların muhalefet davranışlarını etkileyen bir değişken olmadığını ortaya koymuştur.

Bu araştırmanın son olarak odaklandığı bir diğer alt problem güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkidir. Bu ilişkinin ortaya konması amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre; bu iki kavram arasında pozitif yönlü düşük seviyeli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç doğrultusunda; örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefetin birbirlerini etkileyen kavramlar olduğu birinin görüldüğü durumda diğerinin ortaya çıkma ihtimalinin olduğu ve bu kavramların ilişkisel olarak bağlantılı olduğu yorumları yapılabilir.

4.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu çalışmada, eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel güç oyunu algıları, ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla nicel araştırma yöntemi olan ilişkisel model kullanılmıştır. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel güç oyunu algıları nicel yöntemlerle ortaya konmuş; ancak derinlemesine veri elde edilememiştir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin güç oyunu algıları nitel araştırma yöntemleri ile daha

derinlemesine veri elde edilerek güç oyunlarına yönelmenin gerekçeleri de ortaya konabilir.

- Bu araştırmada, okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güç oyunu algıları üzerine çalışılmıştır. Ancak, eğitim kurumlarındaki tek aktif rol alan personel ya da güç oyunları ile ilişkilendirilebilecek personel öğretmenler değildir. Belki de örgütsel mücadele içerisinde olan daha aktif role sahip personel eğitim yöneticileridir. Bu amaçla, bu araştırma benzeri bir çalışma eğitim yöneticileri üzerinde de uygulanarak daha geniş veri ortaya konabilir.
- Bu yapılan araştırmada, örgütsel güç oyunu ve örgütsel mücadelenin çözümü adına bir çalışma ortaya konmamıştır. Bu amaçla, örgütlerde ortaya çıkan güç oyunlarının çözümü adına yapılabilecek adımların neler olduğu ile ilgili bir araştırma yapılabilir.
- Bu çalışma ile örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak, örgütlerde görülen güç oyunlarının örgüt içinde doğrudan ilişkili olabileceği örgütsel bağıllık kavramı ile beraber bir inceleme yapılamamıştır. Bu amaçla, örgütsel güç oyunları algıları ile örgütsel bağıllık kavramları ilişkisel boyutta araştırılabilir.
- Bu araştırmada, örgütsel güç oyunlarının yine doğrudan ilişkili olabileceği örgütsel iklimi bozmama ve örgütsel sessizlik kavramları ile birlikte bir inceleme ortaya konmamıştır. Ancak, örgüt iklim düşünülüğünde bu araştırma ilişkisel boyutta gerekli olabilmektedir.
- Bu yapılan çalışmada, örgütsel güç oyunu algıları ile örgütsel muhalefet algıları ilişkisel olarak eğitim örgütlerinde araştırılmıştır. Ancak, bu kavramların ilişkisinin daha dikey yapılı örgütler ve özel işletmelerde çalışılması, alanyazında daha geniş bilgi sahibi olma adına gerekmektedir.

4.3. Çalışanlara Yönelik Öneriler

- Alanyazında güç oyunları ve örgütsel muhalefet kavramları sıklıkla araştırmalarda incelenmiştir. Bu araştırmalar, bu kavramların örgütlerde görüldüğünü ortaya koymuştur. Öncelikli olarak eğitim örgütlerinde yönetici pozisyonunda görev yapanların bu kavramların farkında olması ve örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet davranışlarını çözümleyebilmesi ve stratejik olarak bu iki olguyu okulun etkililiği ve verimliliği için yönetebilmesi çok önemlidir.
- Ayrıca yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel güç oyunlarını bilmesi ve görev yaptığı eğitim kurumunun örgütsel iklimini bu doğrultuda değerlendirmesi gerekli olacaktır. Çünkü güç oyunları birer mücadele aracı ortaya koymaktadır. Bu mücadelelerin örgütlerin yenilenmesi ve gelişmesi adına olumlu yapıda değerlendirilmesi gerekecek ve yine bu güç oyunları sert düzeyli görülebilecek mücadelelerin oluşumu hakkında yöneticilere bilgi vermektedir.
- Eğitim kurumunda yönetici ve öğretmen olarak görev yapan kişilere yönelik bir diğer öneri ise; örgütsel muhalefetin farkına varılmasıdır. Örgütsel muhalefet, iş görenlerin yaşadıkları sorunlar, örgütsel sinizm, örgütsel memnuniyetsizlik, yanlış ve adaletsiz uygulamalar ve çözüm adına arayışlar noktasında örgüt yöneticilerine bilgi vermektedir. Ortaya çıkan bu bilgiler ışığında yöneticilerin çözüm stratejileri ve örgütsel gelişim adına adımlar atması gerekli olacaktır.
- Yukarıda değinilen durumlar dikkate alındığında akademik örgütler ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim örgütleri işbirliği doğrultusunda yönetici ve öğretmenleri örgütsel güç oyunlarını, politik taktiklerin nedenleri ve sonuçları ile analitik biçimde kavrama ve yönetme yeterliliklerinin geliştirilmesi yahut mesleki gelişim eğitimlerinin bu konularla ilgili olarak gerçekleştirilmesi gerekebilir.

