

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DÜZEYİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Ali BAYIN

Danışman: Doç. Dr. Necdet KONAN

Malatya-2021

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DÜZEYİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

DANIŞMAN

Doç. Dr. Necdet KONAN

HAZIRLAYAN

Mehmet Ali BAYIN

Jürimiz tarafından 12 / 08 / 2021 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda bu tez **oybirliği** ile başarılı bulunarak Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı **Yüksek Lisans** Tezi olarak kabul etmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvanı Adı Soyadı

İmza

1. Başkan(Tez Danışmanı): Doç. Dr. Necdet KONAN

.....

2. Üye: Dr. Öğr. Üyesi Metin KIRBAÇ

.....

3. Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet BOZAK

.....

O N A Y

Bu tez, İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararıyla da uygun görülmüştür.

Doç. Dr. Eyüp İZCİ
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Necdet KONAN'ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Arasındaki İlişki** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Mehmet Ali BAYIN

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlamıştır.

Çalışmanın fikir aşamasından sonuç aşamasına kadar değerli fikirlerini, vaktini ve emeğini benimle paylaşan, yoğunluğuna rağmen benimle ilgilenen ve beni her zaman yönlendiren danışmanım Doç. Dr. Necdet KONAN’a teşekkür ederim.

İnönü Üniversitesi’ndeki lisans ve lisansüstü eğitimim süresince bana ilham kaynağı olan tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Son olarak teşekkürlerin en büyüğünü hak eden ailem... Yüksek lisans sürecimde yanımda olan, çalışmamın her aşamasına dahil olup fikirlerini paylaşan, bana karşı inancını kaybetmeyen, desteklerini esirgemeyen ve her zaman beni sabırla bekleyen sevgili eşim Betül BAYIN’a ve bana neşe kaynağı olan, varlıklarıyla yaşamıma anlam katan sevgili kızım Zeynep ile oğlum Ömer’e sonsuz teşekkürler...

Mehmet Ali BAYIN

OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DÜZEYİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

BAYIN, Mehmet Ali
İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman: Doç. Dr. Necdet KONAN
Temmuz 2021, v +116 sayfa

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla ilişkisel tarama modelinde nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, 2019–2020 eğitim-öğretim yılında Malatya ili Battalgazi ilçesinde yer alan 197 devlet okulunda görev yapan 4881 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda ulaşılabilir örneklem yöntemiyle belirlenen 19 devlet okulunda görev yapan 321 öğretmen oluşturmıştır. Veri toplama araçları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde 17 maddeden oluşan Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise 17 maddeden oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği yer almaktadır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, yüzde, frekans, standart sapma, t testi, basit doğrusal korelasyon ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile cinsiyet, branş, en son tamamlanan öğrenim kurumu, bulunduğu okuldaki görev süresi ve görev yaptıkları öğrenim basamağı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile kıdem, müdürle çalışma süresi ve bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ile cinsiyet, branş, en son tamamlanan öğrenim kurumu, okuldaki müdürle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı ve bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile kıdem ve okuldaki görev süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasında anlamlı ve düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, güçlendirici liderlik, örgütsel muhalefet

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE EMPOWERING LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS AND THE ORGANIZATIONAL DISSENT OF TEACHERS

BAYIN, Mehmet Ali
İnönü University, Institute of Education Sciences
Department of Education Management
Graduate Student

Advisor: Doç. Dr. Necdet KONAN

ABSTRACT

The main purpose of this research is determining the relationship between the level of empowering leadership of principals and the organizational dissent of teachers. For this purpose, a descriptive research has been realized in the survey model of quantitative research patterns. The research population comprises 4881 teachers work at 197 public schools in the districts of Battalgazi in Malatya in 2019– 2020 academic year. The research sampling comprises 321 teachers working at the 19 public schools. The data collection tools comprise three parts. In the first part there are personal information. In the second part, there are 17 items of Principal Empowering Leadership Scale. In the third part, there are 17 items of Organizational Dissent Scale. Mean, frequency, standard deviation, t-test, simple linear correlation and one way variance were used for the data analysis. According to results; it is discovered that there is no significant difference between the level of empowering leadership of principal and the teachers' gender, branch, the last completed education institution, tenure at school, level of education they are in charge; according to teachers' perception. It is determined that there is significant difference between the level of empowering leadership of principal and seniority, working period with principal and the number of teacher at the school. It is also determined there is no significant difference between teachers' organizational dissent and the teachers' gender, branch, education level, the last completed education institution, working period with principal, stage they are responsible and the number of teachers at school. It is also found that there is significant difference between the level of Teachers' Organizational Dissent and seniority and working period with principal. There is a low level of positive relationship between the level of empowering leadership and Teachers' Organizational Dissent.

Key words: Leadership, Empowering Leadership, Organizational Dissent.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL ve ONAY SAYFASI	ii
ONUR SÖZÜ	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	vii
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	viii

BÖLÜM

I. GİRİŞ

1.1.Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Problem Cümlesi	4
1.4. Alt Problemler	4
1.5.Sayıtlılar	5
1.6.Sınırlılıklar	5
1.7.Tanımlar	5

II. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Bilgiler	7
2.1.1.Liderlik	7
2.1.2. Liderlik Özellikleri	8
2.1.3. Lider-Yönetici Farkı	9
2.1.4. Liderliğin Güç Kaynakları	11

BÖLÜM	Sayfa
2.1.4.1. Zorlayıcı Güç	12
2.1.4.2. Ödüllendirme Gücü	12
2.1.4.3. Yasal Güç	13
2.1.4.4. Uzmanlık Gücü	13
2.1.4.5. Özdeşlik (Benzeşim/Karizmatik) Gücü	13
2.1.5. Liderlik Kuramları	13
2.1.5.1. Özellikler Kuramı	14
2.1.5.2. Davranışçı Kuram	14
2.1.5.3. Duruma Bağımlılık Kuramları	15
2.1. 5.4. Yeni Yaklaşımlar	17
2.1.5.4.1.Güçlendirici Liderlik	18
2.1.5.4.1.1. Yetki Devri	19
2.1.5.4.1.2. Sorumluluk	20
2.1.5.4.1.3. Kendi Başına Karar Verme	20
2.1.5.4.1.4. Bilgi Paylaşımı	21
2.1.5.4.1.5. Beceri Geliştirme	21
2.1.5.4.1.6. Yenilikçi Performans İçin Koçluk	21
2.1.5.4.2. Güçlendirmenin Organizasyonlara Sağlayacağı Yararlar	22
2.1.5.4.3. Personel Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi	22
2.1.5.4.4. Klasik İle Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklılar ..	23
2.1.6.Örgütsel Muhalefet Kavramı	24
2.1.7.Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri	25
2.1.7.1.Örtük Kontrol Kuramı	25
2.1.7.2.Bağımsız Düşünme Kuramı	26
2.1.7.3.Ayrılma- Dile Getirme- Sadakat Kuramı	26
2.1.8.Örgütsel Muhalefet Süreci	27
2.1.9.Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	27
2.1.10.Örgütsel Muhalefet İle İlgili Faktörler	28
2.1.10.1.Bireysel Faktörler	28
2.1.10.2.İlişkisel Faktörler	30
2.1.10.3. Örgütsel Faktörler	30

BÖLÜM

Sayfa

2.1.11.Örgütsel Muhalefet Davranışları	31
2.1.11.1.Yatay (Gizli) Muhalefet Davranışı	31
2.1.11.2.Dikey (Açık) Muhalefet Davranışı	32
2.1.11.3.Yer Değiştirmiş (Dışa Aktarılmış) Muhalefet Davranışı	34
2.1.11.4.Haber Uçurma Davranışı	34
2.1.12.Örgütsel Muhalefetin Sonuçları	35
2.1.13.Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Muhalefet	35
2.2. İlgili Araştırmalar	37
2.2.1.Güçlendirici liderlik ile ilgili yurt içi araştırmalar	37
2.2.2.Güçlendirici liderlik ile ilgili yurt dışı araştırmalar	47
2.2.3.Örgütsel muhalefet ile ilgili yurt içi araştırmalar	49
2.2.4.Örgütsel muhalefet ile ilgili yurt dışı araştırmalar	61
III.YÖNTEM	65
3.1. Araştırma Modeli	65
3.2. Evren Örneklem	65
3.3. Veri Toplama Araçları	67
3.4. Verilerin Toplanması	68
3.5. Verilerin Analizi.....	68
IV. BULGULAR VE YORUMLAR	71
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	71
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	73
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	84
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	85
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	97
V. ÖZET YARGI VE ÖNERİLER	99
5.1. Özet ve Yargılar	99
5.2. Öneriler	105
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	105
5.2.2.Araştırmacılar İçin Öneriler	106

KAYNAKÇA	107
EK	
Uygulanan ölçekler	113
Ölçek Kullanım İzinleri	115



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge No	Çizelge Adı	Sayfa No
1	Yönetici ve Lider Farkları	11
2	Klasik Liderlik ile Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklılar	23
3	Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olayların Tipolojisi	27
4	Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler	66
5	Ölçek Puanlarının Normal Dağılımına İlişkin Çarpıklık Ve Basıklık Katsayılarının Analizi	69
6	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algıları	71
7	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Analizi	73
8	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Analizi	75
9	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının En Son Tamamladığı Öğrenim Kurumuna Göre Analizi	76
10	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Kıdemlerine Göre Analizi	77
11	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Okuldaki Görev Süresine Göre Analizi	79
12	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Müdürle Çalışma Süresine Göre Analizi	81
13	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Öğrenim Basamağına Göre Analizi	82
14	Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Analizi	83

Çizelge No	Çizelge Adı	Sayfa No
15	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Sergilemelerine İlişkin Öğretmen Algıları	84
16	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Analizi	86
17	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branşlarına Göre Analizi	87
18	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının En Son Tamamladığı Öğrenim Kurumuna Göre Analizi	88
19	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdemlerine Göre Analizi	89
20	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okuldaki Görev sürelerine Göre Analizi	91
21	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Müdürle çalışma sürelerine Göre Analizi	93
22	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Görev Yaptıkları Öğrenim Basamağına Göre Analizi	94
23	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Görev Yaptıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Analizi	96
24	Öğretmen Algılarının Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği İle Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Arasındaki İlişkiye Göre Analizi	97

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, Problem Durumu başlığı altında okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel muhalefatinin kişisel, ulusal ve evrensel açıdan önemi belirtilip, araştırmanın amacı açıklanmıştır. Daha sonra ise problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın temel sayıtlıları, sınırlılıkları, tanımlar ve kısaltmalara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Lider, bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse; önder, şef iken; liderlik ise liderin görevi, önderlik anlamına gelmektedir (TDK, 2021). Liderlik sözcüğü Anglosakson kökenli “lead” kelimesinden türetilmiş olup “yol” ve “patika” anlamlarına gelmektedir (Vries, 2007; akt. Taçyıldız, 2020: 3). Lider kelimesi dilimize İngilizceden girmiştir. “Lead” kelimesi Türkçe’de yol göstermek, önderlik etmek demektir. “Leader” ise “lead” fiilini gerçekleştiren anlamına gelmektedir. Yani “Leader” Türkçe’de yol gösteren, önder kişi demektir (Tureng, 2021). Stoggdill’e (1974) göre liderlik, karşılıklı davranış ve ortak fikir ile örgütü harekete geçirmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamaktır. Bennis ve Townsend’a (1989) göre lider, işleyişin olduğu her yerde, o işleyişin devamlı ve koordineli gerçekleşmesi için yol gösteren kişidir (Cevahir, 2004: 3).

Lider, grup üyelerince hissedilen fakat açıklığa net biçimde çıkmamış olan ortak istek ve fikirleri benimsenebilir bir gaye biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu gaye etrafında hareketlendiren kimsedir (Eren, 2008: 525). İnsanın sınırlı yetilere sahip olması, varlığını sürdürebilmek için olsa bile, onu başkalarıyla işbirliğine zorlamaktadır. Ortak çalışmayı gerektiren bir gayenin

gerçekleştirilmesi için bir araya gelen iki veya daha çok kişinin işbirliği yapmaları ve bunu sürdürmeleri, büyük ölçüde bu amaçlarını daha az enerji harcayarak, daha kısa sürede, daha az riskle, daha çok getiriyle verimli ve etkili olarak gerçekleştirmelerine bağlıdır. Ortak bir çabayı gerektiren amacın belirlenmesi, bu amaç doğrultusunda çaba göstermek isteyenlerin ve buna katkıda bulunabileceklerin bir araya getirilmesi, bunların amaç doğrultusunda yönlendirilmesi, gerekli eylemin gerçekleştirilmesi ve sonuçlandırılması kendiliğinden gerçekleşemez. Bütün bu evrelerde, bunları gerçekleştirmede belirleyici olabilecek kişi veya kişilerin varlığı ve etkisine ihtiyaç duyulur. Bu durum, hem yeni bir örgütün oluşması hem de var olan bir formal veya doğal örgüt için geçerlidir. Bu kritik önemdeki kişi veya kişiler, yönetici ve/veya liderlerdir (Konan, 2015: 269-270). Toffler'e (1980) göre organizasyonların işleyişleri teknolojik gelişmelerle birlikte değişime uğramıştır. Sanayi devriminden önce bireyler kendilerine ait atölyelerde çalışırken, sanayi devrimi ile birlikte seri üretime geçilmiştir. İnsanlar fabrikalarda çalışmaya başlamış, iş bölümü ve departmanlaşma gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Ahearne'ye (2005) göre üretimde kullanılan iş gücünden en fazla verimi alabilmek için yöneticiler tarih boyunca değişik yönetim tarzları denemiştir. Başlarda üretimi artırmaya yönelik olan ve iş gücünü göz ardı eden yöneticiler gün geçtikçe kalite, yenilikçilik, çalışanların gelişimi, müşteri memnuniyeti gibi kavramlara önem vermiştir. Bu süreç, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimde değişimlerin yaşanmasını sağlamıştır. Çalışanları anlamaya çalışan, onların isteklerini dinleyen, gelişimlerini yakından takip eden yöneticilik tarzları benimsenmiştir. Yönetimdeki bu değişiklikler lider ve yönetici farkını doğurmuştur. Burns'e (1978) göre liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmektedir. Hatta lider, çalışanın farkında olmadığı ihtiyaçlarını tespit eder ve onu karşılamaya çalışır (İmamoğlu, 2019: 8).

Türk Dil Kurumu'na göre, muhalefet kavramı; bir tutuma, bir düşünceye, bir davranışa karşı olmaktır ([http:// www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Kassing (1997)'ye göre; muhalefet kavramı Latince olup, "dissentire" sözcüğünden türetilmiştir. "Farklı hissetmek" anlamına gelmektedir (Taçyıldız, 2020: 25). Muhalefet, Arapça *h-I-f* kökünden türetilmiştir. Aynı kökten türeyen ihtilaf kavramı gibi, 'farklı bir yol tutulması ve görüş ayrılığı' manasına gelmektedir (Ardoğan, 2004). Muhalefet örgütsel anlamda fikir ayrılıklarına sebep olurken aynı zamanda bu fikirlerini hem eylemleri ile hem de sözlü olarak aktarabilmelerini kapsamaktadır. Bu şekilde örgütsel muhalif gruplar tarafından astlarına, üstlerine, çalışma arkadaşlarına, çevrelerinde bulunan herhangi birine

aktarılabilmektedir (Kesen ve Pabuçcu, 2016: 1553). Kavram olarak “karşı çıkmak, aykırı olmak” anlarına karşılık gelen muhalefet kelimesi siyaset dünyası dışına çıkarak günlük yaşamda sıkça sarf edilirken, kalabalık gruplar arasında sosyal hayatın getirdiği bir sonuç olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan muhalefet, yalnızca siyasi-politik yaşamda değil, toplumun her aşamasında karşımıza çıkabilmektedir. Örnek olarak dernek üyesi olan bir grup kimse, idari birime karşı çıkarak muhalif bir tablo sergileyebilir veyahut 3’e 1 şeklinde sonuçlanan bir davada 1 muhalif olan tarafın gücünü göstermektedir (Bayındır, 2011: 35).

Örgütsel muhalefet, üyelerin üstleriyle fikir ayrılığına düşmesi ve bu fikir ayrılığını belirtmeleri olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2015: 11; Özdemir, 2010: 34). Goodboy, Chory ve Dunleavy’e (2008) göre, çalışanlar, örgüt ile ilgili karşıt fikirlerini yöneticilerine, iş arkadaşlarına, örgüt dışındaki arkadaşlarına ve ailelerine aktarabilmektedirler (Taçyıldız, 2020: 26-27). Kassing’e (2008) göre; örgütsel muhalefet sadece görüş ayrılığına düşmek değildir, aynı zamanda görüş ayrılığını ifade etmektir. Graham’a (1986) göre; örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini göstermeleri halinde karşılaşacakları tepkileri ölçmektedirler (Ağalday, 2013: 11-12).

Örgütsel muhalefet, insanlarda ve kurum çalışanlarında olumlu çağrışım yapmamasına rağmen aslında örgüt için çok faydalı bir olgudur. Kurum içerisindeki aksayan ve yanlış uygulamaları çalışanların örgüt içerisindeki ilgililere söyleyebilmesi örgütsel muhalefettir ve kurum için faydalıdır. Burada yapılacak araştırmanın önemi örgütsel muhalefetin oluşmasında yöneticinin sergilediği güçlendirici liderlik davranışıyla ilişkisinin olup olmadığının incelenecek olmasıdır.

Öğretmenlerin örgütlerine yönelik sergilemiş oldukları muhalif davranışlar, örgüt içerisindeki sorunların tespit edilebilmesini mümkün kılmaktadır. Aynı zamanda tespit edilecek sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesine de imkan verebilmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin güçlendirici liderlik tarzının, öğretmenlerde örgütsel muhalif davranışlarla ilişkisinin belirlenebilmesi ile örgüt içerisindeki sorunların ortadan kaldırılabilmesi ve daha olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasına katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca literatürde daha önceden öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeylerinin örgütsel muhalefetle ilişkisi ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamış olması ve literatüre bir yenilik katacak olmasıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile okul müdürlerinin güçlendirici liderliği sergileme düzeyi algısı arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

1.3. Problem Cümlesi

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile okul müdürlerinin güçlendirici liderliği sergileme düzeyi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki var mıdır?

1.4. Alt Problemler

Problem cümlesi daha ayrıntılı olarak şu alt problemlere ayrılmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısı ne düzeydedir?
2. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, branş, en son tamamladığı öğrenim kurumu, hizmet süresi (kıdem), görev yaptıkları okuldaki görev süresi, mevcut okul müdürüyle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı ve görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
3. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği sergilemelerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
4. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, branş, en son tamamladığı öğrenim kurumu, hizmet süresi (kıdem), görev yaptıkları okuldaki görev süresi, mevcut okul müdürüyle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı ve görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısı ile okul müdürlerinin güçlendirici liderliği sergileme düzeyi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki var mıdır?

1.5. Sayıtlar

1. Okul müdürleri kişisel ve mesleki sorumluluklarını yerine getirirken güçlendirici liderliğe uygun davranabilirler.
2. Müdürlerin güçlendirici liderlik düzeyleri, okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği aracılığı ile belirlenebilir.
3. Okullarda öğretmenler kişisel ve mesleki sorumluluklarını yerine getirirken örgütsel muhalefet davranışı sergileyebilirler.
4. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri, örgütsel muhalefet ölçeği aracılığı ile belirlenebilir.

1.6. Sınırlılıklar

Bu çalışma 2019 - 2020 eğitim-öğretim yılında Malatya ili merkez ilçelerinden Battalgazi ilçesindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin görüşleriyle sınırlıdır.

1.7.Tanımlar

Liderlik: Karşılıklı davranış ve ortak fikir ile örgütü harekete geçirmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamaktır (Cevahir, 2004: 3).

Güçlendirici liderlik: İşgörenlerin üstlendikleri görevi yerine getirirken kendilerini yetersiz hissettiren unsurları ortadan kaldıran liderlik yaklaşımıdır (İmamoğlu, 2019: 28).

Örgüt: İki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için eşgüdüm içinde, iş birliği yaptığı yapısıdır (Aydın, 2018: 2).

Örgütsel muhalefet: Örgütsel muhalefet, üyelerin üstleriyle fikir ayrılığına düşmesi ve bu fikir ayrılığını belirtmeleri olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2015: 11; Özdemir, 2010: 34).

Açık muhalefet: Öğretmenlerin çeşitli koşula bağlı olarak muhalif görüş ve eylemlerini doğrudan işin muhataplarına yöneltmeleridir(Özdemir, 2010: 72).

Örtük muhalefet: Öğretmenlerin muhalif görüşlerini örgütsel süreçler üzerinde doğrudan etkisi olmayan diğer örgüt üyelerine anlatmalarıdır. (Özdemir, 2010: 72).

Yer değiştirmiş muhalefet: Öğretmenlerin muhalif görüşlerini aile üyeleri ya da iş dışı arkadaşlarına anlatmalarıdır. (Ağalday, 2013: 37)

Haber uurma (whistle blowing): Öğretmenlerin yanlış buldukları tutum, görüş ve eylemleri, işin asıl muhatabına değil, söz konusu muhatap üzerinde etki gösterebilecek muhataplara iletilmesidir (Özdemir, 2010: 69).

Okul Yöneticileri: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

Öğretmen: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmeni ifade etmektedir.

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel muhalefet ve güçlendirici liderlik ile ilgili alan yazın incelenmiş ve ulaşılan bilgiler Kuramsal Bilgiler; araştırmalar ise İlgili Araştırmalar başlığı altında Örgütsel muhalefet ile ilgili araştırmalar ve Güçlendirici liderlik ile ilgili araştırmalar altında yer verilmiştir.

2.1. Kuramsal Bilgiler

Araştırma ile ilgili kuramsal bilgiler aşağıda öz olarak verilmiştir.

2.1.1.Liderlik

Lider, bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse; önder, şef iken; liderlik ise liderin görevi, önderlik anlamına gelmektedir (TDK, 2021). Liderlik sözcüğü Anglosakson kökenli “lead” kelimesinden türetilmiş olup “yol” ve “patika” anlamlarına gelmektedir (Vries, 2007; akt. Taçyıldız, 2020: 3). Lider kelimesi dilimize İngilizceden girmiştir. “Lead” kelimesi Türkçe’de yol göstermek, önderlik etmek demektir. “Leader” ise “lead” fiilini gerçekleştiren anlamına gelmektedir. Yani “Leader” Türkçe’de yol gösteren, önder kişi demektir (Tureng, 2021). Stogdill’e (1974) göre liderlik, karşılıklı davranış ve ortak fikir ile örgütü harekete geçirmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamaktır. Bennis ve Townsend’a (1989) göre lider, işleyişin olduğu her yerde, o işleyişin devamlı ve koordineli gerçekleşmesi için yol gösteren kişidir (Cevahir, 2004: 3).

Lider, grup üyelerince hissedilen fakat açıklığa net biçimde çıkmamış olan ortak istek ve fikirleri benimsenebilir bir gaye biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu gaye etrafında hareketlendiren kimsedir (Eren, 2008: 525).

İnsanın sınırlı yetilere sahip olması, varlığını sürdürebilmek için olsa bile, onu başkalarıyla işbirliğine zorlamaktadır. Ortak çalışmayı gerektiren bir gayenin gerçekleştirilmesi için bir araya gelen iki veya daha çok kişinin işbirliği yapmaları ve bunu sürdürmeleri, büyük ölçüde bu amaçlarını daha az enerji harcayarak, daha kısa sürede, daha az riskle, daha çok getiriyle verimli ve etkili olarak gerçekleştirmelerine bağlıdır. Ortak bir çabayı gerektiren amacın belirlenmesi, bu amaç doğrultusunda çaba göstermek isteyenlerin ve buna katkıda bulunabileceklerin bir araya getirilmesi, bunların amaç doğrultusunda yönlendirilmesi, gerekli eylemin gerçekleştirilmesi ve sonuçlandırılması kendiliğinden gerçekleşemez. Bütün bu evrelerde, bunları gerçekleştirmede belirleyici olabilecek kişi veya kişilerin varlığı ve etkisine ihtiyaç duyulur. Bu durum, hem yeni bir örgütün oluşması hem de var olan bir formal veya doğal örgüt için geçerlidir. Bu kritik önemdeki kişi veya kişiler, yönetici ve/veya liderlerdir (Konan, 2015: 269-270). Liderlik kavramı, sosyal etkileşim yoluyla başkalarını etkileme konusu üzerinde durmaktadır. Liderliğin temelinde güç kullanımı vardır (Aydın, 2014: 71).