Kaynakça

- Aeling, K. R. (2011). Intentions to report unethical behavior in organizations: An evaluations of perceptions of organizational politics and individual difference factors. *Marshall Goldsmith school of management organizational psychology division, San Diego Alleint International University*, 30.
- Ağalday, B., Özcan, H., & Arslan, M. C. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 35-50.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1833-1852.
- Arslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç. H. B. Memduhoğlu, & K. Yılmaz içinde, *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (s. 175-176). Ankara: Pegem Akademi.
- Arslanargun, E. (2014). Eğitim örgütlerinde güç ve politika. S. Turan içinde, *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (s. 99-111). Ankara: Pegem Akademi.
- Aslanargun, E., & Eriş, H. M. (2013). Öğretim elemanlarının sınıf yönetiminde kullandıkları güç türleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 207-220.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 97-102.
- Berger, P. L., & Berger, B. (1972). Power. P. L. Berger, & B. Berger içinde, *Sociology A Biographical Approach* (s. 255-261). New York; London: Basic Books, Inc.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). (Çev. A. Aypay ve A. Tanrıoğen) *Örgütleri anlamak: Sanatçılık, tercih ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Burns, T., & Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cacciattolo, K. (2014). Defining organisational politics. *European Scientific Journal*, 242-244.
- Chang, C. L.-h. (2013). The relationship among power types, political games, game players, and information system project outcomes — A multiple-case study. *International Journal of Project Management*, 57-67.

Chivakidakam, Y. (2000). Perceptions of organizational politics: A comparison of local Thai companies and multinational corporations in Thailand. *School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University*, 10-11-12-13-16.

Clegg, S. R. (2004). Managing power and politics in organisations. S. R. Clegg, M. Kornberger, & T. Pitsis içinde, *managing and organisations* (s. 163-167). SAGE Publications Ltd.

Crossman, A. (2015). *Power*. www.about.com:
http://sociology.about.com/od/P_Index/g/Power.htm adresinden alınmıştır.

Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., et al. (2009). Organizational dissent and argumentativeness: A comparative analysis between American and Indian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 175-191.

Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C., & Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*, 298-313.

Croucher, S. M., Zeng, C., & Kassing, J. (2016). Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation, and organizational reputation. *International Journal of Business Communication*, 1-9.

Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University Press.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 198-218.

Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 112-128.

Eschenlauer, J. B. (2002). Experiential processes of making decisions to dissent. *the Faculty of the Clinical Psychology Department at Argosy University*, 1-84.

Freehauf, D. L. (1998). The relationship of nine demographic characteristics of high-school teachers to their perceptions of political games played in Illinois schools. *ProQuest Dissertations and Theses*, 19-20-42.

Garner, J. T. (2006). When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent as interpersonal influence. *the Office of Graduate Studies of Texas A&M University*, 3-4-7-8.

Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 197-218.

Garner, J. T. (2015). Different ways to disagree: A study of organizational dissent to explore connections between mixed methods research and engaged scholarship. *Journal of Mixed Methods Research*, 178-195.

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

Gözüm, S., & Aksayan, S. (2003). Kültürlerarası ölçek uyarlaması İçin rehber II: Psikometrik özellikler ve kültürlerarası karşılaştırma. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 12.

Graham, J. W. (1983). Principled organizational dissent. *Field of Organization Behavior*, 2.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations*. Michigan: Allyn and Bacon.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (1986). *Organisational behaviour*. Boston: Houghton & Mifflin.

Helvacı, M. A., & Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 255 - 279.

Howell, S. K. (2005). Adaptive self-regulation and organizational politics: Investigating the effects in the accounting profession. *College of Business Administration University of Central Florida*, 16-21-22.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). Okullarda otorite ve yönetsel davranış. *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama, Çev. Edit. S. Turan* (s. 205-207). içinde Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti.

Huczynski, A., & Buchanan, D. (2001). *Organizational behaviour*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.

Innes, P. B. (2004). The influence of leadership on perceptions of organizational politics, job involvement and organizational commitment. *Regent University*, 11.

Jackson, N., & Carter, P. (2007). *Rethinking organisational behaviour*. London: Prentice Hall Financial Times.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 311-332.

Kassing, J. W. (1997). Development and validation of the organizational dissent scale. *degree of Doctor of Philosophy Kent State University*, 40-42.

- Kassing, J. W. (2015). *Dissent works*. Dissent works: http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/dissent_in_organizations_encyclopedia.pdf adresinden alınmıştır.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 264-273.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 113-120.
- Kassing, J. W., Fanelli, S. A., & Chakravarthy, L. (2015). Full- and part-time dissent: Examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 1-11.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *Journal of Business Communication*, 237-253.
- Kırel, Ç. (1998). Örgütlerde güç kullanımı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 581-603.
- Köse, E. (2010). Bilimsel araştırma modelleri. R. Y. Kıncaç içinde, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 111-112). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Krockhardt, D. (1990). Assessing the political landscape structure cognition and power in organization. *Administrative Science Quarterly*, 343.
- Krone, J. K. (1992). A comparison of organizational, structural, and relationship effects subordinates' upward influence choices. *Communication Quarterly*, 1-15.
- Lewis, J. H. (1991). An analysis of the relationship between the power orientation of deans and the organizational climate in colleges and schools of nursing. *the Department of Educational Administration of the College of Education*, 13-14.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Medwick, J. (1996). An analysis of the political games played between and among faculty at K-5. *UMI Microform*.
- Mehta, A. (2009). Forms and elements of organizational development. A. Mehta içinde, *Organization development principles, process, performance* (s. 194-200). New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Michigan: Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. (1985). Organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 134-139.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları*. Çev. Edit. A. Aypay. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Neuman, W. L. (2011). *Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar*. Çev. Edit. S. Özge. İstanbul: Yayın Odası Yayınları.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 39-51.
- Özdemir, A. (2013). Öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki: İç motivasyonun aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 269-291.
- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 131-140.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pio, R. J. (2000, Haziran). The management of political behaviour in. *Management Practice at the Port Elizabeth Technikon*, s. 56.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Power and politics. S. P. Robbins, & T. A. Judge içinde, *Organizational behavior* (s. 412-435). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ross, D. J. (2014). Effect of political skill on perception of organizational politics and work withdrawal among community college employees. *Walden University*, 1-117.

Roy, H., & Chair, L. C. (1985). Power and politics. H. Roy, & L. C. Chair içinde, *Organizations behavior structure processes* (s. 343-344). Texas: Business Publications, Inc.

Sacca, M. (2012). The individual leader-member exchange and perceptions of organizational politics relationship: An introduction of the moderator perceptions of peer LMX. *The Faculty of The California School of Professional Psychology*, 2-17.

Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Sezgin, F., & Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 273-296.

Shaver, S. (2003). Organizational power and politics: More than meets the eye in program planning. *Department of Adult and Continuing Education College of Arts and Sciences Chicago, Illinois*, 26-27-28.

Stevens, P. (1990). *Handling office politics*. Sidney: Centre for Worklife Counseling.

Turnage, A. K., & Goodboy, A. K. (2014). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 1-15.

Türk Dil Kurumu. (2006). *Güncel Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Uzun, Ö., & Tamimi, Y. (2007). Örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun metaforlarla analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

Valle, M. (1995). Individual determinants of organizational politics: Perceptions and actions. *The Florida State University College of Business*, 13-48.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1995). Power, politics and intergroup conflict. J. A. Wagner, & J. R. Hollenbeck içinde, *Management of organizational behavior* (s. 448-452). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Weber, M. (1947). Power, authority and imperative control. M. Weber içinde, *The theory of social and economic organization* (s. 152). New York: The Free Press.

Wilson, J. W. (2000). The relation of individual political behavior, perceptions of organizational politics, and organizational citizenship behavior: Integrating organizational justice. *the Faculty of the Department of Psychology*, 1-2.

Wright, M. D. (2013). The role of teamwork schema similarity and group atmosphere in perceptions of conversational appropriateness and organizational dissent. *Master of Science College of Communication Texas Christian University*, 6-12-13-14-15.

Yazıcı, E., Nartgün, Ş. S., & Özhan, T. (2015). Political games in universities: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2700-2712.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 853-879.

ÖĞRETMEN DAVRANIŞ ARAŞTIRMASI

Bu ölçek, "Öğretmenlerin Örgütsel Güç Oyunu Algıları ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasında veri toplamak amacıyla kullanılmaktadır. Yanıtlarınız etik çerçevede sadece bilimsel veri kaynağı olarak değerlendirilecektir.

Bu ankette yer alan ifadeler, okulun gündelik işleyişinde karşılaşılabileceğiniz olası durumlara yönelik örnekler içermektedir. Lütfen kendi özgün düşünce, gözlem ve algılarınıza göre, örnek durum ve ifadelere ilişkin sizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

Bu araştırmanın tamamlanmasına sağladığınız katkı ve destek için sizlere teşekkürlerimi sunarım.

Hangi boyutta bu durumlar gerçekleşmektedir?

1= hiç

2= nadiren

3= zaman zaman

4= sıklıkla

5= her zaman

Hangi okul kademesinde görev yapıyorsunuz?

Anaokulu

İlkokul

Ortaokul

Lise

Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

Mesleki deneyim süreniz:

0-10

11-20

21-30

+30

Görev yaptığınız kurumun yerleşim yeri:

İl merkezi

İlçe Merkezi

Kasaba/Belde/Köy

		Hiç	Nadiren	Zaman Zaman	Sıklıkla	Her Zaman
1	Öğretmenlere yönelik denetim ve rehberlik işlemleriyle ilgili süreç hakkında okul yönetimince bilgi verilir.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenler, yönetime yakın olma düşüncesiyle çeşitli kurul ve komisyonlarda yer almada gönüllü olurlar.	1	2	3	4	5
3	Farklı branşlardaki öğretmenler; destek vermek, gücün engellenmesi ya da yönetim tarafından değişimin desteklenmesi gibi amaçlarla bir araya gelirler.	1	2	3	4	5
4	Okul müdürü, yönetimde etkili olacak kişileri kendi fikirlerine destek olan öğretmenler arasından seçer.	1	2	3	4	5