Toffler'e (1980) göre organizasyonların işleyişleri teknolojik gelişmelerle birlikte değişime uğramıştır. Sanayi devriminden önce bireyler kendilerine ait atölyelerde çalışırken, sanayi devrimi ile birlikte seri üretime geçilmiştir. İnsanlar fabrikalarda çalışmaya başlamış, iş bölümü ve departmanlaşma gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Ahearne'ye (2005) göre üretimde kullanılan iş gücünden en fazla verimi alabilmek için yöneticiler tarih boyunca değişik yönetim tarzları denemiştir. Başlarda üretimi artırmaya yönelik olan ve iş gücünü göz ardı eden yöneticiler gün geçtikçe kalite, yenilikçilik, çalışanların gelişimi, müşteri memnuniyeti gibi kavramlara önem vermiştir. Bu süreç, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimde değişimlerin yaşanmasını sağlamıştır. Çalışanları anlamaya çalışan, onların isteklerini dinleyen, gelişimlerini yakından takip eden yöneticilik tarzları benimsenmiştir. Yönetimdeki bu değişiklikler lider ve yönetici farkını doğurmuştur. Burns'e (1978) göre liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmektedir. Hatta lider, çalışanın farkında olmadığı ihtiyaçlarını tespit eder ve onu karşılamaya çalışır (İmamoğlu, 2019: 8).

2.1.2. Liderlik Özellikleri

Liderlerde aranılan özelliklerin bazıları şunlardır (Çetin, 2008: 34-35):

1. Bir vizyon belirleyebilmek ve bunu izleyenleri ile paylaşabilmek,
2. Değişikliklere karşı açık olmak ve yeni projeler yönetebilmek,
3. İnsanlarla kişisel (bireysel) olarak ilgilenebilmek,
4. Ekipleri destekleyebilmek,
5. Bilgileri paylaşabilmek,
6. Sorunları çözebilmek ve karar verebilmek,
7. İşlerin akışını yönetebilmek,
8. Teknik becerilere sahip olmak,
9. Vakti ve kaynakları doğru ve etkili yönetebilmek,
10. Sorumluluk alabilmek,
11. İnisiyatif kullanabilmek,
12. Hislerine hakim olabilmek,
13. Merhametli(şefkatli) ve güvenilir(emin) olmaktır.

2.1.3. Lider-Yönetici Farkı

Davis'e (1989) göre; liderlikle yöneticilik arasında fark olmadığını, sadece liderliğin yöneticiliğin bir alt alanı olduğunu savunmaktadır. Goleman (2003)'e göre yönetici; yani "manage" eylemini gerçekleştiren kişi, örgütün üretmesi gereken ürün veya hizmet ne ise onun üretimi için gerekli kaynakları bulmakta ve bulduğu kaynakların en verimli, en etkili şekilde kullanılacak yolu tespit ederek çalışanları o doğrultuda yönlendirmektedir. Bennis ve Townsend'a (1989)'a göre; lider için bu birincil amaç değildir ve liderler yönetici olmak zorunda değildir. Yani bir yöneticinin altında çalışan grubun bir üyesi, grup üyeleri tarafından yöneticiden daha fazla lider olarak görülebilmekte ve saygı görebilmektedir. Her lider yönetici olmamakta, her yönetici de liderlik yapamamaktadır. Bass'a (1999) göre; yöneticilik bir yetki gibi devredilebilirken, liderlik rolü devredilememekte ancak izleyiciler tarafından benimsendiğinde ortaya çıkabilmektedir. Liderler, vizyon oluşturmakta ve çalışanlarına bu vizyonu benimsetmektedir. Örgütün vizyonunu onların hayat tarzları haline getirmektedir. Yöneticiler ise çalışanlara yapılması gereken işleri söylemekte ve o işin yapılıp yapılmadığıyla ilgilenmektedir. Liderler çalışanlarına özerklik sağlamakta, zorlayıcı işlerin onların iş tatminlerini arttıracaklarını onları geliştireceğini düşünmektedir. Diğer taraftan, yöneticilerin verdiği işler çalışanlar tarafından yerine getirilemediğinde yönetici çalışan üstünde bir baskı oluşturmaktadır ve bunun sonucunda da iş stresi

ortaya çıkmaktadır. Goleman'a (2003) göre; liderler özgün ve kendilerine has tavırları ile takipçilerine ilham vermekte, yönetici ise üstlendiği göreve göre rol yapmaktadır. Söylediği sözden mimiklerine kadar her tavrı rol model olarak benimsediği kişilere aittir. Bennis'e (1985) göre; liderler risk almaktan korkmaz ve riskin sonuçları zedeleyici olsa bile bunun onları başarıya götüren yolda birer basamak olduğunu bilirler. Yöneticiler riski en aza indirmeye çalışır ve risk teşkil eden unsurları ortadan kaldırırlar. Liderler uzun vadeli planları gerçekleştirmek için uğraşmaktadır. Bu süreçte ödül, takdir gibi motive edici unsurları aramazlar çünkü o planı benimsemişlerdir. Yöneticiler ise kısa vadeli planlara yönelir, bu planları gerçekleştirdikten sonra aldığı olumlu geribildirimlerle motive olur. Howell ve Avolio'ya (1993) göre liderler yenilikçi ruh oluşturur. Çalışanlarını yeni fikirler üretmeleri konusunda teşvik eder ve onlara gereken kaynakları sağlar. Yöneticiler ise çalışanların işlerine odaklanmalarını, kaynakları tasarruflu kullanmalarını ve olabildiğince riskten kaçınmalarını bekler (İmamoğlu, 2019: 8).

Yönetici etkililik ve verimliliği ön planda tutmaktadır. Nasıl az kaynakla daha çok iş gerçekleştirilebileceğini düşünmekte, maliyetleri en aza indirmeye çalışmaktadır (Eren, 2008: 9). Liderler ise bu konuları ikinci planda tutmakta ve daha çok örgütün gelecekteki konumunu düşünmektedir. Bu doğrultuda lider attığı adımları şirketin uzun zaman sonraki durumunu düşünerek atmakta ve örgütünü değişime hazırlamaktadır (Eren, 2008: 525).

Yöneticinin varlığı sadece formal örgütlerde söz konusu iken, liderin varlığı ise örgüt oluşmadan önce de oluşuktan sonra da hem formal hem de doğal örgütlerde söz konusudur. Formal örgütlerin yönetilmesinin tarihi, dolayısıyla yöneticilerin varlığı, insanlık tarihinin günümüze daha yakın dönemlerine denk gelirken, işbirliği ihtiyacı hemen hemen insanlık tarihinin başlangıcına kadar gider. İşbirliğinin gerçekleştirilmesinde belirleyici olanın da lider olduğu söylenebilir. Liderlik, birlikte yaşamanın gereği ve doğal sonucudur. Bu açıdan bakıldığında liderliğin insanlık tarihi kadar eski olduğu ileri sürülebilir (Konan, 2015: 269-270). Yönetici ve lider arasındaki farklar aşağıdaki Çizelge 1'de verilmiştir (Gedikoğlu, 2015: 44):

Çizelge 1

Yönetici ve Lider Farkları

Yönetici	Lider
Gücünü yasalardan alır.	Gücünü kendi kişiliği ve yeteneklerinden alır.
Astlarını yasal yollardan gerektiğinde zorlar.	İnsanları güdüler.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.
Hata arar.	Hata düzeltir.
Emir verir.	Öneri getirir.
“Ben” der.	“Biz” der.
Bir kopyadır.	Özgündür.
Kısa vadeli bakar.	Uzun vadeli bakar.
Mevcut durumu korur.	Mevcut durumu değiştirir.
Örgütü öne çıkarır.	İnsanı öne çıkarır.
Önemli olan gizliliklidir.	Önemli olan şeffaflıktır.
Dikte eder, emir verir, yönetir.	Danışır, görüşür, yönlendirir.

2.1.4. Liderliğin Güç Kaynakları

Güç, bireyin başkalarının davranışlarını kendi istediği doğrultuda davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Bu nedenle güç ilişkisel bir kavram olmakta ve kişiler arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Başkaları ile iletişim kurmayan bir kişi için güçlü denilememektedir. Kişilerin gücü başkaları ile iletişim kurmaları halinde ortaya çıkabilmektedir. Kişi başkalarının davranışlarını kendisinin istediği şekilde değiştirebiliyorsa, kişinin güçlü olduğu kabul edilebilmektedir (Koçel, 2010: 553). Lider kişiler, başkalarını yönlendirebildiği ölçüde güçlü kişilerdir. Liderler, çalışanlarını etkilemek için farklı sosyal yöntemleri kullanırlar (Coşkun, 2018: 6-7). Daft’a (1991) göre; güç, liderin sahip olduğu kaynaklar ile astlarının davranışlarındaki değişiklikleri etkilemesini ifade etmektedir. Liderlik de gücün fiili olarak kullanıldığı bir alan olarak tanımlanmaktadır (Taçyıldız, 2020: 9). Liderlik yapanların, yönlendirenlerin güce sahip olmaları zorunludur. Çünkü insanlar işbirliği içinde çalıştıklarında, hedefe ulaşma eylemini başlatabilmek ve sürdürebilmek için temel dayanak enerji, güçtür. İnsanları etkilemede kullanılan güç çeşitlidir ve kaynakları farklıdır (Aydın, 2014: 72).

Güç kaynaklarına ilişkin ilk sınıflandırma French ve Raven (1959) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre güç kaynakları; , zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, ödül gücü ve karizmatik güçtür (Koçel, 2010: 556). Güç kaynakları, Yukl'a (2018) göre pozisyon gücü ve kişisel güç olarak da sınıflandırılabilir. Pozisyon gücü; yasal yetkiyi, kaynaklar, ödüller ve cezalar üzerindeki kontrolü ifade etmektedir. Kişisel güç ise; görev uzmanlığını, arkadaşlık ve sadakate dayalı güçü ifade etmektedir (Taçyıldız, 2020: 11).

2.1.4.1. Zorlayıcı Güç: French ve Rayen (1959)'a göre; gücün temeli korkuya dayanır. Çalışanlar liderlerinin isteklerini yerine getirmedikleri zaman olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını düşündükleri için, liderlerin isteklerini yerine getirirler. Zorlayıcı güç psikolojik ve fiziksel şiddet uygulaması ve kişilerin eylemlerini kısıtlayarak hayal kırıklığı yaratması veya güvenlik ve temel fizyolojik ihtiyaçları üstünde zor kullanarak kontrol oluşturması gibi durumları içerir. Robbins'e (1998) göre; işini önemseyen bir astının işine son verebilen veya astının yükselmesini engelleyebilen, astının sevmediği işleri yükleyen yöneticinin astları üstünde zorlayıcı gücü vardır. Zorlayıcı güç, fazla kullanıldığında çalışan kişileri rahatsız eder ve çalışanların kontrolünü zorlaştırmaya başlar (Kutaniş, 2003: 148). Zorlayıcı güç denilince korku duygusu akla gelmektedir. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak örgütlerde yöneticilerin, işe son verme, başka göreve atama, mevki düşürme gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlara kadar değişmektedir. (Koçel, 2010: 556). Yukl'a (2018) göre liderin zorlayıcı güce başvurusu, çalışanların örgüte ve liderine zarar verme eğilimini arttırabilmektedir. Zorlayıcı güce maruz kalan astlar üretimi kısıtlayarak, liderlerini üst yönetime şikayet ederek hem örgüt içerisinde verimsizliğe neden olmakta hem de liderlerinin itibarına zarar verebilmektedirler. Seçilmiş liderin bulunduğu kurumlarda çalışmakta olan astlar, liderin tekrar seçilmesini engelleyebilmekte ya da görevden alınmasına neden olabilmektedirler (Taçyıldız, 2020: 11).

2.1.4.2. Ödüllendirme Gücü: French ve Rayen (1959)'a göre; bu güç, zorlayıcı gücün tam tersidir. Lider, isteklerinin gerçekleşmesi durumunda çalışanlara ödül vaat etmesi üzerine kurulu bir sistemdir. Yönetici veya lider ödüllendirmeyi çeşitli şekillerde yapabilir. Maddi olanaklar sağlama, daha çok sorumluluk(yetki) verme, statüyü değiştirme, iltifat etme vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır (Koçel, 2010: 557).

Lunenbourg'a (2012) göre; lider, astları ödüllere değer verdiği müddetçe, astlarının davranışlarını etkilemek ve kontrol etmek için ödül gücünü kullanabilmektedir (Taçyıldız, 2020: 12).

2.1.4.3. Yasal Güç: French ve Rayen (1959)'a göre; meşru güç olarak da adlandırılabilir. Kişinin, bir kurum içerisindeki sahip olduğu mevkiden dolayı sahip olduğu güçtür. Yasal güç aslında otoriteyi ifade eder. Eğer bir kurumda otoriteye ait bir yapı varsa, belirli pozisyonlarda bulunan yöneticilerin astları üzerinde belirli sınırlar içerisinde emir verme yetkisine sahip olduğu bilinmektedir. Tabii ki yöneticiler bu emirleri verirken çalışanların yapmaya zorunlu oldukları işin dışında emir verme yetkisine sahip değildirler. Robbins ve Coulter'a (2003) göre; yasal güç, liderin örgüt içerisindeki konumu nedeniyle sahip olduğu gücü ifade etmektedir (Taçyıldız, 2020: 11).

2.1.4.4. Uzmanlık Gücü: Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgisi ve tecrübesi ile ilgilidir (Koçel, 2010: 557).

Yukl'a (2018) göre uzmanlık gücü, bilgi, tecrübe ve becerilere sahip olan lidere duyulan bağlılık devam ettikçe bir güç kaynağı olarak kullanılabilir. Örgüt içerisindeki sorunlar astlar tarafından çözüme kavuşturulmaya başlandığında liderin uzmanlık gücü etkisini kaybedebilmektedir. Uzmanlık gücü ile astları etkileyebilmek için liderin işe ilişkin teknik bilgisi ve becerilerinin yanı sıra liderin güvenilir ve ikna edici bir iletişim yeteneğine de sahip olması gerekmektedir (Taçyıldız, 2020: 11).

2.1.4.5. Özdeşlik (Benzeşim/Karizmatik) Gücü: Bu güç temelinde yöneticinin özellikleri vardır. Yöneticinin sahip olduğu özellikler, çalışanları tarafından beğenilip, takdir ediliyorsa ve çalışanları yöneticisini örnek alıyor ve ona bezmeye çalışıyorsa, yöneticinin sahip olduğu bu özellik özdeşlik gücüdür. Birçok yönetici özdeşlik gücünü kullanarak çalışanlarını etkilemiş ve kurum içerisindeki işlerin daha kolay yapılmasını sağlamıştır (Kutaniş, 2003: 149).

2.1.5. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları ortaya çıkış sıralarına göre, Özellikler Kuramı, Davranışçı Kuram ve Duruma Bağımlılık Kuramları olarak sıralanabilir (Konan, 2015: 271).

Liderlikle ilgili kuramlar dört grup altında da toplanabilir (Eren, 2012: 440):

1. Özellikler Kuramı
2. Davranışsal Kuram
3. Durumsallık Kuramı
4. Yeni (Modern) Kuramlar

2.1.5.1. Özellikler Kuramı: Fleenor’a (2006) göre; bu kuram lider olmanın katı kurallara sahip olduğunu varsaymakta ve şirket içinden yeni liderler çıkarmanın yollarını açıklayamamaktadır. Çalışanlar arasında kişilik özellikleri liderde olması gereken özellikleri karşılamıyorsa ne kadar işe hakim olursa olsun liderlik yapamayacağı düşünülmektedir. Özellikler üzerine yapılan araştırmaların çoğunda durumsal değişkenlerin yaratacağı farklılıklar göz ardı edilmiş ve belirtilen özelliklere sahip liderlerin her koşulda başarılı olacağı varsayılmıştır (İmamoğlu, 2019: 11).

Bu kuramın, “Lider olunmaz, lider doğulur.” yargısını kanıtlamaya dönük bir dizi araştırmanın sonucuna dayalı olarak ortaya çıktığı ileri sürülebilir. 1930’ların başında, liderleri izleyenlerinden farklı kılan ve başarılı liderlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesi amacıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda, etkili liderler, fiziksel özellikleri, sosyal özgeçmişleri, kişilikleri, zihinsel yetenekleri, görev güdüler, sosyal yönelimleri vb. açılardan irdelenmiş ve bu liderlerin kişisel özellikleri listelenmiştir. Farklı liderlerin kişisel özelliklerinden oluşan bu listelerin karşılaştırılmasıyla, tüm liderlerin paylaştığı ortak özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ancak bu çabalar düş kırıklığıyla sonuçlanmıştır. Çünkü bu amaçla yapılan araştırmalar, tüm liderlerin paylaştığı ortak bir özelliğin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç, lideri betimleme çabasındaki araştırmacıları, liderin kişisel özelliklerinden davranışlarına yöneltmiştir (Konan, 2015: 271).

2.1.5.2. Davranışçı Kuram: Özellikler kuramı liderliği açıklamada yetersiz kalınca, 1940’ların sonları ve 1950’lerde liderlik araştırmaları ile ilgili ikinci tür bir akım ortaya çıkmıştır. Kişisel özellikleri yerine liderin davranışları araştırmaların odak noktasını oluşturmuştur. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmalardan biri *Ohio Liderlik Araştırmaları*dır. Bu araştırmalar lider davranışlarının iki temel boyutunun “Yapıyı Kurma” ve “Anlayış Gösterme” olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir diğer araştırma ise, *Detroit - Edison Araştırmaları*dır. Bu araştırma, “değişme” sürecinde liderden beklenen

davranışın farklılaştığını belirlemiştir. Değişme sürecinde karşılaşılan sorunun çözümüne ilişkin olarak, izleyenlerin, liderin sahip olduğu teknik ve yönetsel yeterliklerini önemsedikleri ve buna karşı duyarlı davrandıkları görülmüştür. Davranışçı liderlik kuramında diğer önemli bir çalışma, *Michigan Üniversitesi*’nde gerçekleştirilen liderlik araştırmalarıdır. Bu araştırmalar sonucunda, liderlerin davranışlarının, Ohio liderlik araştırmalarındaki gibi, iki boyut etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bu iki boyut, “*çalışanlara yönelik olma*” ve “*üretime yönelik olma*”dır. Davranışçı liderlik kuramında son olarak değinilecek diğer önemli bir araştırma da *Yönetim Ölçeği* adlı çalışmadır. Bu ölçek de liderin davranışlarının, *insana yönelik* ve *üretime yönelik* olmak üzere, iki boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Davranışçı kuramın başlangıç noktasını oluşturan lideri davranışlarıyla betimleme çabaları, liderin gözlenen davranışlarının sınıflandırılmasıyla sınırlı kalmış; bu davranışlarının gerekçeleri ve hangi durumda gösterilmeleri gerektiği konusunda soru işaretlerini ortaya çıkarmıştır. Bu evre, lideri betimleme çabasında, sadece liderin davranışının belirleyici olamayacağını, bunun da ötesinde çok farklı öğelerin dikkate alınması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Konan, 2015: 271).

2.1.5.3. Duruma Bağımlılık Kuramları: Hershey ve Blanchard’ın (1969) temelini oluşturduğu durumsallık yaklaşımında lider, tarzını belirlerken o anki koşulları gözetmesi gerekmektedir. Davranışsal yaklaşımın aksine her durumda aynı liderlik tarzının uygun olacağı görüşünü reddetmektedir. Liderler takipçilerine, farklı durumlara, farklı bireysel özelliklere göre farklı liderlik tarzlarını benimsemektedirler (İmamoğlu, 2019: 12-13). Liderin etkililiğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2010: 584):

1. Gerçekleştirilecek hedefin niteliği
2. İzleyenlerin yetenek ve beklentileri
3. Örgütün özellikleri
4. Liderin ve izleyenlerin tecrübeleri

Liderliği betimleme çabalarında Özellikler Kuramı ve Davranışçı Kuramın yetersiz kalması sonucunda araştırmacılar, etkili liderliğin farklı belirleyicilerini araştırma konusu yapmaya başlamışlardır. 1960’lardan sonra, belirli durumlarda hangi etmenlerin, değişkenlerin ve koşulların önemli olduğunun araştırılmasına ve bu koşullara uygun liderlik biçiminin yöneliminin ne olabileceğinin belirlenmesine ağırlık

verilmiştir. Liderin doğru tanıda bulunabilmesinin, ancak karşılaşılan durumu iyi çözümlemesi ile olanaklı olabileceği üzerinde durulmuştur. Bu çözümlemede, olası tüm etmenlerin dikkatle ve özenle değerlendirilmesi gerekliliği vurgulanmış, etkili liderin duruma bağlı davranması öngörülmüştür. Bu durumlar, araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle değerlendirilerek, duruma bağımlılık kuramları adı altında toplanabilecek dört kuram biçiminde ele alınmıştır (Konan, 2015: 272-274): Bu kapsamda incelenen ilk kuram "*Fiedler'in Duruma Bağımlılık Kuramı*"dır. Fiedler'e göre, lider davranışının betimlenmesi için 'durumun uygunluk derecesi'nin belirlenmesine gereksinim duyulur. Durumun lidere uygunluk derecesinin belirlenmesinde 'liderin konumsal gücü', 'görevin yapılandırılma derecesi' ve 'lider-üye ilişkilerinin niteliği' durumsal değişkenleri göz önünde bulundurulmalıdır. Fiedler, durumun uygunluk derecesinin, hem uygun olduğu hem de uygun olmadığı durumda, etkili liderlik biçiminin daha çok görev-yönelimli olması, durumun orta düzeyde uygun olduğu koşullarda ise etkili liderlik biçiminin daha çok ilişki-yönelimli olması gerektiğini vurgulamaktadır. Duruma bağımlılık kuramlarından diğeri de Vrom ve Yetton tarafından geliştirilen "*Normatif Durumsallık Kuramı*"dır. Bu kuram, 'karar verme sürecine katılma'yı liderlik biçiminin belirlenmesinde temel değişken olarak değerlendirmiştir. Karşılaşılan durumun çözümlenmesi amacıyla, karar verme sürecini etkileyebilecek bir dizi sorunun yanıtı aranmaktadır. Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda liderin, 'otokratik süreç', 'danışıcı süreç' ve 'grup süreci' olmak üzere üç tür liderlik biçiminden birini sergilemeyi yeğleyeceği vurgulanmaktadır. Bir diğer duruma bağımlılık kuramı da W. J. Reddin tarafından geliştirilen "*3-D Liderlik Kuramı*"dır. Reddin, kendinden önceki araştırmacıların liderin davranışını betimlerken 'görev' ve 'ilişki' yönelimli olma biçiminde ifade edilen davranışına, 'etkililik' olarak adlandırdığı yeni bir boyut eklemiştir. Etkililik, liderin gerçekleştirmekle yükümlü olduğu izleyenlerin gereksinimlerini ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak nitelenmektedir. Lider bu yükümlülüğünü yerine getirirken 'görev' ve 'ilişki' boyutlarına verdiği ağırlık doğrultusunda dört farklı liderlik biçimi sergiler. Bunlar 'ilgisiz' (görev ve ilişki yönelimi düşük), 'adanmış' (görev yönelimi yüksek, ilişki yönelimi düşük), 'ilgili' (ilişki yönelimi yüksek, görev yönelimi düşük) ve 'bütünleşmiş' (görev ve ilişki yönelimi yüksek) olarak adlandırılmıştır. Bu liderlik biçimlerinin her birinin uygun ve uygun olmayan durumlarda kullanılmasının farklı sonuçlar doğuracağı ileri sürülmüştür. Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen "*Durumsal Liderlik Kuramı*" da duruma bağımlılık kuramları arasında yer almaktadır. Bu kuram, liderlik biçiminin seçiminde

‘izleyenlerin olgunluk düzeyi’nin belirleyici olduğunu vurgular. İzleyenlerin olgunluk, yetkinlik düzeyi kişiye, göreve, zamana ve duruma özgüdür. Bir izleyen, bir görevde, belirli bir zamanda ve durumda yetkin olabileceken; başka bir görevde, başka bir zamanda ve durumda aynı izleyen yetkin olmayabilir. İzleyenlerin yetkinlik düzeyi geliştirilebilir ve geliştirilmelidir. Burada temel sorumluluk lidere düşmektedir. Lider bir yandan bu sorumluluğunu yerine getirirken, öte yandan izleyenlerinin yetkinlik düzeyine uygun olarak göreve ve ilişkiye yönelimini belirlemeli ve bunlar arasında dengeyi sağlayarak etkililiğini artırmalıdır. İzleyenlerinin yetkinlik düzeyleri arttıkça, etkili liderlik biçimi, görev yönelimliden ilişki yönelimli davranış biçimine doğru bir değişme gösterir. Duruma bağımlılık kuramları arasında son olarak değinilen, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen "*Yol - Amaç Kuramı*"dır. Bu kurama göre, liderin temel sorumluluğu, izleyenler için gerçekleştirmeye değer, gerçekleştirilebilir amaçlar belirlemek ve izleyenlere bu amaçlara ulaşacak yolları belirlemede destek sunmak ve karşılaşılabilecekleri olası engelleri ortadan kaldırarak amaca ulaşmaya katkıda bulunmak üzere yolları açık kılmaktır. Bu süreçte liderlerin gösterdiği davranış biçimi görevin niteliğine ve izleyenlerin gereksinimlerine bağlıdır. Görev açık, net, anlaşılır nitelikte ise izleyenler daha az yönlendirilmeye gereksinim duyarlar. Ancak görev yeterince açık, net, anlaşılır değilse izleyenler daha çok yönlendirilmeye gereksinim duyarlar. Öte yandan bazı izleyenler görevinin gereğini yerine getirmede liderin yakından desteğine gereksinim duyabilirken, bazı izleyenler ise başarıma gereksinimini üst düzeyde arzuluyor olabilir. Bunlardan ilk durumdakilere ilişki yönelimli, ikinci durumdakilere ise görev yönelimli lider davranışının sonuç vermesi beklenir.