		Hiç	Nadiren	Zaman Zaman	Sıklıkla	Her Zaman
5	Okulda proje çalışmalarında görevli öğretmenler, projenin getirilerinden yararlanmak için işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
6	Bilişim işlerinde görevli olan personel, bütün bilgisayarların kurulumunu ve programlamasını yaparak bu işlerde kendisini tek bilgi sahibi kişi olarak görür.	1	2	3	4	5
7	Zümre başkanı/bölüm şefi, diğer öğretmenlerin üzerinde kendi görüşlerini benimsetmek için mevcut pozisyonundan yararlanır.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenler, okul müdürlerinin kapsamlı ve detaylı ders planlarına göre çalışmaları yönündeki talebine cevap vermez.	1	2	3	4	5
9	Okulda öğretmenler beraber bir yemek vb. organizasyonlar yaptığında, küçük bir grup başka bir yerde kendileri toplanma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
10	Araştırma odaklı bir rapor hazırlaması gerektiğinde, bir grup öğretmen durumu geçiştirici şekilde bir rapor için yönetimi ikna etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
11	Okuldaki öğretmen veya personel aracılığıyla il veya ilçe Milli Eğitim Müdürlüğüne okul yönetiminin kayırmacılık yaptığıyla ilgili şikayetler gider.	1	2	3	4	5
12	Bir grup öğretmen etkisiz olarak gördükleri okul müdürünün etrafında bulunarak okul adına kararlar alır.	1	2	3	4	5
13	Öğretmenler, okuldaki ortak kullanım alanlarındaki yükümlülüklerini yerine getirmez.	1	2	3	4	5
14	Okul müdürü ücretli öğretmen olarak herhangi bir bağlantısının olduğu veya tanıdık birini belirlir.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenler, okul müdürünün kontrol taktiklerinin sonucu olarak birbirlerine sürekli destek verirler.	1	2	3	4	5
16	Okul yöneticisi; okul aile birliği ve velilerden destek alma arayışı içerisindedir.	1	2	3	4	5
17	Öğretmenler; öğrencileri, kendi derslerini seçme, kursuna/egzersiz çalışmasına katılma, bölümlerini seçme konularında etki altına alır.	1	2	3	4	5
18	Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler, yeterli olduklarını düşünerek meslektaşlarını yönlendirme eğilimindedir.	1	2	3	4	5
19	Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler, yeterli olduklarını düşünerek yeni fikirlere kendilerini kaparlar.	1	2	3	4	5
20	Okul müdürleri öğrencilerin aynı yada yakın seviye hedefinde seyretmesini bekler.	1	2	3	4	5
21	Okul yönetiminin; ders programlarında değişiklik yapması, yönetime yakın ve uzak öğretmenler arasında çatışma yaratır.	1	2	3	4	5
22	Öğretmenler; meslektaşlarından birinin okuldaki bir öğrenciye özel ders vermeye başladığını anlatır.	1	2	3	4	5
23	Öğretmenler üyesi oldukları sendikaların aldığı karar ve uygulamalar doğrultusunda fikir çatışması yaşarlar.	1	2	3	4	5
24	Öğretmenler gerektiğinde öğretmen ihtiyacı oluşur diye, yapılan ders planları, ders yükleri ve normların hazırlanmasına açık ve belirgin şekilde razı değildir.	1	2	3	4	5
25	Bazı öğretmenler, okul aile birliği üyelerinin ve öğrenci velilerinin okulda kendilerinden fazla önemsendiğini düşünmektedir.	1	2	3	4	5
26	Öğretmenler veya personel disiplin politikasını değiştirmek veya disiplin sorunlarına çözüm bulmak için birlik olurlar.	1	2	3	4	5

		Hiç	Nadiren	Zaman Zaman	Sıklıkla	Her Zaman
27	Okul yönetimi bazı öğretmenleri imtiyaz elde etmesi adına meslektaşlarından ön planda tutar.	1	2	3	4	5
28	Okul yöneticisi, özel projelerden faydalanmak amacıyla ödenekleri istediği doğrultuda kullanır.	1	2	3	4	5
29	Herhangi bir program geliştiren yada bir alanda görev alan öğretmen sadece kendisinin ilgili program veya görevi başarılı bir şekilde yürütebileceğini düşünür.	1	2	3	4	5
30	Öğretmenler kendi alanındaki meslektaşlarının farklı görüşlerini dinleme noktasında isteksizdir.	1	2	3	4	5
31	Öğretmenler, okul yönetiminin akademik başarıya yönelik felsefi fikirlerine karşıdır.	1	2	3	4	5
32	Okul içerisindeki bazı öğretmenler, takım çalışmasının ön planda olması gerektiğini savunurken diğerleri takım çalışmasından ziyade bireysellikten yana bir tavır takınmışlardır.	1	2	3	4	5
33	Öğretmenler okul yönetimine, sınıflarda teknoloji kullanımının artırılması ve bu yönde il ve ilçe olanaklarından yararlanılması konusunda yoğun talep ve beklenti iletir.	1	2	3	4	5
34	Öğretmenler; yeni okul müdürünün yaptığı değişimler ve uygulamalarla ilgili şikayetlerini eski okul müdürüne iletmektedirler.	1	2	3	4	5
35	Öğretmenler; okul yada üst yönetimler tarafından ortaya konulan değişim ve uygulamalara karşı tepkilerini ortaya koymak amacıyla çeşitli kurullara (sendika, vakıf, dernek vb.) üye olurlar.	1	2	3	4	5
36	Okul müdürü; gayri resmi olarak öğretmenlerin yönetmeliklere uygun şekilde giyinmesini talep eder.	1	2	3	4	5
37	Okul müdürü, öğretmenlerin okula ve derse geliş gidişlerini yaptırım tehdidi ile gözetir.	1	2	3	4	5
38	Öğretmenler herhangi bir imtiyaz ve etki elde edeceğim beklentisi ile okul müdürü ile arkadaşlık kurar.	1	2	3	4	5
39	Okul yönetimi, bölgesel olarak çeşitli grupların katkılarına başvurarak güç kazanma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
40	İşbirliği yapan öğretmenlere, sınıf ve seviyelerine göre maddi imkanları da içeren ödüller verilir.	1	2	3	4	5
41	Zümre başkanı, zümresinin beklenti ve gereksinimlerini okul yönetimiyle paylaşırken üyelerinden destek alır.	1	2	3	4	5
42	Öğretmenler, kendi alanlarında mesleki seminer çalışmasına katıldıklarında öğrendiklerini meslektaşlarıyla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
43	Zümre öğretmenlerinin kendi alanları ile ilgili eksikleri içeren çeşitli tavsiye raporları yöneticiler tarafından dikkate alınmaz.	1	2	3	4	5