Liderlik biçimine ilişkin sorunların tümüne çare olacak hazır bir çözüm sunmayan duruma bağımlılık kuramlarına birçok eleştiri yöneltilmiş, liderliğin yalnızca bir bölümünü açıklayabildiği ileri sürülmüştür. Bunun temel nedeni olarak, doğası gereği, her bir kuramın liderin davranışını belirleyen ve yönlendiren durumlara ilişkin sınırlı sayıda değişkeni araştırma konusu yapmış olması gösterilebilir. Bu nedenle, liderliğin doğasını daha gerçekçi olarak ortaya koymasına rağmen, duruma bağımlılık kuramlarından hiçbiri liderliği betimlemekte yeterli bulunmamıştır. Liderlik kuramlarıyla geline bu evrenin de liderliği betimlemede yeterli olmaması, bu çabanın yönünü liderlik yaklaşımlarına yöneltmiştir.

2.1.5.4. Yeni Yaklaşımlar: Modern liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında çalışanların ihtiyaçları daha çok göz önünde bulundurulmuş ve bunun örgüt performansı üzerindeki etkileri daha detaylı incelenmiştir. Bunun için çalışanların örgüt içindeki davranışlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu doğrultuda, bahsi geçen olumlu örgütsel çıktılara ulaşmayı hedefleyen modern liderlik tarzlarından; güçlendirici liderlik tarzından bahsedilecektir. Küreselleşme ve yeni ihtiyaçlarla karmaşık bir hal alan örgütlerin yönetilmesinde yetersiz kalan geleneksel liderlik davranışlarının yetersiz kalması güçlendirici liderliğin önemini arttırmıştır.

2.1.5.4.1. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderlik yaklaşımı; çalışanın performansı ve memnuniyeti, özerklik tanımak, güç paylaşımı, uygunluk, takım odaklı olmak ve kendini geliştirmeyi teşvik etmekle ilgilenmektedir (Tiganj, 2019: 17). Güçlendirme teorisinin ortaya çıkışı Kurt Lewin'in hareket araştırmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmada, işgörenlerin olabilecek değişiklikleri gerçekleştirmeye karar vermesi ve değişimin çabalarını anlamaları konularını içermektedir. Kurt Lewin'in çalışanların kendilerini yönetme fikri McGregor'un X, Y teorileri ile popülerlik kazanmaya başlamıştır. Likert'in dörtlü sistem modeli klasik emir- komuta yapısının da daha ileri gidilmesi gerektiğini savunmaya başlamıştır. McGregor ve Likert'in çalışmaları 1960'lı yıllarda çalışanların da yönetime katıldığı yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Bowen ve Lawler (1995) çalışanları güçlendirmede, çalışanlar arasında paylaşılan dört temel bileşen olduğunu belirtmiştir. Bu temel unsurlar ise; örgütün performansı ile alakalı bilgiler, örgütsel performansa dayalı ödüller, örgütsel performansa katkı getiren bilgiler ve örgütsel performansı etkileyen karar alma gücüdür. Bu paylaşımlar üç ana düzeyde gerçekleşebilir: İlk düzeyde çalışanlara tavsiye vermeleri için güç verilir. Bir sonraki üst düzeyde ise işe katılımı çalışanlara işlerini nasıl yerine getireceklerine kendileri karar vermeleri için yetki verilebilir. En üst düzeyde ise yüksek katılımı, çalışanların iş birimlerinin katılımında doğrudan yer almasıdır (Coşkun, 2018: 14-15). Conger ve Kanungo'nun (1988) güçlendirme teorisine göre, çalışanların üstlendikleri görevi yapma konusunda kendilerini yetersiz hissettiren, fikirlerinin değerli olmadığını düşünmelerine sebep olan unsurların ortadan kaldırılması sürecine güçlendirme denmektedir. Güçlendirme sürecinin sonunda örgütün daha yetkin çalışanlara sahip

olduğu, örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır (İmamoğlu, 2019: 28).

Honold (1997) güçlendirmeyi çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirmekte, bu süreçte örgüt bireylerinin gelişimine odaklanmanın önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda liderlerin öncelikle çalışanlarını çok iyi tanımaları ve eksik yönlerini tespit etmeleri gerekmektedir. Konczak, Stelly ve Trusty 2000 yılında yaptıkları çalışmalar sonucunda “Liderin Güçlendirme Davranışı Ölçeği” geliştirilmiş ve bu doğrultuda altı güçlendirici liderlik davranışı saptanmıştır. Bu davranışlar yetki devri, sorumluluk, beceri geliştirme, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performans için koçluk’tur (Koçak, 2016: 65). Aşağıda bu boyutlardan kısaca bahsedilmiştir.

2.1.5.4.1.1. Yetki Devri

Konczak, Stelly ve Trusty’e (2000) göre; yetki verme, liderlerin ellerinde bulundurdıkları karar alma hakkını kendi isteği ile alanında uzman ya da yetkin olduğunu düşündüğü bir başka kişiye devretme anlamına gelmektedir (Koçak, 2016: 65). Nelson (1999)’a göre güçlendirici liderlik davranışlarından ilki yetki devridir. Çalışanların bir işi yerine getirebilmesi için gerekli yetki verilmiş olmalıdır. Yetki devrine sebep olan çok sayıda unsur bulunmaktadır. Rees’e (1996) göre; bu sebeplerin en önemlisi zaman baskısı ve çalışanlardan en etkin şekilde yararlanma isteğidir. Berryman-Fink’a (1989) göre; yetki devrini gerekli hususlar kısaca şunlardır:

1. Liderin işini kolaylaştırması,
2. Sürekli yenilenen veya ayrıntılı görevlerle vakit geçirmekten çok, diğer önemli hususların üzerine yoğunlaşılması,
3. Her şeyi kendileri yapmaya çalışan yöneticilerin, gereksiz ağır yükler yüklenmesi ve insan kaynaklarını etkin kullanmada başarısızlığın önüne geçilmesi isteği.

Wells’e (1993) göre bir örgütte güçlendirici liderliğin sağladığı faydalara rağmen, yetki devrinin gerçekleştirilmesinde engeller bulunmaktadır. Yetki devrinin önündeki bu engeller örgütsel, yönetsel, çalışanlardan ve durumdan kaynaklı engeller olarak ayrılmıştır. *Örgütsel engeller*; yetki devredilecek kimsenin bulunmaması, politika ve prosedür yetersizliği, rolün belirgin olmaması olarak üç maddeden oluşur.

Yönetmel engeller ise yönetmel rahatlık bölgelerini koruma, astların yetersizliğı korkusu, çalışanların yetkinliğinden korkmak, yöneticinin kendine olan güvensizliğı ve yöneticinin kontrolü kaybetme korkusudur. *Çalışanlardan kaynaklanan eksiklik* ise çalışanların yetenek olarak eksik olması ve çalışanların işe olan ilgi eksikliği olarak yer almaktadır. *Durumsal engellerde* ise müşterilerin beklentileri ve işin yapısı yetki devrini engeller (Elma ve Demir, 2003: 188-190).

2.1.5.4.1.2. Sorumluluk

Güçlendirici liderlik davranışlarından bir diğeri de sorumluluktur. Sorumluluk, kişinin kendisine verilen görevleri yerini getirme yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde sorumluluk, bir çalışanın örgütsel faaliyetleri, görevleri yerine getirmesidir (Cevahir, 2004: 33).

Spreitzer'e (1995) göre çalışanlara sorumluluk verilerek karar verme süreçlerine dahil edildikçe, örgüte sağladıkları katkıyı görürler. Bu onları motive eder ve yeni sorumluluklar almak için heveslendirir. Çalışan tarafından kararlarına değeri verildiğinin bilinmesi, verilen eğitimlerle gelişim sürecinin desteklenmesi güçlendirme sürecinde çalışan için önemli motivasyon kaynaklarıdır. Konczak, Stelly ve Trusty'e (2000) göre; sorumluluk, çalışanların yaptığı iş ve eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmalarını ifade etmektedir (Koçak, 2016: 65).

2.1.5.4.1.3. Kendi Başına Karar Verme

Pojidaeff'a (1995) göre astlara kendi işleri ile ilgili güvenerek mantıklı kararlar yetkisi verildiğinde üretkenliğin % 14 arttığı tespit edilmiştir. Staw'a (1995) göre; astlarına karar alma sürecine katılımını teşvik eden güçlendirici lider, çalışanlarına örgüt için önemli biri olduğunu göstermektedir. Karar alma sürecinde önemli olan, astların yeni alternatif fikirler üretmesi ve yapmış olduğu davranışlardan sorumluluk duymasındır. Çalışanların karar alma sürecinde bulunmaları ile ilgili olarak yapılmış çalışmaların büyük bir kısmı, yönetime katılımın sadece örgütsel sadakati değil aynı zamanda gerçekleştirilmesi zor olan faaliyetlerde dahi çalışanların yapmış oldukları işlerden zevk almasını sağladığı tespit edilmiştir. İş görenlerin yapmış oldukları işlerden zevk aldıkları ortamın örgüt içinde olması, çalışanların örgüt kültürünün gelişim ve değişimine karşı olabilecek direnci azaltacağı gibi bunun yanında örgütün çekirdek

değerlerini muhafaza ederek gelişen şartlara uyumu kolaylaştıracaktır (Coşkun, 2018: 19). Konczak, Stelly ve Trusty'e (2000) göre; kendi başına karar verme, çalışanın işi ile ilgili bir kararı, -kimseden red almadan- verebilme olanağına sahip olması olarak tanımlanmaktadır. Kendi başına karar verme yetisiyle güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini iş ortamında daha etkin ve önemli hissetmektedirler (Koçak, 2016: 65).

2.1.5.4.1.4. Bilgi Paylaşımı

Konczak, Stelly ve Trusty'e (2000) göre; bilgi paylaşımı, çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli olan tüm bilgilerin eksiksiz ve zamanında paylaşılmasını ifade etmektedir (Koçak, 2016: 65).

2.1.5.4.1.5. Beceri Geliştirme

Konczak, Stelly ve Trusty'e (2000) göre; beceri geliştirme, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerle donatılması için gereken eğitim ve gelişim olanaklarının sağlanması şeklinde ifade edilmektedir (Koçak, 2016: 65). Cole'a (1993) göre: çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme programlarında liderin önemli rolleri vardır. Sistemli bir yetiştirme programının yararları aşağıdaki gibidir (Elma ve Demir, 2003: 87):

1. Kurum içinde becerili iş gücü sağlanması
2. Çalışanların becerilerini arttırması
3. Çalışanların bilgi ve deneyiminde artış sağlanması
4. İş performansında artış ve bunun sonucu olarak verimliliğin artması
5. Müşterilere verilen hizmetin gelişmesi
6. Çalışanların kuruma bağlılığının artması
7. Çalışanların bilgi ve becerisinin değerinin artması
8. Çalışanların kişisel gelişimi için imkan sağlanması

2.1.5.4.1.6. Yenilikçi Performans İçin Koçluk

Thomas ve Welthouse'a (1990) göre; güçlendirici liderlik davranışının son boyutu ise yenilikçi performans için koçluktur. Bu boyut risk almayı, yeni fikirleri desteklemeyi ve performans geri bildirimlerini sağlamayı içermektedir. McConnell'a (1994) göre; liderler işgörenleri ile birlikte çalışırken alacakları risk ve yapacakları

yanlışlar karşısında yardım etmeli ve en önemlisi risk almanın cezalandırılmayacağını anlatmalıdır (Coşkuner, 2018: 19). Konczak, Stelly ve Trusty'e (2000) göre; yenilikçi performans için koçluk, bireyleri yeni fikirler üretmeye, risk almaya teşvik etme ve bunun için gerekli eğitim olanaklarını sunma olarak açıklanmaktadır (Koçak, 2016: 65).

2.1.5.4.2. Güçlendirmenin Örgütlere Sağlayacağı Yararlar

Güçlendirmenin Bowen ve Lawler'a (1992) göre örgütlere sağlayacağı yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bolat, 2008: 113-115):

İşgöreni güçlendirmenin işgörenin verimliliğine etkileri: Güçlendirme ile birlikte işgörenler yapacakları işin tanımını bilecekleri ve işgörenlerin yetkinlikleri arttırılacağından işlerini daha hızlı ve verimli yapacaklardır (Bolat, 2008: 113).

İşgöreni güçlendirmenin kaliteye etkileri: İşgörenler, kalite konusunda fark ettikleri hataları ortadan kaldıracak çözümleri zaman kaybetmeden uygulayabilecekler, farklı çözümler üretebileceklerdir. Buda kalitede iyileşmeyi sağlayabilecektir (Bolat, 2008: 114).

İşgöreni güçlendirmenin yenilik yaratmaya etkileri: İşgörelere yetki verildikçe işleri ile ilgili yenilik yaratmada daha arzulu olacaklar, daha çok gayret edecekler ve daha fazla fikir, öneri üreteceklerdir (Bolat, 2008: 115).

İşgöreni güçlendirmenin işgören tatminine etkileri: Güçlendirme ile birlikte işler daha anlamlı olacak, işgörenler kendini işin sahibi gibi hissedeceklerdir. Tatmin olan işgörenin bu durumu, devir hızı ve devamsızlık oranlarında düşüş olarak yansıyacaktır (Bolat, 2008: 115).

İşgöreni güçlendirmenin yönetimin verimliliğine etkileri: Yöneticiler işgörenlerine görevlerini devrettiklerinde, idari ve yönetim görevlerine daha az zaman harcayarak, iş planlamaya ve işgörenleri geliştirmeye daha çok zaman ayırabileceklerdir (Akçakaya, 2010; akt. Gümüş, 2013:13). Güçlendirme ile yöneticiler yetki devrini artırarak, vakitlerini daha önemli iş ve konulara ayırabileceklerdir (Bolat, 2008: 115).

2.1.5.4.3. Personel Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi

Liderlerin güçlendirici davranışlar sergilerken, belirli konular üzerinde önemle durmaları ve bazı ilkeleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu süreçte liderlerden beklenen davranışlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Koçak, 2016: 66):

1. Liderlerin güçlendirme adına değiştirmek istedikleri sistemi çalışanlarına neden ve sonuç ilişkisiyle anlatmalı, onları bu sürece hazır hale getirmelidir (Kanter, 2003).
2. Liderler örgüt yapısının çalışanı güçlendirmeye elverişli olup olmadığını denetlemeli, uyumsuzluk varsa gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. (Brower, 1995).
3. Liderlerin güçlendirebilmeleri için öncelikle kendi eksiklikleri tamamlamalı ve kendini güçlendirmelidirler. Bunun yanında çalışanların öneri ve uzmanlık görüşlerini dikkate almalı, işe yardımda bulunmalarına olanak tanımalıdırlar (Appelbaum ve Honegger, 1998).
4. Liderler çalışanların gelişim sürecinde etkili olan kişilik özelliklerini, yetenek ve ilgi alanlarını tanımalıdırlar. Ancak bu şekilde ilgi çekici görev ve sorumluluk vermede başarılı olabileceklerini unutmamalıdırlar (King ve Ehrhard, 1997).
5. Liderler güçlendirme süresinde çalışanlarına karşı tutarlı davranmalı, onlarla sürekli iletişim ve etkileşim halinde olmalıdırlar (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998).

2.1.5.4.4. Klasik Liderlik ile Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklılar

Crawford ve Brungardt'a (2000) göre; küreselleşmeyle birlikte karmaşık bir hal alan örgütlerin yönetilmesinde yetersiz kalan geleneksel liderlik davranışlarının yetersiz kalması güçlendirici liderliğin önemini arttırmıştır. Bu değişikliğe sebep olan geleneksel liderlik ile güçlendirici liderlik arasındaki farklardır (Coşkun, 2018: 17). Bu farklılıklar Çizelge 2'de gösterilmiştir.

Çizelge 2

Klasik Liderlik ile Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklılar

Klasik Lider	Güçlendirici Lider
Sadece bir tane “en iyi yol” olduğunu düşünür.	Bir işi gerçekleştirmek için sürekli yeni yollar arar.
Çalışanlara ne yapılması gerektiğini söyler ve itaat bekler	Çalışanlarından uyum talep etmez ve onları sorumluluğa teşvik eder.
Kendini ödüllendirir, çalışanları ise cezalandırır.	Çalışanlarına güven verir ve yardımcı olur.
Karar vermeyi yönetim ayrıcalığı olarak görür ve onu kendisinden başkasına vermek istemez.	Çalışanlarına gelişme ve öğrenme ile kendilerine yetmeyi öğretmekte astlarına yardımcı olur.
Kendi çalıştığı birimi kapalı tutarak diğer birimlere karşı korur.	Çalışanlarına kaynak temin eder ve diğer birimler ile iletişim kurar.

2.1.6. Örgütsel Muhalefet

Türk Dil Kurumu’na göre, muhalefet kavramı; bir tutuma, bir düşünceye, bir davranışa karşı olmaktır ([http:// www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Kassing (1997)’ye göre; muhalefet kavramı Latince olup, “dissentire” sözcüğünden türetilmiştir. “Farklı hissetmek” anlamına gelmektedir (Taçyıldız, 2020: 25). Muhalefet, Arapça *h-I-f* kökünden türetilmiştir. Aynı kökten türeyen ihtilaf kavramı gibi, ‘farklı bir yol tutulması ve görüş ayrılığı manasına gelmektedir (Ardoğan, 2004). Muhalefet örgütsel anlamda fikir ayrılıklarına sebep olurken aynı zamanda bu fikirlerini hem eylemleri ile hem de sözlü olarak aktarabilmelerini kapsamaktadır. Bu şekilde örgütsel muhalif gruplar tarafından astlarına, üstlerine, çalışma arkadaşlarına, çevrelerinde bulunan herhangi birine aktarılabilir (Kesen ve Pabuçcu, 2016: 1553). Kavram olarak “karşı çıkmak, aykırı olmak” anlarına karşılık gelen muhalefet kelimesi siyaset dünyası dışına çıkarak günlük yaşamda sıkça sarf edilirken, kalabalık gruplar arasında sosyal hayatın getirdiği bir sonuç olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan muhalefet, yalnızca siyasi-politik yaşamda değil, toplumun her aşamasında karşımıza çıkabilmektedir. Örnek olarak

dernek üyesi olan bir grup kimse, idari birime karşı çıkarak muhalif bir tablo sergileyebilir veyahut 3'e 1 şeklinde sonuçlanan bir davada 1 muhalif olan tarafın gücünü göstermektedir (Bayındır, 2011: 35).

Örgüt, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için eşgüdüm içinde, iş birliği yaptığı yapıdır (Aydın, 2018: 2).

Örgütsel muhalefet, üyelerin üstleriyle fikir ayrılığına düşmesi ve bu fikir ayrılığını belirtmeleri olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2015: 11; Özdemir, 2010: 34). Goodboy, Chory ve Dunleavy'e (2008) göre, çalışanlar, örgüt ile ilgili karışık fikirlerini yöneticilerine, iş arkadaşlarına, örgüt dışındaki arkadaşlarına ve ailelerine aktarabilmektedirler (Taçyıldız, 2020: 26-27). Kassing'e (2008) göre; örgütsel muhalefet sadece görüş ayrılığına düşmek değildir, aynı zamanda görüş ayrılığını ifade etmektir. Graham'a (1986) göre; örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini göstermeleri halinde karşılaşacakları tepkileri ölçmektedirler (Ağalday, 2013: 11-12).

2.1.7.Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefet kavramının ortaya çıkmasında etkili olan çeşitli kuramlar bulunmaktadır Örtük kontrol kuramı, bağımsız düşünme kuramı ve ayrılma-dile getirme-sadakat kuramı örgütsel muhalefet sürecinin kavramsallaştırılmasında önemli faktörlerdir (İzgüden, 2017: 13).

2.1.7.1.Örtük Kontrol Kuramı

Tompkins ve Cheney'e (1985) göre; Örtük kontrol tekniğinin ortaya çıkışında modern örgütsel yapı ve yönetim anlayışları etkili olmuştur. Yeni dönemde, örgüt üyelerinin basit, teknolojik ve bürokratik kontrol teknikleri ile kontrol edilmelerinin gücünü giderek yitirmesiyle, yöneticiler modern kontrol teknikleri arayışına girmişlerdir. Kassing'e (1997) göre; yeni dönemde dikey örgütsel yapılar yerini basık örgütsel yapılara terk etmiştir. Bu örgütsel modelde yönetenlerle yönetilenler arasındaki hiyerarşik kontrol giderek yok olmaya başlamış, yüz yüze iletişim yaygınlaşmış, yazılı kural ve düzenlemeler, yerini örgütsel değer ve hedeflere bırakmış ve örgütün misyonuna derinden bir adanmışlık durumu ortaya çıkmıştır. Dale'ye (2005) göre; örgüt ve yönetim alanında gözlenen bu değişim sürecinde dikey hiyerarşik kontrol yerini, ekip üyelerinin birbirlerinin davranışlarını izlemek ve etkilemek suretiyle kontrol ettikleri

yatay kontrol biçimlerine bırakmıştır. Larson ve Thomkins'e (2005) göre; örtük kontrol kuramıyla birlikte örgüt üyelerinin davranışları dışsal tekniklerin yanı sıra, örgüte ait değerlerin benimsetilmesi yolu ile içsel süreçlerle de yapılmaya başlamıştır (Özdemir, 2010: 37-38). Örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olan çalışanların kararlara katılımı artmaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde hareket eden, örgüt ile özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların kontrolünün daha kolay bir şekilde yapılabileceği düşünülmektedir. Örtük kontrol kuramı ile çalışanların örgüt kararlarına uymaları, muhalif görüş bildirmemeleri ve denetim altında tutulmaları amaçlanmaktadır (İzgüden, 2017: 15-16).

2.1.7.2.Bağımsız Düşünme Kuramı

Bağımsız Düşünme Kuramı, Gorden ve Infante'nin (1987) kuramına göre, örgüt üyeleri, kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ve kendilerine saygılı davranan yöneticiler ile çalışmak istemektedir. Bu şartlarda örgüt üyelerinin iş tatmini, üretkenlik ve işe bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır.' Johnson'a (2006) göre; örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili düşüncelerini ifade etmek istemeleri, bağımsız düşünme kuramının temel varsayımıdır (argumentativeness). Örgüt üyelerinin, düşüncelerini örgüt içerisinde ifade edebilmeleri, örgütün bireysel girişimlere ne düzeyde olanak sağladığının saptanmasında bir ölçüt olarak ele alınmaktadır. Otokratik yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin düşüncelerini özgür bir biçimde ifade edebilme olanağı görece düşüktür. Gorden ve Infante (1991), buradan hareket ederek *tartışmaya dayalı yönetim (management by argument)* adını verdikleri bir kavram geliştirmişlerdir. Yazarlar bu kavramı ortaya atmak sureti ile örgüt üyelerinin örgütsel rolleri içerisine hapsedilmeleri anlayışını eleştirmişlerdir. Yazarlar, örgüt üyelerinin, örgüt ile yapmış oldukları hukuksal sözleşmeyi aşan ve psikolojik sözleşmeyi geliştiren yönetsel bir model önerisi getirmişlerdir. Kassing'e (1997) göre; örgütte kendisini özgürce ifade edebilen bir örgüt üyesi, işine daha fazla sarılmakta, üretken olmakta, nitelikli ürün ortaya çıkartmakta ve hatta kendisini örgüte adamaktadır (Özdemir, 2010: 37-38).

2.1.7.3.Ayrılma- Dile Getirme- Sadakat Kuramı

Ayrılma-dile getirme-sadakat (ADS) (Exit-Voice-Loyalty/EVL) kuramı Hirschman tarafından 1970 yılında geliştirilmiştir. Hirschman temel olarak, doyumsuzluk yaşayan örgüt üyelerinin ne tür tepkiler verebilecekleri sorusuna yanıt

aramıştır. Hirschman, doyumsuzluk yaşayan bir örgüt üyesinin üç farklı biçimde davranış geliştirebileceğini öne sürmüştür. Bu davranışlardan ilki örgüt üyesinin örgütten ayrılmasıdır (exit). Bir diğer davranış ise örgüt üyesinin örgütte kalması ve doyumsuzluğa yol açan nedenlerin bir biçimde ortadan kalkmasını beklemesidir (loyalty). Gossett ve Kilker'a (2006) göre; örgüt üyesinin sergileyebileceği üçüncü davranış ise, örgütte kalmaya devam edip doyumsuzluğa yol açan etkenlerle mücadele etmesidir (voice) (Özdemir, 2010: 37-38).