		Hiç	Nadiren	Zaman Zaman	Sıklıkla	Her Zaman
44	Tecrübeli öğretmenler ile genç öğretmenler öğrencilerin değerlendirilmesi noktasında birbirlerinden farklılaşmakta ve bu farklılaşma neticesinde çatışmaktadırlar.(Tecrübeli öğretmenler seç tıraşından okul kıyafetine okul içi davranışlardan okul dışı davranışlara kadar birçok noktada değerlendirme yapmakta iken genç öğretmenlerin değerlendirmesinde bu noktalar yeterince önemli değildir.)	1	2	3	4	5
45	Öğretmen, veliler ya da yerel kanaat önderleri; okulun değişim geçirmesinde etkili olurlar.	1	2	3	4	5
46	Öğretmenler, okul müdürüne meslektaşlarının öğrenciler karşısında takındığı tutum ve davranışları anlatır.	1	2	3	4	5
47	Öğretmenler, sendikaları okulda kontrol oluşturarak kendilerini güçlü hissetmek için kullanırlar.	1	2	3	4	5
48	Öğretmenler toplantılara, törenlere ve resmi görevlerine geç kalırlar.	1	2	3	4	5
49	Öğretmenler, günün başlangıcında ve sonunda imza atmalıdırlar.	1	2	3	4	5
50	Okul yöneticileri kendi pozisyonlarını güçlendirmek adına sendikalardan öğretmenler bağlantısı ile yardım isterler.	1	2	3	4	5
51	Okul müdürleri, çeşitli kurullara ve görevlere kontrolündeki öğretmenleri seçerler.	1	2	3	4	5
52	Öğretmenler, kendi zümresi ya da sınıfının ihtiyaçlarını vurgulayarak okulun kaynaklarından daha fazla pay almak isterler.	1	2	3	4	5
53	Yenilenen ders programları yada yeni uygulamaya konulan konularda (Fatih Projesi, Akıllı tahta kullanımı vb.) görev ve eğitim almış öğretmenler, meslektaşlarının gözünde uzmandırlar.	1	2	3	4	5
54	Okul müdürü, bütün karar ve yetkinin kendisinde olduğunu sürekli hatırlatır.	1	2	3	4	5
55	Yöneticiler öğretmenlerin okul, program ve eğitim felsefesiyle ilgili düzenlemelere dahil olma taleplerini dikkate almaz.	1	2	3	4	5
56	Öğretmenler öğretime ve öğrencilere olan yaklaşımlarına göre çeşitli şekillerde gruplaşmaktadır.	1	2	3	4	5
57	Okul yönetimi ve öğretmenler, öğrenciler için ayın öğrencisi, okul öğrenci meclis başkanı gibi ödüller için geliştirdikleri ölçütleri ilan panosunda yayımlar.	1	2	3	4	5
58	Okul müdürünün davranışlarından endişe duyan öğretmen, müfettiş yada üst düzey yöneticilere bu durumdan bahseder.	1	2	3	4	5
59	Öğretmenler; üst makamlara ve kurumlara şikâyetlerde bulunarak okul müdürünü zor durumlara sokar.	1	2	3	4	5
60	Bazı öğretmenler kendi sınıflarını, öğrencilerini diğer öğretmenlerin sınıfları ve öğrencilerine göre daha üstün görme, gösterme eğilimindedir.	1	2	3	4	5
61	Zümre toplantılarında alınan kararlar ve oluşan gündem ile okul yönetimini etkilemeyi ve dikkat çekmeyi amaçlayan öğretmenler vardır.	1	2	3	4	5
62	Öğretmenler, meslektaşlarıyla mesleki gelişimlerini destekleyecek etkinlik ve ders örneklerini, yeni teknik ve stratejileri vb. paylaşmada gönülsüzdür.	1	2	3	4	5
63	Öğretmenler, okul yönetimine tavsiye ve bilgi oluşturması adına aynı projeyi hazırlayan meslektaşlarından destek alırlar.	1	2	3	4	5

		Hic	Nadiren	Zaman Zaman	Sıklıkla	Her Zaman
64	Okul yönetimi, disiplinle ilgili konularda öğretmenlerin tam desteğini almak ister.	1	2	3	4	5
65	Okulun teknolojik yapısının geliştirilmesi için bilişim formatörü veya bilişim teknolojileri öğretmeni ayrılacak bütçenin artırılması için meslektaşların veya yönetimin desteğini ister.	1	2	3	4	5
66	Farklı branşlardaki öğretmenler, kendi gereksinim ve beklentilerini daha öncelikli göstererek, okul kaynaklarından daha etkin yararlanmaya çalışır.	1	2	3	4	5
67	Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler; görev, pozisyon yada ayrıcalıklardan yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
68	Eğitim bölgesi kurulunca, yönetici ve öğretmenler tarafından alınan kararlarda ve uygulamalarda, değişikliklere gidilmesi yönünde görüş bildirdiğinde, okul müdürü bu tavsiyeleri reddederek değişimden kaçır.	1	2	3	4	5
69	Küçük bir grup öğretmen okul dışında görüşür ve bu etkinliklere diğer meslektaşlarını dahil etmez.	1	2	3	4	5
70	Okul Aile Birliğine öğretmen katılımının artırılması için bir veya daha fazla öğretmen, temsilci olarak velilerinin bu birliğinde yer alır.	1	2	3	4	5
71	Öğretmenler, okulun mevcut eksikleri yada yaşadığı zorluklarla ilgili haberleri basına bildirir.	1	2	3	4	5
72	Öğretmenler, gayri resmi biçimde üst makam ve kurumlarla birlikte gizli gündem yaratma çabasındadır.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ

Bu ölçek "Öğretmenlerin Örgütsel Güç Oyunu Algıları ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasında veri toplamak amacıyla kullanılmaktadır. Yanıtlarınız etik çerçevede sadece bilimsel veri kaynağı olarak değerlendirilecektir.

Bu ankette yer alan ifadeler, öğretmenlerin işle ilgili endişe ve eleştirilerini nasıl ifade ettikleri ile ilgilidir. Lütfen, aşağıdaki maddelerde yer alan ifadelere, sizi en iyi temsil ettiğini düşündüğünüz seçeneği işaretleyerek yanıt veriniz. Katkı ve desteğiniz için teşekkürlerimi sunarım.