2.1.8.Örgütsel Muhalefet Süreci

Graham'a (1986) göre; örgütsel muhalefet süreci, örgüt üyelerinin örgüt içi bir sorunu algılamaları ile başlamaktadır. Ancak, örgütsel bir sorunun ortaya çıkması doğrudan örgütsel muhalefete yol açmamaktadır. Örgütsel muhalefetin başlaması, aynı zamanda örgüt üyelerinin sorunun çözümüne ilişkin kendilerini belirli bir oranda sorumlu hissetmelerine bağlıdır. Kendisini sorumlu hisseden örgüt üyesi, sorunun çözümüne ilişkin seçenekleri gözden geçirmekte ve nihayet belirli bir biçimde örgütsel muhalefet davranışı sergilemektedir. Aşağıda örgütsel muhalefet süreci, örgütsel muhalefetin nedenleri, örgütsel muhalefet davranışları ve örgütsel muhalefetin yol açtığı sonuçlar alt başlıkları altında incelenmiştir (Özdemir, 2010: 46):

2.1.9.Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgüt üyeleri tarafından sergilenen muhalif davranışların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet yazınında muhalefete yol açan nedenlere 'başlatıcı (tetikleyici) olay' adı verilmektedir (Özdemir, 2010: 50). Kassing ve Armstrong'a (2002) göre; ilgili alan yazının incelenmesine dayalı olarak örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar Çizelge 3'de verilmiştir (Ağalday, 2013: 13):

Çizelge 3

Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olayların Tipolojisi

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik davranışlarının adaletsiz ve örgüt üyelerinin haklarını ihlal edici yönde olmasına ilişkin muhalefet
Örgütsel Değişme	Örgütsel değişime yönelik muhalefet
Karar Alımı	Örgütsel kararlara ve bu kararların alınma biçimine yönelik muhalefet
Etkisizlik	Örgüt içindeki kimi etkisiz uygulamalara yönelik muhalefet
Görev / Sorumluluk	Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına yönelik muhalefet
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasına yönelik muhalefet
Etik	Örgüt içi etik dışı uygulamalara yönelik muhalefet
Performans Değerlendirme	Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin performanslarının değerlendirilmesine yönelik muhalefet
Zararın Önlenmesi	Örgütsel kimi uygulamanın örgüt üyesinin kendisine, örgütteki arkadaşlarına ya da müşterilerine zarar vermesine yönelik muhalefet

2.1.10.Örgütsel Muhalefet ile İlgili Faktörler

Kassing'e (2007)' göre; çalışanların muhalif görüşlerini farklı kitlelere dile getirme konusundaki kararları bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler tarafından etkilenmektedir (Taçyıldız, 2020: 35). Bu faktörler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

2.1.10.1.Bireysel Faktörler

Croucher, Kassing ve Lawson'a (2009) göre; çalışanların muhalif görüşlerini dile getirmelerinde rol oynayan bireysel faktörler; sözlü saldırganlık, tartışmaya yatkınlık ve kontrol odağıdır. Kassing ve Avtgis'e (1999) göre sözlü saldırganlık, bir bireyin başka bireylerin karakterlerine, yetkinliklerine, fiziksel görünümüne ilişkin

alay, hakaret, tehdit içeren agresif bir davranış şeklidir. Tartışmaya yatkınlık ise, bireylerin tartışma eğilimini ifade etmektedir. Tartışmaya yatkınlık seviyesi yüksek olan bireyler, farklı görüşlerini dile getirme eğiliminde iken, tartışmaya yatkınlık seviyesi düşük olan bireyler ise tartışmalardan kaçınmaktadırlar. Tartışmaya yatkınlığı olan çalışanların dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri, sözlü saldırganlık seviyesinin yüksek olduğu çalışanların ise yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri öne sürülmektedir. Spector'a (1982) göre; kontrol odağı, bireylerin yaşadıkları olayların nedenlerini iç ve dış faktörlere bağlamasını ifade etmektedir. İç kontrol odağına sahip olan bireyler kendi tercihleri ile hayatları ve çevreleri üzerindeki kontrolün kendilerinde olduğuna inanmaktadırlar. Kassing ve Avtgis'e (2001) göre; dıştan denetimli insanlar ise şans, kader ve diğer insanların hayatlarındaki olayların sonuçlarını etkilediğini varsaymaktadırlar. İç kontrol odağına sahip olan çalışanların, çalışma arkadaşları ve yönetim ile ilişkilerinin iyi olduğu, iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu öne sürülmektedir (Taçyıldız, 2020: 36). İç kontrol odağına sahip çalışanlar, muhalif görüşlerini dikey kanallar aracılığı ile ifade ederken, dış kontrol odağına sahip çalışanlar ise yatay kanallar aracılığıyla ifade etmektedirler (Aydın, 2015: 36). Çalışanların örgüt içerisindeki statüleri de çalışanların muhalif davranışlarını etkileyen bireysel değişkenler arasındadır. Yüksek statüye sahip olan çalışanlar, düşük statüye sahip olan çalışanlara kıyasla daha fazla muhalif görüş bildirmektedirler (Kassing ve McDowell, 2008; akt. Taçyıldız, 2020: 36). Yüksek statüye sahip çalışanlar, muhalif görüşlerini dile getirdiklerinde, görüşlerinin yapıcı olarak değerlendirileceğini algıladıklarında dikey muhalefet davranışı sergilemektedirler (Kassing ve Armstrong, 2001; akt. Taçyıldız, 2020: 35-37). Çalışanların görev süreleri de muhalif davranışları etkilemektedir. Görev süresi uzun olan çalışanlar daha fazla muhalif davranış sergileme eğilimindedirler. Shanghai ve Croucher'a (2017) göre; çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri de çalışanların hangi muhalefet davranışını tercih edeceklerini belirleyebilmektedir. Örgüt bağlılığı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlar daha fazla muhalif görüş bildirirken, tükenmişlik düzeyi yüksek olan çalışanlar ise örgüt ile ilgili anlaşmazlıklarını nadiren dile getirmektedirler (Taçyıldız, 2020: 36-37). Pierce ve Gardner'a (2004) göre, örgütsel özsaygı, çalışanın kendisinin yetenekli ve değerli bir örgüt çalışanı olduğuna inanma derecesini ifade etmektedir. Kassing'e (2012) göre; örgütsel özsaygı düzeyi yüksek olan çalışanlar muhalif görüş bildirmekten çekinmeyerek, dikey muhalefet etme yolunu tercih etmektedirler (Taçyıldız, 2020: 37). Muhalefeti etkileyen unsurlardan biri de örgüt üyesinin kişilik özellikleridir. Çalışan

bireyler stresli bir yapıya sahipse, çatışma eğilimi yüksek, agresif bireylerse muhalefet daha hızlı ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyeleri hangi durumlarda nasıl tepki verecekleri önceden belirlemiş olsalar dahi kimi durumların aniden gerçekleşmesi bu hazır bulunuşluk durumunu altüst etmektedir. Bireyin o an ki psikolojik durumu normalde hiç göstermeyeceği tepkilere neden olabilir. Örgüt üyeleri ortaya çıkabilecek bu durumlar dolayısıyla sakin kalabilmeyi ve mantıklı hareket edebilmeyi alışkanlık haline getirmelidirler (Aydın, 2015: 36).

2.1.10.2.İlişkisel Faktörler

Çalışanların muhalefet davranışını etkileyen ilişkisel faktörler Kassing'e (2009) göre; örgüt içi ilişki yapısı büyük oranda örgüt üyelerinin birbiriyle ilişkilerinin türü ve niteliği ile ilgilidir. Örgüt üyeleri üstleriyle ilişkileri iyi olduğunda dikey muhalefeti tercih ederken, üstleriyle ilişkileri kötü olduğunda yatay muhalefeti tercih etmektedirler. İlişkisel değişkenler örgütsel muhalefeti etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Örgüt üyeleri örgüt içi iletişimi çok iyi sentezlemelidirler. Ast ve üstleri arasında bir durumu bildirirken kullandığı samimi üslup bu bireyler arasında muhalefet olarak düşünülmaz. Örgüt çalışanlarının iletişimleri birbirleriyle olan ilişkileri değerlendirildiği zaman, ilişkiden önce aradaki iletişimin tarzı önemlidir. Bir örnek verecek olursak, krala en sert eleştirileri yapabilen bir tek soytarıdır, fakat üslubu dolayısıyla kral asla soytarısını cezalandırmaz (Aydın, 2015: 37).

2.1.10.3. Örgütsel Faktörler

Kassing'e (1997) göre, örgütsel faktörler, çalışanların örgütleriyle nasıl bir ilişki kurduğu ve örgütlerini nasıl algıladıkları ile ilişkilidir. Örgütlerde muhalif görüşlerin teşvik edilmesi, bastırılması, muhalif çalışanlara hoşgörü gösterilip gösterilmeyeceği çalışanların muhalefet davranışlarını etkilemektedir. Örgütlerde muhalif görüşlerin bastırılması çalışanların yalnızca etik olmayan konularda muhalefet etmeyi tercih etmelerine neden olmaktadır. Payne'ye (2014) göre; çalışanların muhalefet davranışlarını etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, örgütlerde konuşma özgürlüğüdür. Çalışanlar örgüt içerisinde muhalif görüşlerini özgürce dile getirebileceğini algıladıklarında dikey muhalefet davranışı sergilemektedirler. Konuşma özgürlüğünün düşük olduğu örgütlerde ise çalışanlar yatay muhalefet davranışına yönelmektedirler. Çalışanların üstleri ile güvene dayalı pozitif ilişkiler sürdürmeleri de

muhalefet davranış stratejilerini belirlemede bir etkidir. Çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerin kalitesi yönetim ile ilgili adalet algılarını da etkilemektedir. Çalışanlar üstlerinin adaletli olduğu düşündüklerinde muhalif görüşlerini dikey muhalefet stratejisi ile dile getirmektedirler. Buna karşın yöneticinin adaletsiz olduğuna yönelik olumsuz düşüncelere sahip çalışanlar, muhalif görüşlerini daha çok örgüt dışında bulunan bireylere aktarmayı tercih etmektedirler (Taçyıldız, 2020: 37-38).

2.1.11.Örgütsel Muhalefet Davranışları

Kassing'e (1997) göre; çalışanlar bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin de etkisi ile uygun muhalefet davranış stratejisini belirlemeye çalışmaktadırlar. Çalışanların, muhalif görüşlerinin örgüt içerisinde nasıl algılanacağına ve misilleme olasılığının ne kadar olacağına dair değerlendirmeleri hangi muhalefet davranışını tercih edeceklerini etkilemektedir. Çalışanların muhalif görüşlerini ifade ederken sergiledikleri muhalefet davranışları; yatay(gizli) muhalefet, dikey(açık) muhalefet, yer değiştirmiş(dışa aktarılmış) muhalefet ve haber uçurmadır (Taçyıldız, 2020: 38).

2.1.11.1.Yatay (Gizli) Muhalefet Davranışı

Kassing'e (1998) göre; yatay muhalefet, dikey muhalefetten farklı olarak muhalif görüşlerin örgütsel süreçler üzerinde doğrudan etkisi olmayan diğer örgüt üyelerine anlatılmasıdır. Kassing ve Avtgis'e (1999) göre; kimi zaman örgüt üyeleri muhalif görüşlerini açıkça ifade ettiklerinde, bir şekilde zarar görecekları inancını taşımaktadır. Bu ise onları onaylamadıkları örgütsel uygulamalar karşısında sessiz kalmaya ya da böyle durumları iş arkadaşlarına anlatmaya itmektedir. Bu nedenle yatay muhalefet kavramı kimi zaman gizli (latent) muhalefet olarak da isimlendirilmektedir. Çünkü örgüt üyeleri örgütsel bir sorunun yaşandığını gözlemekte ve bilmekte ancak bunu açığa çıkarma noktasında çok fazla öne çıkmak istememektedir. Kassing'e (1998) göre; yatay muhalefet stratejisini kullanan örgüt üyeleri kendilerini örgüt içerisinde bir şekilde güvende hissetmektedir. Yatay muhalefet davranışı sergileyen örgüt üyeleri ağırlıklı olarak kişisel çıkarları ile ilgili konularda muhalefet davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır. Bu örgüt üyeleri örgüt içerisinde kendilerini dinleyecek birilerini buldukları anda muhalefet görüşlerini paylaşmaktadır (Özdemir, 2010: 72). Yatay muhalefette de muhalif duygular besleyen bireyler ortaya çıkmaktadır, ancak muhalefeti doğru kişi ve koşullara ulaştırabilecek cesareten yoksun kalmıştır. Yatay muhalefette

herkes aynı muhalif konu çevresinde buluşsa da içlerinden birinin bu konuyu dile getirmesi beklenir. Muhaliflerden ortaya çıkan ilk iki kişi olumsuz bir tepkiye maruz kalırsa diğer muhalif bireyler bu savundukları düşünceden uzaklaşırlar. Eğer örgüt üyeleri kendi problemlerini ifade edebilecek, onları dinleyebilecek birilerini buldukları takdirde bireyler muhalif fikirlerini paylaşmaktadır. Çağımız şartlarında iş hayatının en önemli avantajlarından biri uzun dönemdir aynı kurum içerisinde çalışmaktır. Kimi zaman çalışan bireyler bu durumun bozulmaması için muhalif fikirlerini çok yüksek sesle dile getirmezler ya da kısık sesle ifade ederler. Bu durumda da ortaya muhalefeti gizleyen, gizli muhalefet yapan bireyler çıkmaktadır (Aydın, 2015: 34).

2.1.11.2.Dikey (Açık) Muhalefet Davranışı

Kassing'e (1998) göre; örgüt üyeleri çeşitli koşula bağlı olarak muhalif görüş ve eylemlerini doğrudan işin muhataplarına da yöneltebilmektedir. Örgütsel muhalefetin bu türüne *dikey muhalefet* adı verilmektedir (Özdemir, 2010: 69). Kassing'e (1997) göre; dikey muhalefet davranışı, çalışanların muhalif görüşlerini örgüt içerisinde etkinliği yüksek olan izleyicilere dile getirdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar muhalif görüşlerinin misillemeye neden olmayacağını düşündüklerinde ve örgüt içerisinde yapıcı olarak algılanacaklarını hissettiklerinde dikey muhalefet davranışı sergilemektedirler. Dikey muhalefet davranışı, çalışanların muhalif görüşlerini açık bir şekilde ve direkt olarak yöneticilerine aktarmasını ifade etmektedir. Dikey muhalefet davranışı, örgütlerin sorun oluşturabilecek uygulamalarının belirlenmesini sağlayan bir geri bildirim işlevidir. Kassing, (2007)'ye göre; yöneticileri ile iyi ilişkileri olduğunu düşünen çalışanlar dikey muhalefet davranışı sergileyebilmektedir. Kassing ve McDowell'a (2008) göre; konuşma özgürlüğünün tanındığı örgütlerdeki çalışanlar da muhalif görüşlerini yönetime bildirebilmektedir Kassing ve Armstrong'a (2001) göre; çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve işlerine ilişkin memnuniyet düzeyleri ile dikey muhalefet davranışı arasında da olumlu bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Dikey muhalefet davranışı sergileyen çalışanların bazı özelliklere sahip olduğu öne sürülmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Taçyıldız, 2020: 39-40):

1. Tartışmaya yatkın olmaları,
2. Liderleri ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler sürdürebilmeleri,
3. İç kontrol odağına sahip olmaları,
4. İş memnuniyet düzeylerinin yüksek olması,

5. Örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin yüksek olması,
6. Örgütlerinin önerilerine açık olmaları,
7. Yüksek statüye sahip olmaları,
8. Örgütlerde karar verme ve politika belirleme sürecine etki edebileceğine dair inançlarının olması.

Çalışanların üstleri ile ilişkilerini sürdürebilmek amacıyla çeşitli stratejiler kullandıkları öne sürülmektedir. Bu stratejilere yönelik bir sınıflandırma da Waldron (1991) tarafından geliştirilmiştir. Waldron'a (1991) göre; çalışanlar dikey muhalefet davranış sergilerken; bireysel stratejiler, sözleşmeye dayalı stratejiler, düzenleyici stratejiler ve doğrudan stratejileri kullanmaktadırlar. Bireysel stratejiler, gayri resmi ve kişisel iletişimi; sözleşmeye dayalı stratejiler, çalışanların örgüt içerisindeki rol gerekliliklerine ve iş beklentilerine ilişkin konuşmalarını; düzenleyici stratejiler, etkin izlenim yönetimini; doğrudan stratejiler ise, çalışanların üstleri ile müzakere etmesini ve tartışmasını kapsamaktadır. Benzer şekilde, Krone'a (1991) göre işgörenlerin üstlerini etkilemek için kullandıkları stratejileri araştırmıştır. İşgörenlerin kullandıkları stratejiler, açık dikey etki ve siyasi dikey etki olarak sınıflandırılmıştır. Açık dikey etki, çalışanların üstlerini etkileyerek istedikleri sonuçları elde etmek amacıyla kullandıkları stratejidir. Siyasi dikey etki ise, çalışanların etkileme girişimlerini gizleyerek istedikleri sonuçların oluşmasını sağlamak amacıyla kullandıkları stratejidir. Çalışanların dikey muhalefet davranışı sergilerken kullandıkları stratejilere yönelik bir sınıflandırma da Kassing tarafından ileri sürülmüştür. İşgörenler Kassing'e (2002) göre; doğrudan itiraz, tekrarlama, çözüm önerileri sunma, önleme (bir üst amire şikayet etme) ve istifa tehdidi stratejilerini kullanabilmektedirler (Taçyıldız, 2020: 39-41).

Dikey muhalefet stratejisini tercih eden işgörenler, muhalif düşüncelerini aktif-yapıcı, aktif-yıkıcı, pasif-yapıcı ve pasif-yıkıcı olarak bildirebilmektedirler. İşgörenlerin muhalif düşüncelerini aktif-yapıcı olarak aktarmaları; örgütsel süreçler hakkında öneriler sunmaları, örgütsel uygulamaları desteklemeleri, mantıklı yorumlar öne sürmeleri, kararları ortak almaları gibi eylemleri içermektedir. İşgörenlerin muhalif düşüncelerini pasif-yapıcı olarak aktarmaları ise, örgütsel süreçler hakkında konuşmaktan ziyade dinlemeyi, sessiz bir destek verilmesini, göz önünde olmayan uyum ve dayanışmayı içermektedir. İşgörenlerin muhalif düşüncelerini aktif-yıkıcı olarak aktarmaları, işgörenlerin örgüt uygulamaları ile ilgili şikayetlerini çalışma

arkadaşlarına dile getirmelerini, sözlü saldırganlığı, kendi çıkarlarına göre hareket etmeyi ve ikiyüzlü davranışları içermektedir. İşgörenlerin muhalif düşüncelerini pasif-yıkıcı olarak aktarmaları ise, örgüt uygulamaları hakkında çalışma arkadaşlarını provoke etmeyi ve ilgisiz gibi gözükmeyi içermektedir (Gorden, 1988; akt. Ağalday, 2013: 34-35). Örgütsel yapı içerisinde dikey muhalefet farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Kassing'e (2002) göre; dikey muhalefetin beş ayrı sınıflandırması mevcuttur. Bu sınıflandırmalar sırasıyla (Aydın, 2015: 32):

1. Elde olan verilerle problemlerin temeline inmek.
2. Durumu değiştirebilmek için üstleri ya da yöneticileri üzerinde etki bırakmaya çalışmak.
3. Mevcut problemi çözüme kavuşturabilmek için birtakım önerilerde bulunmak
4. Problemin çözümünde yetersiz kalacağını düşündüğü yönetimi bir üst yönetime şikayet etmek.
5. İstifa tehdidiyle ayakta durmak.

2.1.11.3.Yer Değiştirmiş (Dışa Aktarılmış) Muhalefet Davranışı

Kassing ve Avtgis'e (1999) göre; örgüt üyeleri onaylamadıkları ve doğru bulmadıkları örgütsel politika ya da uygulamalar karşısında sahip oldukları farklı görüşleri çeşitli nedene bağlı olarak örgüt içerisinde dile getirmekten çekinebilmektedir. Bu durumda örgüt üyeleri dikey ya da yatay muhalefet stratejisinden daha farklı biçimde, sahip olduğu farklı görüşleri açığa çıkarma yolları aramaktadırlar. Bu yollardan biri de örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini aile üyeleri ya da iş dışı arkadaşlarına anlatmalarındır. Bu muhalefet biçimine *yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent)* adı verilmektedir. Kassing'e (1998) göre; yer değiştirmiş muhalefet davranışı gösteren bir örgüt üyesi muhalif görüşlerini ortaya koyduğu anda, örgüt içerisinde rakip olarak algılanacağını ve bundan dolayı da kendisine düşmanca davranılacağından endişe etmektedir. Bu nedenden dolayı yer değiştirmiş muhalefet rekabetin olduğu örgütlerde görülmektedir. Kassing ve DiCioccio'ya (2009) göre; kıdemi az olan örgüt üyeleri, yer değiştirmiş muhalefeti tercih ederler (Ağalday, 2013: 37). Diğer türlere göre daha etkisiz muhalefete yer değiştirmiş muhalefet denir. Yer değiştirmiş muhalefette çalışan muhalif duygularını anlatarak sadece kendini rahatlatmaktadır (Aydın, 2015: 35).

2.1.11.4.Haber Uçurma Davranışı

Kassing'e (1998)'e göre; haber uçurma davranışı özünde örgüt üyelerinin yanlış buldukları tutum, görüş ve eylemleri, işin asıl muhatabına değil, söz konusu muhatap üzerinde etki gösterebilecek muhataplara iletilmesidir (Özdemir, 2010: 69). Çalışma hayatında meydana gelen yanlışları ortaya çıkarmak ya da ilgililere duyurmak anlamına gelen bilgi uçurma, günümüzde medya ve iş hukuku alanında uygulamaya giren güncel bir değeri ifade etmektedir. Medyanın neredeyse her gün haber yaptığı iş yerlerinde meydana gelen yasa dışı, çevreyi veya insan sağlığını tehdit eden olumsuz koşulların ortaya çıkması ve buna benzer olaylar toplumsal anlamda büyük yankı uyandırmaktadır (Aydın, 2003: 80).

2.1.12.Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefete yoğunlaşan çalışmalar, muhalif davranışlar sergileyenlere yöneticilerin tepkilerini araştırmıştır. Hegstrom'a (1990) göre; örgütsel muhalefete yönelik örgüt içerisinde gelişebilecek tepki türleri örgüt üyelerine geleceğe ilişkin bir fikir de vermektedir. Böylece örgüt üyeleri, olası bir muhalefet davranışı durumunda ne tür bir tepki ile karşılaşacaklarını öngörebilmektedir. Bu durum örgüt üyelerinin muhtemel muhalif davranışları üzerinde kimi zaman pekiştirici kimi zaman ise azaltıcı bir etki göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel muhalefetin örgüt üyeleri üzerinde biri ödüllendirici diğeri ise cezalandırıcı olmak üzere iki etki göstermektedir. Dolayısıyla örgütlerin muhalefete ilişkin bakış açısı muhalefeti şekillendirmektedir. Bu ise belirleyici bir biçimde örgüt içerisinde hâkim olan iletişim iklimi ile ilişkili gözükmemektedir (Özdemir, 2010: 75-76). Çalışanların örgüt içerisinde muhalif görüşlerini dile getirmelerinin sonuçları, gelecekteki davranışlarını da şekillendirmektedir. Çalışanlar muhalif görüşlerini dile getirdiklerinde olumlu bir tavır ile karşılaşmaları halinde muhalif davranış sergilemeye devam etmektedirler. Baskıcı bir tavır ile karşılaşmaları halinde ise muhalif görüşlerini dile getirmekte çekimser davranabilmektedirler (İzğüden, 2017: 44).

2.1.13.Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Muhalefet

İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında yer alan öğretmenlerin, okul idaresinin tavır, davranış ve tutumlarını onaylamadığı durumlar olabilir. Bu durumu çeşitli yollarla

doğrudan ya da dolaylı yollarla yöneticilere, örgüt üyelerine, süreç içerisinde yetki sahibi olan, örgüt içinden veya dışından ilgili kimselere iletmesi, eğitimde örgütsel muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Özdemir, 2010: 30). Eğitim sistemi incelendiği zaman Türk Eğitim Sistemi'nin merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu, okul yöneticilerinin de kurumlarını bu yapıya uygun bir biçimde yönetmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu durum eğitim sistemi içerisinde bazen öğretmenlerin etik ya da hukuk dışı muamelelere maruz kalmalarına zemin hazırlamaktadır. Öğretmenlerin okul yönetimlerine karşı birçok dava açmaları da okullarda öğretmen muhalefetine yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Aydın, 2015: 4). Eğitim kurumları açısından incelendiğinde muhalif öğretmen, okul içerisinde yaşanan bireysel ya da örgütsel problemleri ifade şekli olarak incelenebilir. Bu açıdan öğretmenlerin muhalif eylemlerine oldukça sık rastlanılan eğitim kurumlarında birtakım problemlerin olduğunu düşünmek mümkündür. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde öğretmen muhalefetine yoğun olduğu eğitim kurumlarında örgütsel demokrasinin etkili olduğu da düşünülebilir (Özdemir, 2010: 20-21). Nitekim öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki karşılıklı ilişkilerin iyi yönde olması okul içi demokratik yapıyı geliştirmekte ve öğretmenlerin açık (dikey) muhalefet davranışlar sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Buna karşılık bazı öğretmenlerin kişisel çıkarlarını zedelememek amacıyla okul içerisinde yatay muhalefet davranışlarına yöneldikleri belirtilmektedir (Aydın, 2015: 5). Öğretmenleri muhalefet etmeye iten pek çok nedenin olduğunu saptamak mümkündür. Örneğin, Gemma'ya (2007) göre öğretmen muhalefetine, eğitim ortamlarının elverişli olmayışı, eğitime ayrılan kaynakların yetersiz olması, aşırı bürokratik ve merkeziyetçi örgütsel yapı ve öğretmen atamalarında uygulanan partizanca tutumlar tetiklemektedir (Özdemir, 2010: 85-86). Eğitim örgütlerinin üyesi olan öğretmenler kişisel ve yönetsel olmak üzere iki açıdan muhalefet davranışı sergilemektedirler. Kişisel nedenler arasında “çoğunlukla” muhalefet nedenleri sırasıyla; öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarının yöneticiler tarafından engellenmesi, yöneticiler tarafından yasalara aykırı bir iş yapmalarının istenmesi, yöneticilerin öğretmenlere sözlü veya fiili tacizde bulunmaları, hakaret etmeleri, farklı görüşe sahip öğretmenlere baskı kurmaları ve kendi politik fikirlerini öğretmenlere benimsetmeye çalışmaları olduğu tespit edilmiştir. Orta seviyede muhalefet nedenleri olarak ise öğretmenlerin işlerini yapma biçimlerine yöneticilerce müdahale edilmesi ve yasalara uymayan bir biçimde işlerini yürütmeleri durumları olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yönetsel nedenlerden dolayı “çoğunlukla” muhalefet ettikleri durumlar

ise sırasıyla; yöneticilerin öğretmenlerin kendileri ile ilgili konularda kendilerine danışmaksızın karar alması, yöneticilerin bazı öğretmenleri kayırması, adil olamayan görev ve kaynak dağılımı, öğretmenler arasında ayrımcılık yapılması, kendileri ile ciddiyetsiz bir tarzla konuşması ve kendisine iletilen problemlere kayıtsız kalması şeklinde tespit edilmiştir (Özdemir, 2010: 177).

2.2. İlgili Araştırmalar

2.2.1. Güçlendirici Liderlik ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar

Cevahir (2004) “*Güçlendirici Liderlik Davranışları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*” adlı yüksek lisans tezinde; güçlendirici lider ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır.

Araştırmadaki anketler İstanbul ve İzmit’teki BİM işletmelerindeki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Çalışanlar üzerinde toplam 160 anket uygulanmış olup, bunların 5’i geçersiz olduğu için, araştırma kapsamında 155 anket değerlendirilmiştir. Araştırmayı oluşturan anket formu toplam üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanlarca algılanan güçlendirici liderlik davranışı düzeyi ölçülmüştür. Bu bölümde toplam 16 soru yer almaktadır. Anket 4 boyutludur. Bu dört boyut; yetki devri, sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk ile kendi kendine karar alma ve beceri geliştirme olarak belirlenmiştir. İkinci bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ölçen sorular yer almaktadır. Bu bölümde ise toplam 13 soru yer almaktadır. Bu 13 sorudan 9’u duygusal bağlılık, 4’ü ise devam bağlılığını ölçmeye yöneliktir. Üçüncü bölüm ise çalışanların iş tatminini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmakta ve bu bölümde ise 6 soru yer almaktadır. Anket sorularına cevap veren 155 çalışanın demografik özellikleri; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, iş yerindeki pozisyon, çalışan sayısı, firma yaşı değişkenleri açısından incelenmiştir.

Güçlendirici lider davranışlarından bazılarının duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş tatminini artırdığı, bazılarının ise doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk ile kendi kendine karar alma-beceri geliştirme, duygusal bağlılığı artırırken, yetki devrinin ise direkt bir etkisi yoktur. Buna

göre çalışanların örgüte duygusal bağlılık geliştirmelerinde, en fazla etkili olan unsur kendi kendine karar alma-beceri geliştirmedir. Güçlendirici lider davranışları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide, sorumluluğun devam bağlılığını artırdığı, yetki devrinin herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Sorumluluğun her üç modelde de bağımsız değişkenler üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılık ile iş tatminini artırdığı görülmüştür. Güçlendirici lider davranışlarından sırasıyla yenilikçi performans için koçluk ve kendi kendine karar alma-beceri geliştirme devam bağlılığı hariç, bağımlı değişkenler olan duygusal bağlılık ile iş tatminini artırmasına karşın, yetki devrinin bağımlı değişkenler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sonuç da aslında güçlendirme ile yetki devrinin birbirinden farklı kavramlar olduğunu, aynı şekilde çalışanlarca da farklı algılandığını göstermesi bakımından önemlidir.

Aras (2013) *“Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”* adlı yüksek lisans tezinde; Kemer bölgesindeki otellerde güçlendirici liderlik yaklaşımının uygulanıp uygulanmadığını ve/veya ne düzeyde uygulandığını araştırmak, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edip, sektöre ve akademik literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Antalya iline bağlı kemer ilçesindeki 38 beş yıldızlı otelin 9500 işgöreni oluşturmaktadır. Örneklem için 373 anket değerlendirmeye alınmıştır. İstatistiksel analizler SPSS 15.0 paket programı ile %5 ($p=0,05$) anlamlılık düzeyi esas alınarak yapılmıştır. Anket 2 kısımdan oluşmaktadır. 1. kısımda demografik değişkenleri içeren 11 sorudan oluşmaktadır. İkinci kısımda 5 alt boyut 18 sorudan oluşan Konczak ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen güçlendirici liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket verilerinin analizinde Frekans dağılım analizleri ile t testi ve ANOVA kullanılmıştır.

Sonuç olarak çalışanların çoğunluğunda güçlendirici liderlik davranış özelliklerinin görüldüğü söylenebilir. Alt boyutların demografik analizlerinin özeti şöyledir: Cinsiyet değişkenine göre, kadınların güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yaş değişkenine göre, 35-44 yaş arasındaki işgörenlerin güçlendirici liderlik davranışlarının uygulanmasına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Eğitim durumu değişkenine göre Ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim görmüş işgörenlerin, güçlendirici

liderlik algılarının daha düşük öğrenim düzeyine sahip işgörenlere kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Gümüş (2013) “*İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)*” adlı yüksek lisans tezinde; öğretmenlerinin algıladıkları güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin algı düzeylerini ve psikolojik güçlendirmenin bağlılıklarında aracı rol üstlenip üstlenmediğini saptamak aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan ilkokullarda 2012-2013 Eğitim-öğretim yılında görevli 11522 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada örneklem, tabakalı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemi, Ankara’nın merkez ilçelerindeki resmi ilkokullarda görev yapan 523 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan veri toplama aracında ‘Kişisel Bilgiler’, ‘Güçlendirici Liderlik Ölçeği’, ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ ve ‘Psikolojik Güçlendirme Ölçeği’ bölümleri yer almaktadır. Verilerin analizinde Kolmogorov-Smirnov testi, Independent Sample t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Scheffe testi, Levene testi, Regresyon analizi ve modellerin uyumunu karşılaştırmak için Comparative Fit Index (CFI) kullanılmıştır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları ilkokulların yöneticilerine ilişkin güçlendirici liderlik algılarının en fazla ‘sorumluluk’ ardından da ‘kendi başına karar verme’ boyutlarında olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlere göre incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre, işgörenlerin cinsiyetlerinin güçlendirici liderlik davranışları algılarıyla ilişkisine bakılması sonucunda ‘yenilikçi performans için koçluk’ boyutunda algısının erkek öğretmenlerde daha yüksek olduğu görülmüştür. İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek korelasyonel ilişkilerin duygusal bağlılıkla güçlendirici liderliğin sırasıyla ‘bilgi paylaşımı’, ‘beceri geliştirme’ ve ‘kendi başına karar verme’ boyutları arasında olduğu görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları güçlendirici liderlik davranışları ile psikolojik güçlendirme algıları arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek korelasyonel ilişkinin ‘yenilikçi performans için koçluk’ algısı ile ‘seçim’ boyutu arasında gerçekleşmiştir. İkinci sırada ‘beceri geliştirme’ algısı ile ‘etki’ boyutu gelmekteyken üçüncü sırada ‘yetki verme’ ve ‘seçim’ boyutları

gelmektedir. Araştırmada, güçlendirici liderlik boyutlarından ‘yenilikçi performans için koçluk’ boyutu algısının erkek öğretmenlerde daha yüksek olduğu, olduğu tespit edilmiştir.

Koçak (2016) “*Ortaöğretim Kurumlarındaki Psikolojik Sözleşme Üzerinde Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Rolü*” adlı yüksek lisans tezinde ortaöğretim öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri üzerinde, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları gösterme ve psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ve güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma, Uşak ili merkezindeki 21 resmi ortaöğretim kurumunda (liselerde) çalışan öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında, Uşak ili merkezindeki liselerde çalışan 913 öğretmen oluşturmuştur. Uşak ili merkezinde bulunan liseler önce “Genel Liseler” ve “Mesleki ve Teknik Liseler” olarak iki grupta toplanmıştır. Örneklem alınacak öğretmen sayıları, mesleki ve teknik liseler ile genel liselerde bulunan öğretmenlerin evren içindeki oranları esas alınarak belirlenmiştir. Araştırmada Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçeği ve Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçeği ile Konczak, Stelly ve Trusty (2000) tarafından geliştirilip, Aras (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekler gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmıştır. Çalışma tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Elde edilen verilerin analizinde, aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzdelik değer gibi betimsel istatistikler, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde çoklu korelasyon (Pearson Korelasyon Katsayısı), yordayıcılık analizi için hiyerarşik regresyon tekniği; eğitim durumu, kıdem, cinsiyet, okul türü ve okulda görev yapan öğretmen sayısı değişkenlerinin algılar üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek için Tek Yönlü MANOVA, Çift Yönlü ANOVA ve t-testi analizleri yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre öğretmen algılarına göre okul yöneticileri güçlendirici liderlik davranışlarını yüksek düzeyde yerine getirmektedir. İlgili algılar eğitim durumu, kıdem, cinsiyet, okul türü ve okulda görev yapan öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılıklar göstermektedir. Cinsiyet değişkenine göre, kadın

öğretmenler okul yükümlülüklerinin yerine getirilmesine ilişkin olarak, erkek öğretmenlere göre daha olumsuz bir algı içindedirler. Benzer bir şekilde okul yöneticilerinin öğretmenlere eğitim öğretim etkinliklerinde özerklik tanıma, yapılacak işlerin en iyi sonuç vermesi için gerekli ön bilgileri paylaşma, problem çözme becerilerini ve mesleki kabiliyeti destekleme, okulda yeni etkinlik ya da fikirleri korkmadan hayata geçirmeye yönelik motivasyonu sağlama davranışlarında, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha olumsuz bir algı içindedir. Kıdem değişkeni, güçlendirici liderlik davranışlarının yalnızca “beceri geliştirme” boyutuna ilişkin algıların anlamlı bir açıklayıcısıdır. Buna göre deneyimli (kıdemi yüksek olan) öğretmenlerin, okul yöneticilerinin beceri geliştirme davranışlarını gösterme düzeyine yönelik algıları, mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Eğitim durumu değişkeni yalnızca güçlendirici liderlik davranışlarına (tüm boyutlarında) yönelik algılar üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Lisansüstü eğitim, öğretmenlerin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik hassasiyetini arttırmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin gösterdiği bu davranışlar, lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha yetersiz algılanmaktadır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri, öncelikle kendilerinin gelişimini ve kimi zaman risk almayı gerektiren “beceri geliştirme” ve “yenilikçi performans için koçluk” davranışlarını göstermekte diğer güçlendirme davranışlarına göre daha olumsuz bir tutum içindedirler. Başka bir ifadeyle okul yöneticileri, okullarında yapılması gereken işlerin dışındaki yeni etkinliklere teşvik etme ve gerektiğinde risk alabilme konusunda, diğer güçlendirme davranışları kadar istekli değildirler. Buna karşılık öğretmenlerin işlerini en etkili şekilde sonuçlandırmaları için gereken bilgilerin zamanında ve eksiksiz paylaşılması ve geri bildirim sağlanmasına ilişkin boyut (bilgi paylaşımı) en yüksek ortalamaya sahiptir.

Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017) “Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliğine İlişkin Öğretmen Algısı” adlı çalışmada; öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergiledikleri tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini, Malatya ili merkez ilçeleri olan Battalgazi ve Yeşilyurt’taki örgün eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve liselerde) görev yapan 6342 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini 321 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri Güçlendirici Liderlik

Ölçeği aracılığı ile elde edilmiştir. Verilerin istatistiksel analizinde t testi ve tekyönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği yüksek düzeydedir, cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenlerin lehinedir, müdürle çalışma süresi değişkenine göre bir yıl ile dört yıl ve üzeri süreyle okul müdürüyle birlikte çalışan öğretmenlerin algıları iki yıl birlikte çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer değişkenler göre (hizmet süresi, branş ve okul türü) istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Konan, N. ve Çelik, O. T. (2018) “*Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçe’ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*” adlı çalışmada; Konczak, Stelly ve Trusty (2000) tarafından geliştirilen Güçlendirici Liderlik Ölçeği’nin eğitim örgütleri için Türkçe’ye uyarlanması ve ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testlerinin yapılması amaçlanmıştır.

Ölçeğin dil geçerliği ile ilgili olarak gerekli çalışmalar yapıldıktan ve dilsel eşdeğerliğe sahip olduğu tespit edildikten sonra, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Malatya ilinde görev yapan 220 öğretmene uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda ölçeğin orijinalindeki altı boyutlu yapısının doğrulanamaması nedeniyle veri sayısını artırmak için örneklem sayısı 421’e çıkarılarak istatistiksel olarak tekrar analiz edilmiştir. Ölçeğin tek boyutlu yapıdan yedi boyutlu yapıya kadar farklı formları denenmiş ve üç boyutlu yapının kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur.

Çalışmalar sonucunda, okul müdürlerinin Güçlendirici Liderlik davranışlarını ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanıma uygun boyut sayısı sadeleştirilmiş (altı boyuttan üç boyuta) Türkçe formu oluşturulmuştur.

Coşkuner (2018) “*Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*” adlı yüksek lisans tezinde; işgörenlerin örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkmasında farklı liderlik davranışlarının etkisi olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmada veriler nicel araştırma yöntemi kullanılarak anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Düzce ilinde faaliyet gösteren tekstil fabrikasında çalışan 400 kişi oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, örneklem

sayısı 196 kişi olarak belirlenmiştir. Ankette sorular 5 likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Anket beş bölümden oluşturmaktadır. İlk bölümde katılımcı kişiye ait özelliklerin belirlenmesine yardımcı olacak sekiz demografik soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise örgütsel muhalefet anket soruları yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise istismarcı liderlik anket soruları yer almaktadır. Dördüncü bölümde güçlendirici liderlik anket soruları yer almaktadır. Beşinci bölümde ise etik liderlik soruları yer almaktadır. Verileri toplamak için hazırlanmış olan anketler dağıtılmadan önce firma yetkilisine gösterilerek firmadan anketin uygulanabileceğine dair izin alınmıştır. Verilerin analizinde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi regresyon analizi, t-testi ve anova testleri uygulanmıştır. Spss 18 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda güçlendirici liderliğin dikey muhalefeti olumsuz yönde etkilerken yatay muhalefeti ise olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Çalışanların dikey muhalefet algısının eğitim düzeyi ve çalıştığı pozisyona göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Eğitim düzeyine göre dikey muhalefet algısı arasındaki farklılığa bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe dikey muhalefet davranışının azaldığı tespit edilmiştir. Yatay muhalefet algısı ile yaş, eğitim düzeyi ve çalışanların çalıştığı pozisyon arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yatay muhalefet algısının çalışanların yaş grupları arasında farklılaşmasına bakıldığında çalışanların yaşı arttıkça yatay muhalefet davranışının da artış gösterdiği tespit edilmiştir.

İmamoğlu (2019) “*Güçlendirici Liderlik İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Destek Ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Çalışma*” adlı yüksek lisans tezinde; güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışının demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, bulundukları işletmelerde çalışma süreleri, çalıştıkları departman) bakımından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini 2017 yılında Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki işgörenler oluşturmaktadır. Örneklemini bu işletmelerde işgören 149 kişi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, güçlendirici liderlik değişkenini ölçmek için Konczak ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen Aras (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanan güçlendirici liderlik ölçeği kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek

değişkenini ölçmek için Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bilgi paylaşımı davranışı değişkenini ölçmek için Wang ve Wang (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yenilikçi iş davranışını ölçmek için Janssen (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Veri toplama aracı toplamda 50 maddeden oluşmakta 5’li Likert ölçeği şeklinde yanıtlanmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, güçlendirici liderler; çalışanlarına yönetme gücünü devretmeli onlara serbesti sağlamalı ve karar verme süreçlerine dahil olmaları için heveslendirmeli ve hata yapma ihtimalinin yarattığı korkuyu ortadan kaldırmalıdır. Güçlendirme süreçlerinde izleyicilerine bu şekilde destek olması işin daha fazla sahiplenilmesini sağlamaktadır. Çalışanlar bu şekilde desteklendiğinde ve yönlendirildiğinde yaptıkları işte yenilikçi davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Farklılık analizlerinde ilgili değişkenlerin hiçbirinde demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tiganj (2019) “*Kişilik Özellikleri ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Güçlendirici Liderlik Teorisinin Rolü: Sağlık Sektöründe Uygulama*” adlı yüksek lisans tezinde; güçlendirici liderlik teorisinin aracılık ettiği beş büyük kişilik özelliği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi analiz etmek amaçlanmıştır.

Bu ampirik araştırmada, İstanbul’da bir özel hastanedeki 100 çalışana (68 kadın, 31 erkek) anketler uygulanmıştır. Kadın çalışanların sayısının erkek çalışanlardan çok olduğu bilindiğinden ankete katılacakların %70’i kadınlardan ve %30’u erkeklerden seçilmiştir. Veriler toplandığında 1 kişinin anketi boş gönderdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü 99 olarak alınmıştır. Ankete cevap verenlerin %68’i kadınlardan, %31’i erkeklerden oluşacak şekilde devam edilmiştir. Örneklem 68 kadın ve 31 erkek çalışandan oluşmaktadır. Anket, çalışma saatleri içinde çalışan gruba (hemşireleri, hasta danışmanları, tercümanlar ve teknisyenler) uygulanmıştır. 5’ likert ölçek kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekler İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Katılımcıların kendilerini gelecekte olmak istedikleri gibi değil, genellikle şimdi oldukları gibi tanımlamalarını isteyen sorular sorulmuştur. Beş büyük kişilik özelliğini ölçmek için uluslararası kişilik ögesi havuzu kullanılmıştır. Bu beş ölçek, aşağıdaki makalede bildirilen beş büyük faktör belirtecini ölçmek için geliştirilmiştir. Güçlendirici liderlik çalışanlarla dört öge üzerinden güç paylaşımı yapılmasını içerir: işin anlamlılığının artırılması, karar vermeye katılımın teşvik edilmesi, yüksek performansa

duyulan güvenin ifade edilmesi ve bürokratik kısıtlamalardan özerklik sağlanması. Araştırmada işe adanmışlığı ölçmek için UWES (Utrecht iş bağlılığı ölçeği) modeli kullanılmış ve özellikle işe bağlılığının enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma boyutları ölçülmüştür “Beş büyük kişilik özellikleri ögeleri” Goldberg Lewis R. tarafından geliştirilmiştir. İşe adanmışlığı ölçmek için ise UWES tarafından geliştirilen en popüler çerçeve olan Utrecht iş bağlılığı ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 25.0 kullanılarak, t testi, tek yönlü varyans ve Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Sonuçlar, işe adanmışlığı konusunda beş büyük karakter özelliğinin çoğuyla tahmin yürütebileceğimizi göstermektedir. Çalışanların katılımı, nevrotikliğin öngörüsü olarak tahmin edilebilir. Hemşirelerde veya yüksek derecede nevrotiklik gösteren diğer hastane personeline kaygı, güvensizlik ve öfke gibi belirtiler nedeniyle, yüksek düzeyde işe bağlı olmaları beklenmektedir. Karakter özelliklerinin bir ögesi olarak dışadönüklük, çalışanların bağlılığını öngörmemektedir. Çalışanların bağlılığının zayıf göstergesidir. Hasta danışmanı, hemşire ya da tercüman her ne kadar konuşkan ya da başkalarının şirketlerinde teşvik aramaya eğilimli olma durumları çalışan bağlılığını yansıtabilir. Diğer karakter özellikleri ögelerinden: deneyime açıklık, sorumluluk ve geçimlilik, işe adanmışlığını öngörmeye çok önemli faktörlerdendir. Hatta hasta danışmanı öz disiplini, başarıyı hedeflediği, amiriyle iyi organize olma eğiliminde olduğu için çalışan bağlılığının güçlü bir yanını öngörmektedir. Sorumluluk da işe adanmışlığını da öngörmeye kullanılabilecek bir diğer özelliktir. Bu, yüksek seviyede sorumluluğu çalışanın da yüksek düzeyde işe adanmışlığı olduğu anlamına gelmektedir. Güçlendirici liderlik teorisi ile beş büyük kişilik özelliği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada; güçlendirici liderlik, kişilik özellikleri ve işe adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Taçaıldız (2020) “*Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*” adlı yüksek lisans tezinde; liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını ne ölçüde etkilediğinin ortaya konulması ve söz konusu muhalif davranışların oluşmasında demografik değişkenlerin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada yer alan değişkenler arasında bir ilişkinin mevcut olup olmadığının tespit edilebilmesi için yazın taraması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Trakya Üniversitesi’ndeki 1735 akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma evreninden elde

edilecek örneklem büyüklüğünün $n=306$ ($N=1500$) ile $n=323$ ($N=2000$) arasında olmasının yeterli olacağı belirtilmiştir (Lorcu, 2015: 19). Anket formunu yanıtladılan 342 akademik personel araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Veriler anket yönteminden yararlanılarak toplanmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; liderlik tarzlarına ilişkin 38 ifade, ikinci bölümde; örgütsel muhalefet davranışlarına yönelik 20 ifade; üçüncü bölümde ise demografik özellikleri belirlemek için 8 ifade yer almaktadır. Anket formunda yer alan ölçekler 5'li Likert yöntemi kullanılarak sınıflandırılmıştır. Liderlik davranış tarzlarını ölçmek amacıyla, Ohio State Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosu araştırmacıları tarafından 1945 yılında geliştirilen, Erceylan (2010) tarafından uygulanan, 38 ifadeden oluşan Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmek amacıyla, Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Aksel (2013) tarafından uyarlanan, 20 ifadeden oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada Kolmogorov-Simirnov testi, faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve parametrik olmayan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.

Analizlerin sonucunda; liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet, demokratik liderlik, otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzları ile dikey muhalefet arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki; otokratik liderlik tarzı ve yatay muhalefet boyutu arasında ise istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göre erkeklerin, kadınlara göre daha fazla muhalefet davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla dikey ve yatay muhalefet davranışı sergilediği, kadınların ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergilediği bulunmuştur. 48-55 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin daha fazla dikey muhalefet davranışı sergiledikleri; 24-31 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergilediği tespit edilmiştir. Profesör Dr. unvanına sahip akademisyenlerin daha fazla muhalif davranış sergiledikleri; Profesör Dr. unvanına sahip akademisyenlerin dikey muhalefet; Araştırma Görevlisi Dr. unvanına sahip akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergilediği tespit edilmiştir. Kıdemi 25-32 yıl arasında olan akademisyenlerin dikey muhalefet; 1 yıldan az olan akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergiledikleri bulunmuştur.