1=kesinlikle katılmıyorum

2= katılmıyorum

3= bazen katılıyorum

4= katılıyorum

5= kesinlikle katılıyorum

Hangi okul kademesinde görev yapıyorsunuz?

() Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () Lise

Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

Mesleki deneyim süreniz:

() 0-10 () 11-20 () 21-30 () +30

Görev yaptığınız kurumun yerleşim yeri:

() İl merkezi () İlçe Merkezi () Kasaba/Belde/Köy

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım okulda sorunların ortaya konmasında ve karşıt görüşlerimi dile getirmede çekingenimdir.	1	2	3	4	5
2	Okulumuzdaki diğer öğretmen ve personele bir takım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.	1	2	3	4	5

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
3	Herkesin önünde okulumuzdaki etkisizliği veya yetersizliği eleştiririm.	1	2	3	4	5
4	Okul yönetimini sorgulamam.	1	2	3	4	5
5	Okul ve yönetimle ilgili politikaları sorgulamada çekingenimdir.	1	2	3	4	5
6	Okulumuzdaki öğretmen ve personel, örgütsel değişimle ilgili şikâyet ettiklerinde ben de onlara katılırım.	1	2	3	4	5
7	Okulumuzla ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
8	Okul ve yönetimle ilgili politikalar açısından memnuniyetsizlik duyduğumda, bu durumu herkesin bilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
9	Okuldaki kararlara katılmadığımda bu fikrimi yönetimle paylaşmam.	1	2	3	4	5
10	Etkili olmayan örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerimi okul yönetimiyle paylaşırım.	1	2	3	4	5
11	Okulumuzdaki öğretmen ve personelin işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili kişisel algı ve değerlendirmemi bilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
12	Okul kararlarıyla ilgili düşüncelerimi ve eleştirilerimi okul yönetimi ile paylaşırım.	1	2	3	4	5
13	Okulumuzdaki öğretmen ve personelin önünde okulumuzu eleştirmem.	1	2	3	4	5
14	Okulumuzdaki etkisizlik veya yetersizliği ortadan kaldırmayla ilgili yönetime tavsiyelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
15	Okul yönetimiyle yaşadığım anlaşmazlığı dile getirmem.	1	2	3	4	5
16	Okulla ilgili sorunlarda meslektaşlarıma şikâyette bulunmam.	1	2	3	4	5
17	Diğer öğretmen ve personele adaletsiz davranıldığına inandığımda bu durumu yönetime anlatırım.	1	2	3	4	5
18	Rahatsız edici veya sorun olabilecek konularda meslektaşlarımla rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5

Teacher Behaviour Survey

Directions

This instrument contains 74 possible school situations. According to your perception of your school, please choose one of the five responses for each situational statement. Place "X" in the selected response box.

After completing this survey, please place it in the envelope, seal it and return it to your principal.

Your time and effort in completing this survey is greatly appreciated.

Thank you.

To what extent have these situations occurred?

1= Always

2=Frequently

3=Occasionally

4=Seldom

5=Never

Situational Statements

Ex. A vice-principal gathersthe support of a number of faculty members in order to promote his/her proposed changes in the school's disciplinary policy	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1	Teacher supervision lists are posted and reminders are sent so everyone knows who is expected to be on supervisory duty.	1	2	3	4	5
2	A teacher volunteers for a variety of committiees in hopes of advancing into administration.	1	2	3	4	5
3	Teachers at different grade levels band together to show support and power to prevent and promote changes by the administration.	1	2	3	4	5
4	A principal selects leadership team members who philosophically support his views.	1	2	3	4	5
5	A teacher in charge of a school Project enlists the support of his/her team to receive an increase in budget.	1	2	3	4	5
6	Technology person programs and installs all computers, making him/her the only person with knowledge how the menus and drives are set up.	1	2	3	4	5

7	A department chair uses his/her views on the other teachers.	1	2	3	4	5
8	The principal and the special education resource teacher are in favor of moving toward an inclusionary program. The regular education teachers opposed to it.	1	2	3	4	5
9	Department staff are invited to join a Thursday luncheon club. Three department staff members do not sign up and leave the building to eat elsewhere together.	1	2	3	4	5
10	After gathering research on report cards and grading, a group of teachers try to persuade the school board to use a narrative report card.	1	2	3	4	5
11	A faculty member contacts the president of the school board concerning the lack of education leadership and 'favoritism' by the building principal.	1	2	3	4	5
12	A group of teachers work around the principal they view as ineffective and make decision for the building.	1	2	3	4	5
13	All teachers sign up for lounge duty and are expected to clean up after themselves Daily. Some teachers do not.	1	2	3	4	5
14	A principal hires a teacher that was working in their previous district or building.	1	2	3	4	5
15	Teachers communicate daily, giving support to each other due to the principal's controlling tactics.	1	2	3	4	5
16	An administrator actively garners support from the parent organization and/or school board members.	1	2	3	4	5
17	A specialist claims that since all students must take his/her course, a greater percentage of the budget should go for his/her use.	1	2	3	4	5
18	A teacher with an advanced degree feels his/her knowledge is superior to others and attempts to steer other teachers in the direction he/she feels is best.	1	2	3	4	5
19	A teacher with more experience views his/her own knowledge as superior to others with lesser experience so he/she will not listen to new ideas.	1	2	3	4	5
20	The classroom teachers want students to be able to be able to move to different levels in the math or reading series. The principal states that students are not to move up in levels but must remain in the designated level for the specified grade level.	1	2	3	4	5
21	When changes in school times are suggested by the administration, such changes create conflict between the core teachers and other groups.	1	2	3	4	5