2.2.2. Güçlendirici Liderlik İle İlgili Yurt Dışı Araştırmalar

Chao, Chang, Lin ve Liu (2015) “*Tayvan'daki Liselerde Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirmeleri, Okullarda Yaratıcılığın Örgütsel İklimi, Müdürlerin Güçlendirici Liderliği ve Öğretmenlerin Tayvan'daki Yaratıcılık-Öğretme Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*” adlı yüksek lisans tezinde lise son sınıf öğretmenlerinin psikolojik olarak güçlendirilmesini, okul örgütünün yenilikçi atmosferini ve öğretmenlerin güçlendirici liderliği ile yaratıcı öğretim davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma, 50 okulda çalışan 1.134 öğretmen üzerinden yürütülmüştür. Veri toplamak olarak anket kullanılmıştır. Veri analizi için korelasyon ve hiyerarşik doğrusal modeller gibi istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre; liselerde öğretmenlerin psikolojik olarak güçlendirilmesi, okul örgütünün yenilikçi atmosferi, müdürlerin güçlendirici liderliği ve öğretmenlerin yaratıcılığı öğretim davranışları birbiriyle ilişkilidir. Okullarda yaratıcılığın örgütsel iklimi, öğretmenlerin yaratıcı öğretim davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca müdürün liderleri güçlendirmesi, öğretmenlerin psikolojik güçlendirmesi üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Niazov (2016) “*Uluslar arasında okul liderliğinin güçlendirilmesi: Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'daki sekiz büyük kentsel ortaokul bölgesinde, liderlik uygulamaları ve bunların yöneticiler ve öğretmenler arasındaki yetkilendirme ile ilişkileri arasındaki farklılıkların karşılaştırılması*” adlı yüksek lisans tezinde Kanada'nın Amerika Birleşik Devletleri'ne benzer bir eğitim sistemine sahip olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Örneklem olarak 500'den fazla ortaokul öğretmeni ve yöneticisinden veri toplanmış ve sonuçlar çıkarımsal istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

ABD okullarının diğer sanayileşmiş uluslardan akademik başarı olarak daha düşük performans gösterdiği görülmüştür. Kanada, uluslararası değerlendirmelerde daha yüksek performans gösteren bir ülkedir. Bu çalışma, öğretmen liderliği arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Hem ilçeler arasında hem de ülkeler arası

yetkilendirmede önemli farklılıklar bulunmuştur. Ancak yönetici liderliğin okul düzeyinde öğretmenler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. “Özerklik” ve “statü” gibi alanlarda öğretmen liderliği ve öğretmen yetkilendirmesinde birçok önemli farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Muzvidziwa (2017) “*Güçlendirici Bir Liderlik Süreci Olarak Müdürlük: Zimbabve'deki Kadın Okul Müdürlerinin Deneyimleri*” adlı makalede; kadın müdürlerin okullarda liderliğe nasıl yaklaştıklarını ve diğerlerini eğitim sonuçlarını iyileştirmeleri için nasıl güçlendirdiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma deseni olarak fenomenolojik-yorumlayıcı paradigma içinde yer alan derinlemesine bir nitel araştırma benimsenmiştir. Vurgu, zengin bağlamsal ayrıntılar ve bireylerin yaşanmış deneyimleri üzerindedir. Katılımcılardan bilgi elde etmek için görüşmeler kullanılmıştır. Bulgular, katılımcıların öğretmenler, ebeveynler ve toplum arasında güven, saygı ve sahiplenme ruhunu oluşturan müzakere ve koçluk stratejilerini benimseme biçimleri bakımından zengin ve çeşitli yaratıcılık kültürlerini göstermektedir. Birçok zorluğa rağmen, kadın ilkökul müdürleri başarılı olmayı başarmışlardır.

Vijayabaskar ve Sharveswara, (2019) “*Okulların Liderliğini Güçlendirmede Okul Temelli Yönetimin Etkinliği*” adlı makalede okul temelli yönetim hükümlerinin okul liderliği üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma problemini yanıtlamak için tanımlayıcı istatistiksel veriler kullanılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Veriler, Jaffna Tellippalai Eğitim Bölümünden 20 okulun müdürü ve okul yönetim kurulu üyelerinden oluşan gruba tabakalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veri toplamak için anket, odak grup görüşmeleri ve doküman çalışması kullanılmıştır.

Okul Temelli Yönetim programının hükümleri (eşitlik ve toplum katılımını sağlarken iyi yönetim, uygunluk ve eğitimin kalitesinin iyileştirilmesi) liderliğe katılımcı yönetim yoluyla yönetsel süreç için dikkate değer bir özgürlük sağladığı tespit edilmiştir. Okulların özyönetimi %88'den fazla okulda kolaylaştırılmış ve okul kurulları %62'den fazla katkıda bulunmuş ve hükümet hibeleri %61 oranında liderliği güçlendirmeye yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin %25'i Okul Temelli

Yönetimin okullardaki genel liderlik işlevlerine mükemmel bir kolaylaştırma sağladığını düşündükleri, %35'i orta, %40'ı ise ortalamanın altında olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Hemen hemen tüm müdürler, Okul Temelli Yönetimin okul yönetiminde beklenen faydaları üretmedeki etkisini etkileyen merkezi yetkililerin belirli bir düzeyde müdahalesi olduğunu düşünmedikleri tespit edilmiştir. Mali ve insan kaynaklarını idare etme yetkisi henüz yeterince ademi merkezileştirilmemiştir. Okul kurullarının bağımsız olmadığı ve okullar üzerinde kontrolden yoksun oldukları belirtilmiştir. Yeni tanıtılan Gelişmiş Okul İyileştirme Programı (EPSI) girişimleri, okul yönetim kurullarını kaynakları yönetmek ve idari karar alma süreçlerine dahil etmek için daha fazla yetkiliyle güçlendirmek için revize edilmeleri önerilmiştir.

2.2.3. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Yurt İçi Araştırmalar

Özdemir (2010) “*Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*” adlı doktora tezinde Ankara ili merkez ilçelerindeki kamu genel liselerinde öğretmenlerin okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin yol açtığı sonuçları saptamak amaçlanmıştır.

Araştırmada *karma araştırma yöntemi* kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerindeki 134 kamuya ait genel lisede işgören 6449 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi 400 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılarak aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile LSD testi kullanılmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında 15 okul yöneticisi ile yapılan görüşme dökümleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın nicel aşamasında veri toplamak amacıyla ‘Örgütsel Muhalefet Ölçeği’, nitel aşamada ise yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği dört bölümden oluşmaktadır. ‘Kişisel Özellikler’ başlıklı birinci bölüm, araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem, medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sendika üyeliği, çalıştığı okul sayısı ve çalıştığı okulun büyüklüğü gibi demografik özellikleri içermektedir. İkinci bölümde ‘Muhalefetin Nedenleri’ başlığı yer almaktadır. Ölçeğin üçüncü bölümü ise ‘Muhalefet Davranışları’ başlığını taşımaktadır. Bu bölümde

öğretmenlerin yöneticilerin onaylamadıkları görüş, tutum ve eylemleri karşısında ne tür davranışlar sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin ‘Muhalefetin Sonuçları’ başlıklı dördüncü bölümünde ise öğretmenlerin muhalefetinin yönetici, öğretmen ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlar belirlenmiştir.

Okullarda öğretmen muhalefetine neden olan yönetici davranışlarını ‘iki alt başlıkta toplamak mümkündür. ‘Kişisel nedenler’ alt başlığında öğretmenler için muhalefet etme nedenleri sırasıyla, okul yöneticilerinin; ‘öğretmenlerin kanuni haklarını kullanmalarını engellemeye çalışmaları’, ‘öğretmenlerden kanun dışı işler yapmalarını istemeleri’, ‘öğretmenlere karşı sözlü, fiili tacizde bulunmaları’, ‘öğretmenlere hakaret etmeleri’, ve ‘kendilerine muhalif öğretmenleri baskı altına almalarıdır. ‘Yönetimsel nedenler’ başlığında ele alındığında ise öğretmenler için muhalefet etme nedenleri sırasıyla, yöneticilerin; ‘öğretmenlere danışmadan karar almaları’, ‘bazı öğretmenleri kayırarak adaletsiz görev dağıtmaları’, ‘kendileriyle ciddiyetsiz bir tarzda konuşmaları’, ‘kendilerine iletilen sorunlara duyarsız kalmalarıdır. Yönetici görüşlerine göre yine öğretmenler, ‘değişime karşı direnç amacıyla’, ‘yöneticilere karşı sahip oldukları ön yargılar nedeniyle’ ve ‘muhalefet olsun diye muhalefet etmek amacıyla’ muhalif bir tutum içerisine girebilmektedir. Yöneticilere göre ‘yönetimsel nedenler’ başlığında öğretmenler ‘kayırmacılığa’, ‘kararların alınma biçimine’, ‘alınan kararların içeriğine’, ‘adaletsiz uygulamalara’ ve ‘kaynakların kullanımına’ ilişkin konularda muhalefet etmektedirler. Demografik değişkenlere göre, yüksek eğitilmiş, sendikalı, orta yaşta ve kıdemde olan, okuldaki görev süresi fazla olan öğretmenlerin nispeten daha fazla muhalif oldukları tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefetin yöneticilerde olumsuz sonuçlar doğurduğu da tespit edilmiştir.

Ağalday (2013) “*İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Mardin İli Örneği)*” adlı yüksek lisans tezinde; ilköğretim birinci kademedeki görevli öğretmenlerin; okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerini ve bu görüşlerin demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın evreni, Mardin il merkezinde 2011-2012 öğretim yılında resmi ilköğretim okullarının ilk kademesinde işgören 705 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme random yöntemi ile belirlenen 199 öğretmenden oluşmaktadır.

Veri toplama aracı olarak Özdemir (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Ölçme aracı dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde muhalefet etme nedenleri, üçüncü bölümde muhalif davranışlar, dördüncü bölümde ise muhalefetin sonuçları ile ilgili maddeler yer almaktadır. Ölçek beşli liket şeklinde yanıtlanmaktadır. Verilerin analizinde yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, varyans analizi (one-way) ve Tukey-HSD SPSS programı kullanılarak (0,05) anlamlılık düzeyi dikkate alınarak yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda; kıdem değişkenine göre, 16-20 yıl mesleki kıdemi bulunanların ortalaması, diğerlerinden daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Okul büyüklüğü değişkenine göre, büyük okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması en düşük bulunmuştur. Öğrenim durumu değişkenine göre, Ön lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması, en düşük bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması “Nadiren ($\bar{X}=2,39$)” düzeyindedir. Öğretmenlerin en yüksek düzeyde sergiledikleri muhalif davranış, “Yöneticinin kendisine itiraz ederim”(dikey muhalefet) ifadesi iken, en düşük düzeyde sergiledikleri muhalif davranış ise, “Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm”(dışa aktarılmış muhalefet) olarak belirlenmiştir.

Akada (2015) “*Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri*” adlı yüksek lisans tezinde; İzmir ili Buca merkez ilçesinde bulunan kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerine yönelik muhalif davranışlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmada tarama yöntemi kullanılmış olup betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2014-15 öğretim yılında İzmir’in Buca merkez ilçesindeki 28 ortaokulda görev yapan 1286 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve 500 ölçme aracı dağıtılmıştır. Araştırmada çeşitli nedenlerle değerlendirmeye katılmayanlar çıkartıldığında geçerli ölçme aracı sayısı 347 olmuştur. Kurayla saptanmış 18 ortaokula gidilerek araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenlere ölçme aracı araştırmacı tarafından dağıtılmış ve ölçek hakkında bilgi verilerek nasıl dolduracakları açıklanmıştır. Uygulama sonrası ölçekler yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Özdemir (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği’nin bölümlerinden olan ‘Muhalef Davranışlar’ ölçeği kullanılmıştır. Ölçme aracı dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde muhalefet

etme nedenleri, üçüncü bölümde muhalif davranışlar, dördüncü bölümde ise muhalefetin sonuçları ile ilgili maddeler yer almaktadır. Ölçek beşli likert şeklinde yanıtlanmaktadır. Verilerin analizinde SPSS (15.0) programı kullanılarak yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, varyans analizi (one-way) ve LSD testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin muhalefet algıları “ara sıra” düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenlerin “çoğunlukla” yukarıya muhalefet davranışı sergilemekte, “ara sıra” yatay muhalefet davranışı sergilemekte “ara sıra” da haber uçurma davranışı sergilemekte oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yukarıya(dikey) muhalefet boyutunda demografik değişkenler açısından farklılık bulunmamıştır. Yatay muhalefet boyunda ise lisansüstü eğitim almış öğretmenlerle lisans mezunu öğretmenler arasında, lisansüstü eğitim almış öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Haber uçurma alt boyutunda sendika üyeliği değişkeninde sendikalı öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Aydın (2015) “*Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki*” adlı yüksek lisans tezinde Bolu ilinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evreni 2013–2014 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkez ve ilçelerindeki resmi ilkokullarda işgören sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini 261 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgi formu kullanılmıştır. İkinci bölümde ise, üç farklı ölçme aracından oluşmuştur. Bu araçlardan ilki öğretmenlerin muhalefet algılarını ölçmek için Özdemir’in (2010) geliştirdiği Muhalefet Ölçeğidir. Diğer ölçekler ise çalışanların örgütsel politika ve politik davranış algılarını ölçmek amacıyla Kacmar ve Ferris’in (1991) geliştirdiği örgütsel politika algı ölçeği ile Zanzi ve diğerlerinin (1991) geliştirdiği Politik davranışa ilişkin değişkenler ölçeğidir. Bu ölçekler, Bursalı (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS Statistic 20 paket programı kullanılarak, frekans, yüzde, standart sapma, Mann Whitney U, Kruskal Wallis, Kolmogorov-Smirnov testi Spearman Rho korelasyon analizi ve basit regrasyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucuna göre örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen algısı en yüksek ‘kişisel nedenler’ en düşük ise ‘haber uçurma’ alt boyutundadır. Örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel politika ve politik davranış algıları demografik bilgilere göre incelenmiş, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, hizmet yılı, sendika üyeliği, öğrenim durumu ve çalıştıkları yerleşim yeri değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken; öğretmen algıları ‘çıkarıcılık’ alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Uçar (2016) “*Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının, Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi*” adlı yüksek lisans tezinde yöneticilerin kayırmacı davranışlarının örgütsel muhalefet üzerine etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma betimsel-ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evreni 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Siirt il merkezinde resmi okullarda işgören 2083 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı üç bölümdür. Birinci bölüm de yaş, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği, branş ve okul türü değişkenlerinden oluşmaktadır. İkinci bölüm Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) ve son bölüm okul yöneticilerinin Kayırmacı Tutum Ölçeğinden (KTÖ) oluşmaktadır. Araştırmada Özdemir (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) kullanılmıştır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin kayırmacı tutum düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla Aydoğan (2009) tarafından geliştirilen “Kayırmacılık Tutum Ölçeği (KTÖ)” kullanılmıştır. Ölçekler beşli likert şeklinde yanıtlanmaktadır. Verilerin analizinde R. 3.3.1 programı (R Core Team, 2016) kullanılarak Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) M Plus 7 programında uygulanmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan cinsiyete göre katılımcılar arasında muhalefetin yönetici açısından sonuçları boyutunda Erkek öğretmenler kurumlarında yapacakları muhalif davranışların yönetici açısından doğuracağı sonuçlara kadın öğretmenlerden daha fazla inanmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre katılımcılar arasında muhalefetin okul açısından sonuçları boyutunda erkekler lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Araştırmanın örgütsel muhalefetin nedenleri, örtük muhalefet, haber uçurma, açık muhalefet, muhalefetin yönetici ve okul açısından sonuçları ile kayırmacı davranışlar alt boyutlarında kıdem değişkenine göre anlamlı sonuçlar ortaya

konmuştur. Kıdem değişkenine göre düşük kıdemli öğretmenler ile çok yüksek kıdemli öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranış algıları orta düzey kıdemli öğretmenlerden daha azdır. Okul türü değişkenine göre tüm boyutlarda lisede görev yapan öğretmenlerin, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde örgütsel muhalefet ve kayırmacılık algılarına sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin kayırmacı davranışları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Korucuoğlu (2016) “*Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*” adlı yüksek lisans tezinde; örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin öğretmenler bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmanın evrenini, Eskişehir ilinde görev yapan 7663 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 378 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama araçları beşli likert şeklinde yanıtlanmaktadır. Güç Oyunu Algı Ölçeği 1996 yılında Joanna Medwick tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel muhalefet ölçeği ise 2000 yılında Kassing tarafından geliştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 23.0 versiyon paket programı ve LISREL 8.7 istatistik programı kullanılarak betimsel istatistikler, t testi, ANOVA ve Pearson analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının yüksek olduğu ve açık(dikey) muhalefet algılarının gizli(yatay) muhalefet algılarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre, “Açık Muhalefet” boyutunda erkeklerin lehine anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Örgütsel muhalefet ile ilgili olarak bu araştırmada çeşitli değişkenler özelinde farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiştir. Bu değişkenlerde; okul kademesi, kıdem, okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerinde örgütsel muhalefet boyutunda anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Cinsiyet değişkenine göre örgütsel muhalefetin “Açık Muhalefet” boyutunda erkeklerin lehine farklılaşma bulunmuştur. Ayrıca örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü düşük seviyeli bir ilişki bulunmuştur.

Ergün (2017) “*Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler*” adlı doktora tezinde; okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti

nasıl etkilendiğini ve örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde, örgütsel destek ve güvenin aracılık rolleri olup olmadığının bulunması amaçlanmıştır.

Araştırmanın evreni 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde işgören 6615 öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır. Örneklem oranlı eleman örnekleme yöntemi ile 600 öğretmendir. İlişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Veri toplama aracında; cinsiyet, kıdem, sendika üyeliği, öğrenim durumu, medeni durum ve çalışılan okul türüne ait bilgilerin bulunduğu “Kişisel Bilgi Formu”, “ile toplanmıştır. Örgütsel Güven Ölçeği Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiştir. “Örgütsel Destek Ölçeği”, Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilip, Giray ve Şahin tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilip araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” Kassing (1998) tarafından geliştirilip araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Verilerin analizinde, t-testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, okul çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarının orta ve orta ile bir üst düzey arasında gerçekleştiği bulunmuştur. Bu durum, okul çalışanlarının çalıştıkları okullara karşı düşük düzeyde muhalefet davranışı göstermedikleri biçiminde değerlendirilebilir. Ölçeğe ilişkin alt boyutlarda en yüksek ortalamanın dikey muhalefet ($\bar{X} = 3.48$; orta üstü düzey), en düşük ise dışa aktarılmış muhalefet ($\bar{X} = 3.14$; orta) boyutunda yaşandığı belirlenmiştir. İkinci alt problemin çözümüne yönelik yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizleri sonucunda; Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan okul çalışanlarının istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde çıkarıcı bağlılık algılarının cinsiyete göre, dikey muhalefet algılarının öğrenim durumuna göre farklılaştığı ancak bu farkın küçük etki büyüklüğünde olduğu; diğer değişkenlerde bir farka rastlanmadığı bulunmuştur.

Yaşa (2018) “*Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*” adlı yüksek lisans tezinde; Isparta ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)’na bağlı devlet liselerinde 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre liselerde örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evreni, Isparta ili merkez ilçesinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Liselerde görev yapan öğretmenlerin sayısı 1150'dir. Basit seçkisiz örnekleme tekniği kullanılarak örneklem büyüklüğü 289 öğretmen olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında 298 lise öğretmenine ulaşılmıştır; ancak, analize uygun olmayan eksik doldurulmuş 7 anket araştırmaya dâhil edilmemiştir. Veri toplama aracında, "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" Cheney (1982) tarafından geliştirilip Çakınberk, Derin ve Demirel (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" Kassing (1998) tarafından geliştirilip ve Altınkurt ve Püsküllüoğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Ölçekler beşli likert tipi şeklinde yanıtlanmaktadır. Verilerin analizinde SPSS 22.0 kullanılarak; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız örneklem T-testi, tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA), korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Lise öğretmenlerinin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerine göre, en yüksek genel ortalamaya sahip olan boyut "Dikey Muhalefet" boyutu, genel aritmetik ortalamasına göre ikinci olan boyut "Yatay Muhalefet" boyutu, genel aritmetik ortalaması en düşük olan boyut ise "Dışsal Muhalefet" boyutudur. Elde edilen bulgulara bakıldığında, öğretmenlerin görüşlerine göre en yaygın olan muhalefet türü dikey muhalefet, daha sonra yatay muhalefet ve son olarak dışsal muhalefettir. "Yatay Muhalefet" boyutunda öğretmenlerin en çok katıldıkları ifade "İşlerin yapılışıyla ilgili duygularımı diğer öğretmenlerle paylaşıyorum." ifadesi iken, en az katıldıkları ifade "Diğer çalışanların önünde okulumu eleştirmem." ifadesidir. "Dışsal Muhalefet" boyutunda öğretmenlerin en çok katıldıkları ifade "Okulla ilgili kaygılarımı evde konuşmamaya özen gösteririm." ifadesi iken, en az katıldıkları ifade "Okula ilişkin kaygılarımı okul dışından kişilerle konuşurum." ifadesidir. Okulda çalışma nedeni, öğrenim durumu, örgüt/sendika üyeliği, sosyal medya kullanımı ve okul türü değişkenlerine göre örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Ancak, yaş, kıdem, cinsiyet, ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre, dikey ve yatay muhalefet boyutlarındaki ifadeler kadın ve erkek öğretmenler birbirine yakın ve orta düzeyde katılırken, dışsal muhalefet boyutundaki ifadeler kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden anlamlı olarak daha fazla

katılmışlardır. Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin dikey muhalefet boyutundaki ifadelerine 35 yaş ve altı grubunun 36-45 ve 46 yaş ve üstü gruplarına göre daha az katıldıkları tespit edilmiştir. Kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin dikey muhalefet boyutundaki ifadelerine 10 yıl ve altı ile 11-20 yıl gruplarının 21 yıl ve üstü grubundan daha az katıldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin dikey muhalefet boyutunda Okulda çalışma süresi değişkenine göre, 7 yıl ve üstü grubu 3 yıl ve altı grubundan daha çok katıldıkları tespit edilmiştir.

Kayış (2019) “*Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları ile Mobbing Yaşamaları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*” adlı yüksek lisans tezinde; Ankara ili merkez ilçelerindeki resmi okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişkiyi saptamak ve bazı değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evreni Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde 2018–2019 eğitim-öğretim yılında bulunan resmi ilkokullarda işgören sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi 427 öğretmen Ankara ili Yenimahalle, Keçiören ve Pursaklar ilçelerinden seçilerek araştırmanın örneklemi oluşturulmuştur. Veri toplama aracı olarak, araştırmada kişisel bilgiler formu dışında “Olumsuz Davranış Ölçeği (ODÖ)” Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilip Cemaloğlu tarafından uyarlanan ayrıca “Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Muhalif Davranışlar Alt Ölçeği” Özdemir (2010) tarafından geliştirilen kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre, öğretmenler, örgütsel muhalefet davranışlarından en çok açık muhalefet davranışı, en az ise haber uçurma davranışı sergilemektedirler. Genel olarak bakıldığında ise öğretmenlerin az düzeyde örgütsel muhalefet davranışları sergilemektedirler. Mobbing davranışlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin en fazla; başarıyı etkileyecek bilginin saklanması, fikirlerinin dikkate alınmaması ve görmezden gelinmesi, aşırı denetim, dedikodu odağı haline gelmesi şeklindeki mobbing davranışlarına; en az ise parmakla gösterme, itme, yol kesme gibi fiziksel şiddete dönük mobbing davranışlarına maruz kalmaktadırlar. Araştırmaya göre öğretmenler örtük muhalefet davranışı sergilediklerinde daha fazla mobbing mağduru olmakta, açık muhalefet davranışı sergilediklerinde ise daha az mobbing mağduru kalmaktadırlar.

Ayrıca, örgütsel muhalefetin üç boyutunun da (haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet) mobbingin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucu elde edilmiştir. Örgütsel muhalefet davranışının üç alt boyutunu da (açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma), erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla sergilemekte; yine örgütsel muhalefet davranışları sergileme oranı öğretmenin yaşına ve mesleki kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır. Örgütsel muhalefetin alt boyutlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşması incelendiğinde ise açık muhalefet davranışını bekâr öğretmenlerin evli ve dul/boşanmış öğretmenlere oranla daha fazla sergilediği; diğer iki alt boyut olan örtük muhalefet ve haber uçurma davranışlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Mobbing yaşantılarına bakıldığında erkek öğretmenler daha fazla mobbing mağduru olmakta; mobbing yaşama düzeyini öğretmenin yaşına, mesleki kıdemlerine ve medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

Aktürk (2019) “*Öğretmenlerin Damgalama Eğilimleri ve Örgütsel Muhalefet Davranışlarının, Örgütsel Depresyona Etkisi*” adlı yüksek lisans tezinde; öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel depresyon algısına etkisini incelemek, bununla birlikte cinsiyet, yaş, medeni durum gibi değişkenlere göre damgalama eğilimleri, örgütsel muhalefet davranışları ve örgütsel depresyon algılarının farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amaçlanmıştır.