22	Teachers notify the building principal regarding a teacher who begins tutoring or private lessons for extra pay on school district time.	1	2	3	4	5
23	The teachers and community join together to show support for an improved negotiated agreement.	1	2	3	4	5
24	Teacher's lesson plans are to be laid out in a clearly defined manner in case a substitute teacher is needed due to an unexpected absence. Teachers do not comply.	1	2	3	4	5
25	Teachers are to turn in lesson plans to Office on a regular basis, using the appropriate format.	1	2	3	4	5
26	Teachers align themselves with members of the parent organization and school board members.	1	2	3	4	5
27	A staff unites together to attempt to change the discipline policy.	1	2	3	4	5
28	A coordinator initiates a grant and enlists a group of teachers to write the grant on their own time.	1	2	3	4	5
29	An administrator manipulates funds to benefit specific projects.	1	2	3	4	5
30	A teacher who develops a program feels that only he/she is capable of coordinating the event or program successfully.	1	2	3	4	5
31	A teacher who has worked on a specific committee is unwilling to listen to differing views from other teachers.	1	2	3	4	5
32	The administration has a philosophy regarding academic grouping. The teaching staff has an opposing view.	1	2	3	4	5
33	Some teachers in a building would like to promote team teaching while others prefer to stay self-contained and not team.	1	2	3	4	5
34	A presentation is given by the teachers to the school board regarding the use of technology in the classroom in order for it to be included in the district-wide goals with budgetary consideration.	1	2	3	4	5
35	Teachers go to their former principal to complain about the changes that the new principal is making.	1	2	3	4	5
36	Teachers join forces to show their support against recommended changes proposed by the administration.	1	2	3	4	5
37	Principal informally requests that teachers dress professionally; however, staff members continue to dress casually, i. e., in jeans.	1	2	3	4	5

38	Principal is clearly visible outside during morning arrival and afternoon dismissal times and is frequently in the halls during the school day.	1	2	3	4	5
39	A teacher becomes friends with a principal in hopes of gaining favor and influence.	1	2	3	4	5
40	A school district or administrator creates a sense of empowerment by soliciting input from various groups.	1	2	3	4	5
41	Cooperative teachers are given 'perks,' such as additional plan time or extra money for their classrooms or grade levels.	1	2	3	4	5
42	The unit leader gathers team support in the writing of a proposal, complete with rationale, to increase their unit's budget prior to approaching the principal.	1	2	3	4	5
43	Teachers who teach in a specific content area attend seminars and send down 'edicts' about what they have learned.	1	2	3	4	5
44	Teachers on the science committee recommend a new science series. The district office does not take the committee recommendation.	1	2	3	4	5
45	Experienced teachers insist that each student must complete a specific project. Newer teachers want to change the project.	1	2	3	4	5
46	A group of teachers, parents, and community members form a committee to change school policy or programs.	1	2	3	4	5
47	Teachers notify the building principal regarding the manner in which another teacher deals with students.	1	2	3	4	5
48	Teachers use the union to exert power and control within a school district.	1	2	3	4	5
49	Teachers consistently arrive late to meetings, supervisory duties, or regular assigned duties.	1	2	3	4	5
50	Teachers are to sign in and sign out at the beginning and end of the day.	1	2	3	4	5
51	An administrator enlists help from the teacher's union in hopes of furthering his/her own agenda.	1	2	3	4	5
52	Teachers use the union to exert power and control within a school district.	1	2	3	4	5
53	An administrator selects teachers to be on committees that are under the administrator's control.	1	2	3	4	5

54	Individual writes grant hoping to gain increased dollars toward his/her curriculum.	1	2	3	4	5
55	Teachers who work on curriculum projects during the summer decide what teachers will have and use in the following year. They in turn are the presenters of the curriculum and in-service all teachers.	1	2	3	4	5
56	A principal reminds staff on a regular basis that all decisions are his/her seven when input is requested.	1	2	3	4	5
57	When schools and grade levels are realigned, teachers request to meet with the administrators to ask questions and request to be involved in developing the philosophy and programs. The administrators evade the questions and do not involve the teachers.	1	2	3	4	5
58	The educational staff is split regarding issues such as: basal reading series vs. literature-based series; special education inclusion vs. special education self-contained; regular education self contained ; classes vs. team teaching, etc.	1	2	3	4	5
59	The administration and teachers develop criteria for students to be placed into the gifted program. They then present this to the school board.	1	2	3	4	5
60	A group of teachers concerned about a principal's tactics request a meeting with the superintendent.	1	2	3	4	5
61	A group of teachers creates a difficult work situation for a principal by constantly submitting grievance procedures and letter to the Board of Education.	1	2	3	4	5
62	Teachers are expected to meet their classes at the door each morning, but few regularly do.	1	2	3	4	5
63	An agenda and minutes from weekly team meetings are given to the principal.	1	2	3	4	5
64	A substitute teacher "covers up" for a teacher who leaves no lesson plans in hopes of the teacher giving a positive report to the principal about the substitute's teaching.	1	2	3	4	5
65	A teacher gathers support for a project from other teachers in the same subject area at different grade levels prior to taking the suggestion to the principal.	1	2	3	4	5
66	A vice principal gathers the support of a number of faculty members in order to promote his/her proposed changes in the school's discipline policy.	1	2	3	4	5