Çalışma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evreni 2017/2018 eğitim-öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde (Meram, Selçuklu ve Karatay) bulunan kamu ortaöğretim kurumlarında çalışan 4692 öğretmen oluşturmaktadır. Evrende bulunan öğretmenlerin nicel temsil gücünü sağlamak amacıyla kümeleme örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve kullanılan örneklem yöntemleri ile minimum kişi sayısı 377 olarak hesaplanmıştır. Dağıtılan ölçeklerden 481 tanesi geri gelmiş yapılan inceleme ile 19 tanesinin uygun doldurulmadığı tespit edilmiş ve araştırmadan çıkartılarak araştırmaya kalan 462 veri dahil edilmiştir. Araştırma süresince verilerin toplanmasında Yaman ve Güngör (2013) tarafından geliştirilen damgalama ölçeği, Dağlı (2015)’nin geliştirdiği örgütsel muhalefet ölçeği ve Sezer (2011) tarafından geliştirilen örgütsel depresyon ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları ile damgalamanın ayrımcılık ve dışlama, etiketleme ve ön yargı alt boyutları ve örgütsel muhalefetin dikey muhalefet alt boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel depresyon algısının ve örgütsel muhalefet davranışlarının damgalamanın alt boyutlarını kısmen açıkladığı söylenebilir. Öğretmenlerin sergiledikleri muhalefet davranışı incelendiğinde, araştırma kapsamında öğretmenlerin muhalefet davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler dikey muhalefet davranışını yatay muhalefet davranışına göre daha fazla sergilemektedir. Bu sonuç Kassing' in (2000) bulguları ile örtüşmektedir. Uçar (2016)'ın yürüttüğü çalışmada elde ettiği bulgulara göre, öğretmenler dikey muhalefet davranışını yatay muhalefet davranışına tercih etmektedirler. Wright (2013) örgüt içerisinde dikey muhalefetin yatay muhalefete göre daha uygun olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın bu bulgusunu destekler niteliktedir. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin örgüt depresyonu algıları ile damgalamanın ayrımcılık ve dışlama, etiketleme ve ön yargı alt boyutları ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yılmaz (2019) *“İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Hakkâri İli Örneği)”* adlı yüksek lisans tezinde; Hakkâri il merkezi ve ilçelerindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerine muhalefet etme nedenlerini, muhalif davranış biçimlerini ve sergiledikleri muhalefetin yol açtığı sonuçları tespit etmek amaçlanmıştır.

Tarama modelinde olan çalışma, nicel yöntem yaklaşımı ile yürütülmüştür. Araştırmanın evreni Hakkâri il merkezi ve ilçelerindeki (Çukurca, Şemdinli, Yüksekova) ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 2014-2015 öğretim yılında işgören 3019 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak 313 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Özdemir'in 2010'da geliştirdiği “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği dört bölümden oluşmaktadır. “Kişisel Bilgiler” başlıklı birinci bölüm araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikler hakkında bilgi toplamaya yöneliktir. Ölçeğin ikinci kısmında ise “Muhalefetin Nedenleri” başlığını taşımaktadır.

Bu kısımda öğretmenlerin karşı tutumlarını başlatan idareci davranışlarının ortaya çıkarılması istenmiştir. Ölçeğin üçüncü bölümü ise “Muhalif Davranışlar” başlığını taşımaktadır. Bu bölümde öğretmenlerin yöneticilerin onaylamadıkları görüş, tutum ve eylemleri karşısında ne tür davranışlar sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin “Muhalif Sonuçlar” başlıklı dördüncü bölümde ise öğretmenlerin yöneticilere muhalefet etmesinin, eğitimci, idareci ve eğitim kurumuna neden olduğu sonuçların ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Ölçeğin “Muhalefetin Nedenleri” başlıklı ikinci bölümü 23, “Muhalif Davranışlar” başlıklı üçüncü bölümü 17, “Muhalefetin Sonuçları” başlıklı dördüncü bölümü ise 26 maddeden oluşmaktadır. “Muhalefetin Nedenleri”, “Muhalif Davranışlar”, ve “Muhalefetin Sonuçları” başlıklı ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümleri “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Ara sıra”, “Çoğunlukla”, ve “Her Zaman” 5’li likert şeklinde yanıtlanmaktadır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılarak; aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) istatistiksel analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel muhalefet demografik değişkenlerden, cinsiyet, yaş, kıdem, sendika üyeliği, eğitim durumu, çalışılan okul sayısı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Öğretmenlerin en çok gösterdikleri muhalif davranış biçimi ise yöneticilere doğrudan itiraz etme olduğu bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre, muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu kanaatine kıdemli öğretmenlerin kıdemli olmayan öğretmenlere göre daha çok sahip oldukları bulunmuştur.

Korkmaz (2019) “*Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki*” adlı yüksek lisans tezinde; sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel muhalefet düzeylerini saptayarak, bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemi, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Kartal ilçesinde küme örnekleme yöntemine göre seçilen 149 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışma korelasyonel modeldedir. Veri toplama aracı olarak, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Özdemir’in (2010) geliştirdiği örgütsel muhalefet ölçeği; Örgütsel Güven Algı Ölçeği: Daboval, Comish, Swindle ve Gaster’in (1994) geliştirdiği ve Kamer’in (2001) Türkçe’ye uyarladığı ve Polat’ın (2007) geçerlik ve güvenirlik analizi tekrardan yaptığı okullarda örgütsel güven

ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beşli likert şeklinde yanıtlanmaktadır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, yüzde, bağımsız t-testi, ANOVA testi ve pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algıları orta düzeyde bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre açık muhalefet davranışlarını ara sıra, haber uçurma ve örtük muhalefet davranışlarını nadiren gösterdikleri belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler daha çok muhalif davranışta bulundukları belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre ise bir farklılık bulunmamıştır. Örgütsel güven ve örgütsel muhalefet arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.2.4. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar

Croucher, Zeng ve Kassing (2019) “*Çelişmeyi Öğrenmek ve Şirket İçin Ayağa Kalkmak: Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Asimilasyon ve Örgütsel İtibar Arasındaki İlişkinin Keşfi*” adlı makalede örgütsel asimilasyon, örgütsel itibar ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada standart araçlar kullanılarak anket verilerinin toplanması, üç ülkeden (Birleşik Devletler, Birleşik Krallık ve Avustralya) seçilen bir çalışan örneği ile gerçekleştirilmiştir. Toplamda 889 çalışan yetişkin bu çalışmaya katılmıştır: İngiltere (n = 153), Avustralya (n = 205) ve Amerika Birleşik Devletleri (n = 532). Veriler, uygun kurumsal onaydan sonra 2014 yılında kendi kendine uygulanan çevrimiçi anketler (SurveyMonkey) aracılığıyla toplanmıştır. Baş araştırmacı, çeşitli organizasyonların, şirketlerin ve kişisel bağlantıların yardımıyla, her ulusta önceden kurulmuş sosyal ağlar aracılığıyla katılımcılarla iletişim kurmuştur. Katılımcılar çeşitli mesleklerden (bankacılık, hukuk, emlak, eğitim ve turizm) gelmekte ve her ülkedeki çeşitli firma/şirketlerde çalışmıştır. Veri toplama aracı, demografik sorular, Örgütsel Muhalefet Ölçeği (Kassing, 1998), Örgütsel İtibar Ölçeği (Coombs ve Holladay, 1996) ve Örgütsel Asimilasyon İndeksi (Myers ve Oetzel, 2003) sorularından oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; yönetime ve iş arkadaşlarına karşı muhalefet ifadesinin hem kurumsal asimilasyon hem de kurumsal itibar ile anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, bulgular, kendi kuruluşlarında daha

sosyalleştiğini bildiren çalışanların, yöneticilere ve iş arkadaşlarına daha fazla muhalif olduklarını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, kuruluşlarını daha etik ve saygın olarak algıladıklarını bildiren çalışanların, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı çıkma olasılıkları daha bulunmuştur. Ek analizler, değişkenler arasında tanımlanan ilişkilerin örgütsel görev süresi ve ulusal kültürün etkilerine karşı bağımsık olduğunu göstermiştir. Özellikle sonuçlar, örgütsel asimilasyonun örgütsel muhalefetin temel bir belirleyicisi olduğunu ve örgütsel itibarın çalışanların bunu ifade etmesinin temel bir nedeni olduğunu göstermektedir.

Zeng, Permyakova, Smolianina, ve Morozova (2020). “*Rus Örgütlerinde Çalışan Tükenmişliği, Örgütsel Muhalefet ve İş-aile Kültürü Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*” adlı makalede çalışan tükenmişliği, iş-aile dengesi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Rusya'nın Perm bölgesindeki 232 tam zamanlı çalışandan toplanan veriler çoklu regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya kartopu örnekleme yöntemiyle katılmaya davet edilen katılımcılardan, 15-25 dakika arasında süren kâğıt bir anketi doldurmaları istenmiştir. Veri toplama aracında, demografik sorular, Örgütsel Muhalefet Ölçeği (Kassing, 1998), Çalışan Tükenmişlik Envanteri (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996) ve İş-Aile Kültürü (Thompson ve diğerleri, 1999) soruları yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; çalışan tükenmişliğinin açıkça ifade edilen muhalefetle olumsuz, gizli muhalefetle ise pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, aile sorunlarına öncelik vermek için yönetsel destek alan çalışanların iş tükenmişliği yaşama olasılığı daha düşük tespit edilmiştir.

Bramschreiber (2020) “*Örgütsel Muhalefet: Irkın Etkileri ve Muhalefet Sonuçları*” adlı makalede; muhaliflerin olumlu algılarının (yani saygıya değer veya cesur) muhalifin ırkına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Katılımcılar, Amazon'un Mechanical Turk (MTurk) aracılığıyla işe alındı. Örneklem büyüklüğü 281 katılımcıdan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak; demografik bilgiler, Belirgin Muhalefet Alt Ölçeği. Belirgin muhalefet alt ölçeği

değerlendirmek için Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ODS; Kassings, 1998) kullanılmıştır. Yanıtlar, kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi bir ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucuna göre; muhalefet senaryosunun sonucu, kişinin muhalefet etme isteğini etkilememiştir. Ancak, muhaliflerin ırkı, muhaliflerin algılarını etkilemiştir. Spesifik olarak, Siyah muhalif daha zeki, saygıyı hak eden ve sevimli olarak görülmektedir.

Zeng ve Chen (2020) “*Örgütsel Muhalefet, Çalışan Tükenmişliği ve İş-Aile Dengesi Arasındaki İlişkilerin Keşfi: Çin ve Finlandiya Arasında Kültürler Arası Bir Karşılaştırma*” adlı makalede; kültürler arası bir örnek kullanarak iş-aile dengesi, çalışan tükenmişliği ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Veriler, uygun kurumsal onaydan sonra kendi kendine uygulanan çevrimiçi anketler (SurveyMonkey) aracılığıyla toplanmıştır. Toplamda 315 çalışan yetişkin bu çalışmaya katılmıştır: Çin (n = 203) ve Finlandiya (n = 112). Finlandiya örnekleme esas olarak Finlandiya'nın merkezinde bulunan bir üniversitenin mezunlarından oluşmaktadır. Bir yöneticinin onayı ve yardımı ile mezunlar e-posta listesine anket bağlantısı ve araştırma hakkında kısa bir açıklama içeren bir e-posta gönderilmiştir. Çin örneğinde, katılımcılar esas olarak kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Anket bağlantısı, katılımcıları istemek için araştırmacıların sosyal medyası WeChat'te yayınlanmıştır. Veri toplama aracı; demografik sorular, Örgütsel Muhalefet Ölçeği (Kassing, 1998), Çalışan Tükenmişlik Envanteri (Maslach ve diğerleri, 1996) ve İş-Aile Kültürü (Thompson ve diğerleri, 1999) ölçeği sorularından oluşmaktadır.

Araştırma sonucuna göre; çalışan tükenmişliğinin bir boyutu olan duygusal yorgunluk, açıkça ifade edilen muhalefetle olumsuz, gizli muhalefetle ise olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, aile sorunlarına öncelik vermek için yönetsel destek alan çalışanlar, daha açık bir muhalefet ifade etme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Ek analizler, ulusal kültürün çalışan tükenmişliği, iş-aile dengesi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

Naz ve Sandhu (2020) “*Örgütsel Muhalefeti Artırmada Siyaset Algısının Rolü: Pakistan Telekom Sektörü Örneği*” adlı makalede siyaset algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Bu araştırmada nicel bir kesitsel tasarım yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri tesadüfî örnekleme yoluyla Telekom sektöründe çalışan 550 kişiden toplanmıştır. Bu araştırma için veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada hipotez testi ve istatistiksel ve sayısal analiz yapmak için SEM-PLS kullanılmıştır.

Araştırma sonucuna göre; siyaset algısı ve kendini geliştirme güdülerinin örgütsel muhalefeti önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca kendini geliştirme güdüsünün aracılık rolü de önemli bulunmuştur. Çalışmanın bulguları, Pakistan'ın telekom sektöründeki İK departmanının akademisyenleri ve politika yapımcıları için önemli olduğu belirtilmiştir.

Riaza, Junejo ve Shar (2020). “*Liderlik Stilleri: Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Muhalefetin İlişkisi Ve (CB-SEM) Yaklaşımıyla Arabuluculuk Analizi* ” adlı makalede liderlik tarzlarının nedensel etkilerini incelemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın hedef kitlesi, doktorların ve sağlık görevlilerinden oluşan sağlık sektörüdür. Araştırmanın örneklemini Sindh personeli olan 480 kişi oluşturmaktadır. Araştırma nicel bir çalışmadır. Hipotezler Kovaryans yoluyla değerlendirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi (CB-SEM), ölçümü değerlendirmek için kapsamlı istatistiksel yaklaşım kullanılmıştır.

Araştırma sonucuna göre; liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Liderlik tarzları ve çatışma yönetimi arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çatışma yönetimin örgütsel muhalefet üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu ve son olarak, çatışma yönetimi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel muhalefet düzeyleri ile okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2018: 114).

3.2. Evren Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2019–2020 eğitim-öğretim yılında Malatya ili Battalgazi ilçesinde yer alan 197 resmi devlet okulunda görev yapan 4881 öğretmen oluşturmaktadır. Evrendeki tüm öğretmenlere ulaşmanın zaman ve maddi olanaklar açısından zor olduğu düşünülerek örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemine ise araştırmanın evreninde kolayda ulaşılabilir örneklem yöntemiyle belirlenen 19 resmi devlet okulunda görev yapan öğretmenlerden veri toplama araçlarını gönüllü ve yönergeye uygun biçimde yanıtlayan 321 öğretmen oluşturmuştur. Örneklem seçimi işleminde ‘Örneklem Büyüklükleri Tablosu’ndan yararlanılmış ve araştırmanın 4881 öğretmenden oluşan hedef evrenini $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde 322-357 arasındaki öğretmen sayısının temsil edebileceği varsayılmıştır (Can, 2018, 28). Ancak ölçeğin uygulanması aşamasında karşılaşılabilecek sorunlar ve geri dönüşlerde meydana gelebilecek olası kayıplar nedeniyle örneklemin 341 öğretmenden

oluşturulması benimsenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin bilgiler Çizelge 4’de verilmiştir.

Çizelge 4

Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

Kişisel Bilgiler		N	%
Cinsiyet	Kadın	153	47,7
	Erkek	168	52,3
Branş	Sözel	154	48,0
	Sayısal	59	18,4
	Özel yetenek	30	9,3
	Sınıf öğretmeni	78	24,3
Tamamladığı Öğrenim Kurumu	Eğitim Fakültesi	217	67,6
	Diğer Fakülteler	104	32,4
Hizmet Süresi(Kıdem)	1-7 yıl	72	22,4
	8-14 yıl	93	29,0
	15-21 yıl	92	28,7
	22 yıl ve üzeri	64	19,9
Okuldaki Görev Süresi	1-2 yıl	106	33,0
	3-4 yıl	58	18,1
	5-6 yıl	66	20,6
	7 yıl ve üzeri	91	28,3
Müdürle Çalışma Süresi	1 yıl	167	52,0
	2 yıl	67	20,9
	3 yıl ve üzeri	87	27,1
Görev Yaptıkları Öğrenim Basamağı	İlkokul	93	29,0
	Ortaokul	127	39,6
	Lise	101	31,5
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25 ve altı	115	35,8
	26-50 kişi	115	35,8
	51 ve üzeri	91	28,3

Çizelge 4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin 153’ü (%47,7) kadın, 168’i (%52,3) ise erkektir. Öğretmenlerin 154’ü (%48) sözel branş öğretmeni, 59’u(%18,4) sayısal branş öğretmeni, 30’u(%9,3) özel yetenek branş öğretmeni ve 78’i (%24,3) ise sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 217’si(%67,6) eğitim fakültesi, 104’ü(%32,4) diğer fakülteler mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 72’si (%22,4) 1-7 yıl arası, 93’ü (%29) 8-14 yıl arası, 92’si (%28,7) 15-21 yıl arası, 64’ü (%19,9) 22 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Öğretmenlerin

106'sı(%33) 1-2 yıl arası, 58'i(%18,1) 3-4 yıl arası 66'sı(%20,6) 5-6 yıl arası, 91'i(%28,3) 7 yıl ve üzeri aynı okulda çalışma süresine sahiptir. Öğretmenlerin okul müdürüyle çalışma süreleri incelendiğinde 167'si (%52) bir yıl, 67'si (%20,9) iki yıl ve 87'si (%27,1) ise 3 yıl ve üzeri aynı okul müdürüyle birlikte çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 93'ü (%29) ilkokulda, 127'si (%39,6) ortaokulda ve 101'i (%31,5) ise lisede görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 115'i(%35,8) 25 ve altı, 115'i(%35,8) 26-50 arası, 91'i(%28,3) 51 ve üzeri, çalışan öğretmen sayısına sahip okullarda görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, branş, en son tamamlanılan öğrenim kurumu, kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, okulundaki müdürle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı ve okuldaki öğretmen sayısını belirlemeyi öngören sekiz soru yer almaktadır.

İkinci bölümde Konczak, vd. (2000) tarafından geliştirilen Konan ve Çelik (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan alt boyutlara ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları sırasıyla yetki verme alt boyutu için .76, sorumluluk alt boyutu için .82 ve destekleme alt boyutu için .80 olan, yapının geçerliğini test etmek için yapılan DFA sonucunda uyum iyiliği değerleri; $2Sd\chi = 2,54$; GFI=0,92; NNFI= 0,98; CFI= 0,95; RMSEA=0,054; SRMR= 0,032; olarak hesaplanan, bu çalışmada ise alt boyutlara ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları sırasıyla yetki verme alt boyutu için ,86, sorumluluk alt boyutu için ,70 ve destekleme alt boyutu için ,95 olan, yapının geçerliğini test etmek için yapılan DFA sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu ,950; Sig. ,000<0,005 olduğu için Bartlett testi anlamlı olan ve yaklaşık ki-kare 4165,242 olarak tespit edilen likert tipi beşli derecelendirme şeklinde düzenlenen ölçeğin her bir maddesinin “hiç bir zaman”, “nadiren”, “ara sıra”, “çoğu zaman” veya “her zaman” seçeneklerinden birinin işaretlenmesiyle yanıtlanan; *Yetki verme*, *sorumluluk* ve *destekleme* olmak üzere üç alt boyut ve 17 maddeden oluşan Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise Kassing (1998) tarafından geliştirilen Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan alt boyutlara ait iç tutarlık katsayıları sırasıyla dikey muhalefet alt boyutu için .959, yatay muhalefet alt boyutu için .961, dışa

aktarılmış muhalefet alt boyutu için ise .969 olarak hesaplanan, yapılan AFA sonucunda; birinci boyutun açıkladığı varyans %37.548; ikinci boyutun açıkladığı varyans %27.016; üçüncü boyutun açıkladığı varyans %16.216, bulunan, yapılan DFA sonucunda $X^2=155.568$; $RMSEA=.046$; $CFI=.984$ ve $SRMR=.591$ olarak bulunan, bu çalışmada ise alt boyutlara ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları dikey muhalefet alt boyutu için .576, yatay muhalefet alt boyutu için .492, dışa aktarılmış muhalefet alt boyutu için ise .535 olarak hesaplanan yapının geçerliğini test etmek için yapılan DFA sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu .756 Sig. ,000 < 0,005 olduğu için Bartlett testi anlamlı olan ve yaklaşık ki-kare 1095,995 olarak tespit edilen likert tipi beşli derecelendirme şeklinde düzenlenen ölçeğin her bir maddesinin “hiç bir zaman”, “nadiren”, “ara sıra”, “çoğu zaman” veya “her zaman” seçeneklerinden birinin işaretlenmesiyle yanıtlanan; *dikey muhalefet*, *yatay muhalefet* ve *dışa aktarılmış muhalefet* olmak üzere üç alt boyut ve 17 maddeden oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği yer almaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri 2019-2020 öğretim yılında Malatya ili merkez Battalgazi ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde öğretmen olarak görev yapanlara, araştırmaya ilişkin gerekli açıklamalar yapılarak, veri toplama aracını gönüllü olarak yanıtlamak isteyenlere 196’sı okullarındaki öğretmenler odasında ve 145’i google form üzerinden düzenlenerek whatsapp aracılığıyla elektronik ortamda uygulanarak elde edilmiştir. Veri toplama aracının yanıtlanması ortalama 12-15 dakika sürmüştür. Uygulama sonucunda toplam 341 öğretmenden veri elde edilmiştir. Eksik ve/veya hatalı doldurulan 20 (%6) veri toplama aracı analizlere dahil edilmemiştir. Gerekli analizler 321 veri toplama aracı üzerinden yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda parametrik analiz teknikleri uygulanarak katılımcıların örgütsel muhalefet, okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ve kişisel özellikler ölçeklerinden almış olduğu puanlar; cinsiyet, branş, en son tamamlanan öğrenim kurumu, kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, müdürle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Analizler gerçekleştirilmeden önce karşılanması gereken varsayımlar

test edilmiştir. Birinci adımda verilerin normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Normal dağılımın gerçekleşmesini engelleyen uç değerler veri setinde bulunup 20 tanesi çıkartılmıştır. İkinci adımda örgütsel muhalefet, okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ve kişisel özellikler ölçeklerinden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bunun için ölçeklerden elde edilen verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Çarpıklığın ve basıklığın ± 1 aralığında olması normal dağılımın ölçüsü olarak önerilebilir (Can, 2018: 85). Bu değerlerin ± 2 aralığında bulunması normal dağılım için yeterlidir (Tiganj, 2019: 53). Elde edilen değerlerin %96'sı ± 1 aralığında yer alırken %4'ü ± 2 aralığında yer almaktadır. Ölçek puanlarının normal dağılımına ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayılarının analizi Çizelge 5'de verilmiştir.

Çizelge 5

Ölçek Puanlarının Normal Dağılımına İlişkin Çarpıklık Ve Basıklık Katsayılarının Analizi

Kişisel Bilgiler	N	Muhalefet Çarpıklık	Muhalefe t	Liderlik Çarpıklık	Liderlik Basıklık
Cinsiyet	Kadın	153	,231	-,388	,150
	Erkek	16	,156	-,515	,690
Branş	Sözel	15	,279	-,476	-,580
	Sayısal	59	,288	-,432	-,946
	Özel yetenek	30	,224	-,805	-,403
	Sınıf öğretmeni	78	,112	,284	-1,146
					,798
Tamamladığı Öğrenim Kurumu	Eğitim Fakültesi	21	,258	-,244	-,844
	Diğer Fakülteler	10	,187	-,582	-,781
Hizmet Süresi(Kıdem)	1-7 yıl	72	-,033	-,964	-,501
	8-14 yıl	93	,354	-,075	-1,034
	15-21 yıl	92	,492	-,054	-,953
	22 yıl ve üzeri	64	-,233	-,825	-,890
Okuldaki Görev Süresi	1-2 yıl	10	,278	,168	-,828
	3-4 yıl	58	,213	-1,124	-,741
	5-6 yıl	66	,252	-,526	-,741
	7 yıl ve üzeri	91	,252	-,064	-,967
Müdürle Çalışma Süresi	1 yıl	16	,390	,041	-1,116
	2 yıl	67	,144	-,257	-,503
	3 yıl ve üzeri	87	,027	-,839	-,718
Görev Yaptıkları Öğrenim Basamağı	İlkokul	93	,176	,079	-,999
	Ortaokul	12	,382	-,321	-,701
	Lise	10	,096	-,678	-,789
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25 ve altı	11	,175	-,535	-,751
	26-50 kişi	11	,382	,233	-,988
	51 ve üzeri	91	,123	-,711	-,914

Araştırma kapsamında resmi devlet okullarında çalışan öğretmenlerden toplanan verilerin analizinde; aritmetik ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler yanında; öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve okul müdürlerinin güçlendirici liderlik puanlarının cinsiyet ve en son tamamladığı öğrenim kurumu değişkenlerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacı ile bağımsız örneklem için t testi; ikiden fazla grup ortalaması puanlarını karşılaştırmak için tek yönlü varyans analizi ve ölçekler arasındaki ilişkiyi sorgulamak için basit doğrusal korelasyon (Pearson tipi) kullanılmıştır. Korelasyon, iki veri grubu arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü gösteren istatistiksel bir işlemdir ve ± 1 arasında değer alır (Can, 2018: 369). Verilerin analizinde SPSS 24.0 istatistik programı kullanılmış, istatistiksel analizlerde ve yorumlarda ($p= 0,05$) anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmada ele alınan alt problemlerin test edilmesine ilişkin bulgular sunulmuş ve bu bulgulara dayanılarak yorumlar yapılmıştır. Bulgular ve ilgili yorumlar, araştırma alt problemlerinin düzenlenişindeki sıraya uyularak verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeydedir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla ölçeğin toplam puanı hesaplanıp, bu puanlara betimsel istatistiksel işlem yapılmıştır. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizler ve ulaşılan bulgular Çizelge 6’da verilmiştir.