67	The technology coordinator enlists support from teachers and other administrators in order to promote an increase in the technology budget to purchase additional computers for the district.	1	2	3	4	5
68	A coordinator continually reminds teachers that she/he is in charge and due to the knowledge he/she possesses, the district is viewed as being on the "cutting edge."	1	2	3	4	5
69	A more senior teacher retains a position while a less senior teacher loses his/her position. This is based not on teacher effectiveness, but seniority only.	1	2	3	4	5
70	The district coordinator indicates that certain past practices used by faculty members must be modified or changed to implement the new curriculum. The principal will not make the changes and refuses the advice.	1	2	3	4	5
71	A small group of teachers meets in each other's rooms before school, at lunch, and after school, and never includes other staff members in its activities.	1	2	3	4	5
72	One or more teachers become the building representatives to the parent organization in order to increase teacher input on the parent organization's activities.	1	2	3	4	5
73	Teachers notify the newspapers about difficulties within the school district.	1	2	3	4	5
74	Teachers talk informally with school board members and feed the school board members information on items that will help further the teachers' own hidden agenda.	1	2	3	4	5

Organizational Dissent Scale

This is a series of statements about how people express their concerns about work.

Considering how you tend to express your concerns at work, indicate your degree of

agreement with each statement by using the scale provided.

1 = strongly disagree

2 = disagree

3 = agree some and disagree some

4 = agree

5 = strongly agree

		strongly disagree	disagree	agree some and disagree some	agree	strongly agree
1	I am hesitant to raise questions or contradictory opinions in my organization.	1	2	3	4	5
2	I complain about things in my organization with other employees.	1	2	3	4	5
3	I criticize inefficiency in this organization in front of everyone.	1	2	3	4	5
4	I do not question management.	1	2	3	4	5
5	I'm hesitant to question workplace policies.	1	2	3	4	5
6	I join in when other employees complain about organizational changes.	1	2	3	4	5
7	I share my criticism of this organization openly.	1	2	3	4	5
8	I make certain everyone knows when I'm unhappy with work policies.	1	2	3	4	5
9	I don't tell my supervisor when I disagree with workplace decisions.	1	2	3	4	5
10	I bring my criticism about organizational changes that aren't working to my supervisor or someone in management.	1	2	3	4	5
11	I let other employees know how I feel about the way things are done around here.	1	2	3	4	5
12	I speak with my supervisor or someone in management when I question workplace decisions.	1	2	3	4	5
13	I do not criticize my organization in front of other employees.	1	2	3	4	5
14	I make suggestions to management or my supervisor about correcting inefficiency in my organization.	1	2	3	4	5
15	I do not express my disagreement to management.	1	2	3	4	5
16	I hardly ever complain to my coworkers about workplace problems.	1	2	3	4	5
17	I tell management when I believe employees are being treated unfairly.	1	2	3	4	5
18	I speak freely with my coworkers about troubling workplace issues.	1	2	3	4	5



T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 32789259.399- *6666*
Konu :

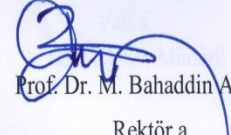
09 Kasım 2015

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 02.11.2015 tarih ve 88074293/605.01/11070903 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Tezcan KORUCUOĞLU'nun "Öğretmenlerin Örgütsel Güç Oyunları Algıları ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı anket ve tez çalışmasının uygun görüldüğüne dair ilgi yazı ilişikte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Prof. Dr. M. Bahaddin ACAT
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: 4 Sayfa

Adres: Meşelik Kampüsü
26480/ESKİŞEHİR

Tel: 0.222.2393750 (10 Hat)
Fax: 0.222.2291418 (Gen.Sek.)



T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 88074293/605.01/11070903
Konu: Araştırma Projesi

02.11.2015

OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) 27/10/2015 tarih ve 10997036 sayılı olur.
b) 15/10/2015 tarih ve 5964-6328 sayılı yazınız.

İlgi (b) yazı ile istemiş olduğunuz "Araştırma Projesi" incelenmiş ve uygun görülmüş olup, ilgi (a) Olur ekte sunulmuştur.
Bilgilerinize rica ederim.

Necmi ÖZEN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
1-İlgi (a) Olur (1 sayfa)
2-Araştırma Değerlendirme Formu (2 sayfa)

Adres :
Osmangazi Üniversitesi
Meşelik Yerleşkesi
PK.260480 ESKİŞEHİR

Aslı ile Aynıdır
5070 Sayılı Yasa ile
elektronik olarak
imzalanmıştır.
03 Kasım 2015

Remzi ERCELİK
Memur

Büyükdere Mah.Atatürk Blv. No:247 ESKİŞEHİR
Elektronik Ağ: www.eskisehir.meb.gov.tr
e-posta: strateji26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: L.TOKAT
Tel : (0 222) 239 72 00/213-425
Faks: (0 222) 239 39 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8939-13c1-347a-bf38-dac4 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 88074293/605.01/10997036
Konu : Araştırma Projesi

27.10.2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Osmangazi Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 15/10/2015 tarih ve 5964-6328 sayılı yazısı.

İlgi yazı ile; Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Programı öğrencisi Tezcan KORUCUOĞLU'nun "Öğretmenlerin Örgütsel Güç Oyunları Algıları İle Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı anket ve tez çalışması Araştırma İzin Komisyonu tarafından incelenmiş ve komisyon tarafından sakınca görülmediği tespit edilmiş olup, komisyon tarafından belirtilen okullarda yukarıda adı geçen projenin gerçekleştirilmesi uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde takdirlerinize arz ederim.

Barış HANCI
Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR
.../10/2015

Necmi ÖZEN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Büyükdere Mah. Atatürk Blv. No:247 ESKİŞEHİR
Elektronik Ağ: www.eskisehir.meb.gov.tr
e-posta: strateji26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: L.TOKAT
Tel : (0 222) 239 72 00/213-425
Faks: (0 222) 239 39 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0feb-a341-3716-a046-4ee1 kodu ile teyit edilebilir.