Çizelge 6

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algıları

	N	$\bar{X}$	S
Dikey Muhalefet	321	3,25	,55
Yatay Muhalefet	321	2,76	,63
Dışa Aktarılmış Muhalefet	321	3,21	,36
Örgütsel Muhalefet	321	3,54	,60

Çizelge 6’daki veriler incelendiğinde, öğretmen algılarına göre, örgütsel muhalefet boyutlarından yatay muhalefet boyutu kapsamında yer alan davranışları en az sergiledikleri ($\bar{X}=2,76$), dikey muhalefet davranışlarını ise daha çok sergiledikleri ($\bar{X}=3,25$) tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetine ilişkin dışa aktarılmış boyutunda ise öğretmen algılarının ($\bar{X}=3,21$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel

muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının “*biraz ile çoğu zaman*” düzeyi arasında ($\bar{X}=3,54$) olduğu tespit edilmiştir.

Bu durumda öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet algılarının *biraz ile çoğu zaman*” düzeyi arasında ($\bar{X}=3,54$) gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarda en yüksek ortalamanın dikey muhalefet, en düşük ortalamanın ise dışa aktarılmış muhalefet boyutunda bulunmuştur. Bu bulgular, verilen araştırma bulgularını desteklemektedir. Özdemir’in (2010) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi yöneticilere doğrudan itiraz etmek şeklinde bulunmuştur. Ağalday’ın (2013) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet ortalaması “Nadiren (=2,39)” düzeyindedir. Öğretmenlerin muhalif davranış algıları çoktan aza doğru sırasıyla dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet olarak bulunmuştur. Yılmaz’ın (2019) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin en sık dikey muhalefet sergiledikleri bulunmuştur. Yaşa’nın (2018) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre en yaygın olan muhalefet türü dikey muhalefet, daha sonra yatay muhalefet ve son olarak dışsal muhalefet olarak bulunmuştur. Kayış’ın (2019) yürüttüğü çalışmada, öğretmenler örgütsel muhalefet davranışlarından en çok açık muhalefet davranışı, en az ise haber uçurma davranışı sergilemektedirler. Genel olarak bakıldığında ise öğretmenlerin az düzeyde örgütsel muhalefet davranışları sergiledikleri bulunmuştur. Aktürk’ün (2019) yürüttüğü çalışmada, öğretmenler dikey muhalefet davranışını yatay muhalefet davranışına göre daha fazla sergilendiği bulunmuştur. Korucuoğlu’nun (2016) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin muhalefet algılarının yüksek olduğu ve yatay muhalefet algılarının dikey muhalefet algılarından düşük çıktığı bulunmuştur. Akada’nın (2015) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerinin muhalefet algılarının “ara sıra” düzeyinde bulunduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin “çoğunlukla” dikey muhalefet, “ara sıra” yatay muhalefet davranışı göstermekte ve “ara sıra” da haber uçurma davranışı gösterdikleri bulunmuştur. Korkmaz’ın (2019) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algı düzeyleri orta düzeydedir. Öğretmenlerin açık muhalefeti ara sıra, haber uçurma ve örtük muhalefeti nadiren düzeyinde gösterdikleri bulunmuştur. Ergün’ün (2017) yürüttüğü çalışmada, okul çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarının orta ile bir üst düzey gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ölçeğe ilişkin alt boyutlarda en yüksek ortalamanın dikey muhalefet (=3.48; orta üstü düzey), en düşük ortalamanın ise dışa aktarılmış muhalefet (=3.14; orta) boyutunda yaşandığı bulunmuştur.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, branş, en son tamamladığı öğrenim kurumu, hizmet süresi (kıdem), görev yaptıkları okuldaki görev süresi, mevcut okul müdürüyle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı ve görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizler ve ulaşılan bulgular aşağıda sırayla verilmiştir.

Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre analiz bulguları Çizelge 7’de verilmiştir.

Çizelge 7

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Analizi

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p	η^2
Dikey	Kadın	153	3,54	,61	319	,015	,988	
Muhalefet	Erkek	168	3,54	,59				
Yatay	Kadın	153	3,27	,58	319	,385	,700	
Muhalefet	Erkek	168	3,24	,53				
Dışa Aktarılmış	Kadın	153	2,84	,63	319	2,31	,021	0,00
Muhalefet	Erkek	168	2,68	,61				
Örgütsel	Kadın	153	3,24	,39	319	1,39	,166	
Muhalefet	Erkek	168	3,18	,33				

Çizelge 7’deki veriler incelendiğinde, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet [$t(319)=,015$, $p>.05$] ve yatay muhalefet [$t(319)=,385$, $p>.05$] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Dışa aktarılmış muhalefet [$t(319)=2,313$, $p<.05$] alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Dışa aktarılmış örgütsel muhalefete ilişkin erkek

öğretmenlerin ($\bar{X}=2,68$) algı ortalamalarının kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=2,84$) algı ortalamalarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,002$) değerinden hareketle öğretmenlerin dışa aktarılmış örgütsel muhalefetine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada cinsiyetin küçük etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t(319)=1,39, p>.05$].

Bu durumda öğretmen algılarına göre erkek öğretmenlerin dışa aktarılmış örgütsel muhalefeti kadın öğretmenlerden daha düşük olduğu söylenebilir. Bu bulgular, Yaşa'nın (2018) yürüttüğü çalışmada, cinsiyet değişkenine göre, dikey ve yatay muhalefet boyutlarındaki ifadeler kadın ve erkek öğretmenler birbirine yakın ve orta düzeyde katılırken, dışsal muhalefet boyutundaki ifadeler kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden anlamlı olarak daha fazla katıldıkları bulgusunu desteklemektedir. Kayış'ın (2019) yürüttüğü çalışmada, örgütsel muhalefet davranışının üç alt boyutunu da (açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma), erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla sergiledikleri bulgusuyla çelişmektedir. Korucuoğlu'nun (2016) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarında cinsiyet değişkenine göre bir farklılaşma oluşup oluşmadığı durumu incelendiğinde; açık(dikey) muhalefet boyutunda erkeklerin lehine anlamlı bir fark olduğu bulgusuyla farklılaşmaktadır. Taçyıldız'ın (2020) yürüttüğü çalışmada, erkek akademisyenlerin, kadın akademisyenlere oranla daha fazla muhalefet davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere oranla daha fazla dikey ve yatay muhalefet davranışı sergilediği, kadın akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergilediği bulgularıyla farklılaşmaktadır. Korkmaz'ın (2019) yürüttüğü çalışmada, cinsiyete göre erkek öğretmenlerin, daha fazla muhalif davranışta bulundukları bulgusuyla da farklılaşmaktadır.

Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının branşlarına göre analiz bulguları Çizelge 8'de verilmiştir.

Çizelge 8

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Analizi

	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Dikey Muhalefet	Sözel	154	3,54	,61	Gruplar arası	,527	3	,176	,491	,688	
	Sayısal	59	3,60	,59	Gruplar içi	113,320	317	,357			-
	Özel yetenek	30	3,62	,48							
	Sınıf	78	3,49	,62	Toplam	113,847					
	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Yatay Muhalefet	Sözel	154	3,27	,52	Gruplar arası	1,253	3	,418	1,372	,251	
	Sayısal	59	3,29	,52	Gruplar içi	96,525	317	,304			-
	Özel yetenek	30	3,06	,65							
	Sınıf	78	3,28	,60	Toplam	97,778					
	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Dış Aktarılmış Muhalefet	Sözel	154	2,77	,67	Gruplar arası	,854	3	,285	,722	,539	
	Sayısal	59	2,66	,63	Gruplar içi	125,003	317	,394			-
	Özel yetenek	30	2,73	,52							
	Sınıf	78	2,82	,59	Toplam	125,857					
	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Örgütsel Muhalefet	Sözel	154	3,22	,37	Gruplar arası	,091	3	,030	,232	,874	
	Sayısal	59	3,21	,35	Gruplar içi	41,196	317	,130			-
	Özel yetenek	30	3,16	,34							
	Sınıf	78	3,22	,35	Toplam	41,287					

Çizelge 8'deki veriler incelendiğinde, örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefet [$F_{(3,317)}=,491$ $p>.05$], yatay muhalefet [$F_{(3,317)}=1,372$, $p>.05$] ve dışa aktarılmış muhalefet [$F_{(3,317)}=,722$, $p>.05$] alt boyutlarında öğretmen algılarının branşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının branşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(3,317)}=,232$, $p>.05$].

Bu durumda branşın öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa neden olmadığı ileri sürülebilir. Bu bulgular, Uçar'ın (2016) yürüttüğü çalışmada, sınıf ve branş öğretmenleri arasında muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet

boyutlarında branş öğretmenlerinin lehine anlamlı bir fark vardır bulgusuyla farklılaşmaktadır.

Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının en son tamamladığı öğrenim kurumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının en son tamamladığı öğrenim kurumuna göre analiz bulguları Çizelge 9’da verilmiştir.

Çizelge 9

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının En Son Tamamladığı Öğrenim Kurumuna Göre Analizi

	Öğrenim Kurumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Dikey Muhalefet	Eğitim	217	3,56	,61	319	,617	,538
	Diğer	104	3,51	,58			
Yatay Muhalefet	Eğitim	217	3,24	,55	319	-,727	,467
	Diğer	104	3,29	,56			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Eğitim	217	2,78	,61	319		
	Diğer	104	2,72	,67		,832	,406
Örgütsel Muhalefet	Eğitim	217	3,22	,36	319	,408	,684
	Diğer	104	3,20	,35			

Çizelge 9’daki veriler incelendiğinde, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet [$t(319)=,617$, $p>.05$] , yatay muhalefet [$t(319)=-,727$, $p>.05$] ve dışa aktarılmış muhalefet [$t(319)=,832$, $p>.05$] alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının en son tamamladığı öğrenim kurumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$t(319)=,408$, $p>.05$].

Bu durumda öğretmenlerin en son tamamladığı öğrenim kurumunun eğitim fakültesi ya da diğer fakültelerden olmaları, öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa neden olmadığı ileri sürülebilir. Bu bulgular, Aydın’ın (2015), Yılmaz’ın (2019) ve Yaşa’nın (2018) yürüttükleri çalışmada öğrenim durumu (ön lisans-lisans-yüksek lisans) değişkenine göre anlamlı

fark yoktur bulgusuyla örtüşmektedir. Ergün'ün (2017) yürüttüğü çalışmada, dikey muhalefet algılarının öğrenim durumuna (ön lisans-lisans-yüksek lisans) göre farklılaştığı ancak bu farkın etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu bulgusuyla farklılaşmaktadır.

Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının kıdemlerine göre analiz bulguları Çizelge 10'da verilmiştir.

Çizelge 10

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Kıdemlerine Göre Analizi

Dikey Muhalefet	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark	
	1-7 yıl	72	3,52	,58	Gruplar arası	1,218	3	,406	1,143	,332	-	
	8-14 yıl	93	3,63	,60								
	15-21 yıl	92	3,52	,64	Gruplar içi	112,629	317	,355				
	22 ve üzeri	64	3,47	,53	Toplam							
					113,847							
Yatay Muhalefet	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark	
	1-7 yıl	72	3,22	,59	Gruplar arası	,196	3	,065	,212	,888	-	
	8-14 yıl	93	3,29	,54								
	15-21 yıl	92	3,25	,52	Gruplar içi	97,583	317	,308				
	22 ve üzeri	64	3,25	,58	Toplam							
					97,778							
Dış Aktarılmış Muhalefet	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark	
	1-7 yıl	72	2,87	,65	Gruplar arası	3,470	3	1,157	2,996	,031	1 -4	
	8-14 yıl	93	2,84	,57								
	15-21 yıl	92	2,70	,61	Gruplar içi	122,387	317	,386				
	22 ve üzeri	64	2,60	,69	Toplam							
					125,857							
Örgütsel Muhalefet	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark	
	1-7 yıl	72	3,22	,39	Gruplar arası	,850	3	,283	2,222	,085	-	
	8-14 yıl	93	3,28	,36								
	15-21 yıl	92	3,18	,36	Gruplar içi	40,436	317	,128				
	22 ve üzeri	64	3,14	,30	Toplam							
					41,287							

Çizelge 10'daki veriler incelendiğinde, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet [$F_{(3,317)}=1,143$, $p>.05$] ve yatay muhalefet [$F_{(3,317)}=.212$, $p>.05$] alt boyutlarında farklılık göstermediği görülmektedir. Dışa aktarılmış muhalefet [$F_{(3,317)}=2,996$, $p<.05$] alt boyutunda ise anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen algılarındaki farklılığın öğretmenlikteki toplam hizmet süresi 1-7 yıl ile 22 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlikteki toplam hizmet süresi 1-7 yıl ($\bar{X}=2,87$) hizmet süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının 22 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,60$) hizmet süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,03$) değerinden hareketle öğretmenlerin dışa aktarılmış örgütsel muhalefetine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada kıdemin küçük etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(3,317)}=2,222$, $p>.05$].

Bu durumda öğretmen algılarına göre kıdemin öğretmenlerin örgütsel muhalefeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa sahip değilken, dışa aktarılmış muhalefet alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Toplam 1-7 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile 22 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasındaki anlamlı farklılık 1-7 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin lehinedir. Bu bulgular, Aydın'ın (2015), Korucuoğlu'nun (2016), Korkmaz'ın (2019), Yılmaz'ın (2019) ve Kayış'ın (2019), yürüttükleri çalışmada kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur bulgularıyla örtüşmektedir. Araştırmanın bulguları Yaşa'nın (2018) yürüttüğü çalışmada kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin dikey muhalefet alt boyutunda 21 yıl ve üstü grubunun, 10 yıl ve altı ile 11-20 yıl gruplarından daha çok katıldıkları bulgusuyla, farklılaşmaktadır. Taçyıldız'ın (2020) yürüttüğü çalışmada, Kıdemi 25-32 yıl arasında olan akademisyenlerin dikey muhalefet; 1 yıldan az iş deneyimi olan akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergiledikleri bulgularıyla, farklılaşmaktadır. Uçar'ın (2016) ve Özdemir'in (2010) yürüttükleri çalışmalarda orta düzeyde kıdeme sahip öğretmenlerin görece daha fazla muhalif oldukları bulgularıyla da farklılaşmaktadır.

Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının okuldaki görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının okuldaki görev süresine göre analiz bulguları Çizelge 11’da verilmiştir.

Çizelge 11

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Okuldaki Görev Süresine Göre Analizi

Dikey Muhalefet	Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	1-2 yıl	106	3,52	,63	Gruplar arası	,190	3	,063	,177	,912	-
	3-4 yıl	58	3,52	,56							
	5-6 yıl	66	3,59	,60	Gruplar içi	113,657	317	,359			
	7 ve üzeri	91	3,55	,59							
Yatay Muhalefet	Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	
	1-2 yıl	106	3,33	,54	Gruplar arası	2,399	3	,800	2,658	,048	1-3
	3-4 yıl	58	3,19	,55							
	5-6 yıl	66	3,12	,60	Gruplar içi	95,379	317	,301			
	7 ve üzeri	91	3,30	,53							
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	
	1-2 yıl	106	2,72	,68	Gruplar arası	1,319	3	,440	1,119	,342	-
	3-4 yıl	58	2,88	,62							
	5-6 yıl	66	2,69	,63	Gruplar içi	124,538	317	,393			
	7 ve üzeri	91	2,77	,56							
Örgütsel Muhalefet	Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	
	1-2 yıl	106	3,22	,36	Gruplar arası	,265	3	,088	,683	,563	-
	3-4 yıl	58	3,22	,39							
	5-6 yıl	66	3,16	,36	Gruplar içi	41,022	317	,129			
	7 ve üzeri	91	3,23	,34							

Çizelge 11’deki veriler incelendiğinde, örgütsel muhalefetin dikey muhalefet [$F_{(3,317)}=,177, p>.05$] ve dışa aktarılmış muhalefet [$F_{(3,317)}=1,119, p>.05$] alt boyutlarında

istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmektedir. Yatay muhalefet [$F_{(3,317)}=2,685$, $p<.05$] alt boyutunda ise anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen algılarındaki farklılığın okuldaki görev süresi 1-2 yıl ile 5-6 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlikteki toplam hizmet süresi 1-2 yıl ($\bar{X}=3,33$) hizmet süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının 5-6 yıl ($\bar{X}=3,12$) hizmet süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,02$) değerinden hareketle öğretmenlerin yatay örgütsel muhalefetine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada okuldaki görev süresinin küçük etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının okuldaki görev süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(3,317)}=,683$, $p>.05$].

Bu durumda öğretmen algılarına göre okuldaki görev süresinin öğretmenlerin örgütsel muhalefeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa sahip değilken, yatay muhalefet alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Toplam 1-2 yıl okuldaki görev süresine sahip öğretmenler ile 5-6 okuldaki görev süresine sahip öğretmenler arasındaki anlamlı farklılık 1-2 yıl okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin lehinedir. Bu bulgular, Özdemir'in (2010) yürüttüğü çalışmada fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin görece daha fazla muhalif oldukları ve Yaşa'nın (2018) yürüttüğü çalışmada okulda çalışma süresi değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin dikey muhalefet boyutundaki ifadelere 7 yıl ve üstü grubunun 3 yıl ve altı grubundan daha çok katıldıkları bulgularıyla farklılaşmaktadır.

Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının müdürle çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının müdürle çalışma süresine göre analiz bulguları Çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 12

*Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının
Müdürle Çalışma Süresine Göre Analizi*

	Müdürle Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Dikey Muhalefet	1 yıl	167	3,52	,61	Gruplar arası	,341	2	,170	,477	,621	
	2 yıl	67	3,61	,60	Gruplar içi	113,506	318	,357			-
	3 yıl ve üzeri	87	3,53	,57	Toplam	113,847					
Yatay Muhalefet	1 yıl	167	3,25	,54	Gruplar arası	,019	2	,010	,032	,969	
	2 yıl	67	3,27	,52	Gruplar içi	97,759					-
	3 yıl ve üzeri	87	3,25	,60	Toplam	97,778	318	,307			
Dış Aktarılmış Muhalefet	1 yıl	167	2,69	,66	Gruplar arası	1,549	2	,775	1,982	,140	
	2 yıl	67	2,84	,62	Gruplar içi	124,308					-
	3 yıl ve üzeri	87	2,83	,56	Toplam	125,857	318	,391			
Örgütsel Muhalefet	1 yıl	167	3,18	,35	Gruplar arası	,330	2	,165	1,281	,279	
	2 yıl	67	3,26	,37	Gruplar içi	40,957					-
	3 yıl ve üzeri	87	3,23	,37	Toplam	41,287	318	,129			

Çizelge 12'deki veriler incelendiğinde, örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefet [$F_{(2,318)}=,477$ $p>.05$], yatay muhalefet [$F_{(2,318)}=,032$, $p>.05$] ve dış aktarılmış muhalefet [$F_{(2,318)}=1,982$, $p>.05$] alt boyutlarında öğretmen algılarının müdürle çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının müdürle çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(2,318)}=1,281$, $p>.05$]. Bu durumda müdürle çalışma süresinin öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa neden olmadığı ileri sürülebilir.

Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının görev yaptıkları öğrenim basamağı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklemeler için tek yönlü

varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının görev yaptıkları öğrenim basamağına göre analiz bulguları Çizelge 13’de verilmiştir.

Çizelge 13

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Öğrenim Basamağına Göre Analizi

Dikey Muhalefet	Öğrenim Basamağı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	İlkokul	93	3,49	,60	Gruplar arası	,369	2	,004	,517	,597	
	Ortaokul	127	3,57	,61	Gruplar içi	113,478					-
	Lise	101	3,57	,58	Toplam	113,847	318	,130			
Yatay Muhalefet	Öğrenim Basamağı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	İlkokul	93	3,24	,57	Gruplar arası	,281	2	,141	,458	,633	
	Ortaokul	127	3,29	,53	Gruplar içi	97,497					-
	Lise	101	3,22	,56	Toplam	97,778	318	,307			
Dışa Aktarılmış Muhalefet	Öğrenim Basamağı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	İlkokul	93	2,81	,60	Gruplar arası	,788	2	,394	1,00	,368	
	Ortaokul	127	2,70	,61	Gruplar içi	125,069			2		-
	Lise	101	2,78	,67	Toplam	125,857	318	,393			
Örgütsel Muhalefet	Öğrenim Basamağı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	İlkokul	93	3,20	,35	Gruplar arası	,008	2	,004	,032	,969	
	Ortaokul	127	3,21	,37	Gruplar içi	41,279					-
	Lise	101	3,21	,36	Toplam	41,287	318	,130			

Çizelge 13’deki veriler incelendiğinde, örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefet [$F_{(2,318)}=,517$ $p>.05$], yatay muhalefet [$F_{(2,318)}=,458$, $p>.05$] ve dışa aktarılmış muhalefet [$F_{(2,318)}=1,002$, $p>.05$] alt boyutlarında öğretmen algılarının görev yaptıkları öğrenim basamağına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının görev yaptıkları öğrenim basamağına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(2,318)}=,032$, $p>.05$].

Bu durumda görev yaptıkları öğrenim basamağının öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa neden olmadığı ileri sürülebilir. Bu bulgular, Yaşa’nın (2018) ve Korucuoğlu’nun (2016) yürüttükleri çalışmalarda okul türü değişkenlerine göre örgütsel muhalefete ilişkin

öğretmen görüşleri arasında anlamlı yoktur bulgusuyla örtüşmektedir. Uçar'ın (2016) yürüttüğü çalışmada, tüm boyutlarda lise okul türünde görev yapan öğretmenlerin, ilkokul ve ortaokul türünden görev yapan öğretmenlerden daha fazla örgütsel muhalefet algılarına sahip oldukları bulgusuyla farklılaşmaktadır.

Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre analiz bulguları Çizelge 14'de verilmiştir.

Çizelge 14

Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Analizi

Dikey Muhalefet	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	25 ve altı	115	3,60	,59	Gruplar arası	,526	2	,263	,738	,479	-
	26-50	115	3,50	,62	Gruplar içi	113,321	318	,356			
	51 ve üzeri	91	3,53	,58	Toplam	113,847					
Yatay Muhalefet	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	25 ve altı	115	3,30	,60	Gruplar arası	,455	2	,228	,744	,476	-
	26-50	115	3,22	,53	Gruplar içi	97,323	318	,306			
	51 ve üzeri	91	3,24	,52	Toplam	97,778					
Dış Aktarılmış Muhalefet	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	25 ve altı	115	2,70	,67	Gruplar arası	,806	2	,403	1,02	,360	-
	26-50	115	2,78	,57	Gruplar içi	125,052	318	,393	4		
	51 ve üzeri	91	2,82	,64	Toplam	125,857					
Örgütsel Muhalefet	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	25 ve altı	115	3,23	,40	Gruplar arası	,104	2	,052	,401	,670	-
	26-50	115	3,19	,32	Gruplar içi	41,183	318	,130			
	51 ve üzeri	91	3,22	,35	Toplam	41,287					

Çizelge 14'deki veriler incelendiğinde, Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(2,318)}=,401$, $p>.05$]. Örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefet [$F_{(2,318)}=,738$ $p>.05$], yatay muhalefet [$F_{(2,318)}=,744$, $p>.05$] ve dışa aktarılmış muhalefet [$F_{(2,318)}=1,024$, $p>.05$] alt boyutlarında öğretmen algılarının görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Bu durumda görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısının öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa neden olmadığı ileri sürülebilir. Bu bulgular, Yılmaz'ın (2019) yürüttüğü çalışmada okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur bulgusuyla örtüşmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği sergilemelerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla ölçeğin toplam puanı hesaplanıp, bu puanlara betimsel istatistiksel işlem yapılmıştır. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ve alt boyutlarını ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algıları Çizelge 15’de sunulmuştur.

Çizelge 15

Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Sergilemelerine İlişkin Öğretmen Algıları

Güçlendirici Liderlik ve Boyutları	N	$\bar{X}$	S
Sorumluluk	321	4,07	,71
Destekleme	321	4,10	,75
Yetki Verme	321	4,38	,68
Güçlendirici Liderlik	321	4,14	,62

Çizelge 15’deki veriler incelendiğinde, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik boyutlarından sorumluluk boyutu kapsamında yer alan davranışları en az sergiledikleri ($\bar{X}=4,07$), yetki verme boyutu kapsamında yer alan davranışları ise daha çok sergiledikleri ($\bar{X}=4,38$) tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin

güçlendirici liderliğine ilişkin destekleme boyutunda ise öğretmen algılarının ($\bar{X}=4,10$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin öğretmen algılarının “çoğu zaman” düzeyine yakın ($\bar{X}=4,14$) olduğu, başka bir ifadeyle öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yüksek düzeyde güçlendirici liderlik davranışları sergilediği görülmektedir.

Bu durumda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği “çoğu zaman” düzeyinde gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarda en yüksek ortalama yetki verme boyutu alt boyutunda, en düşük ortalamanın ise sorumluluk alt boyutunda bulunmuştur. Bu bulgular, Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017)’in yürüttüğü çalışmada, okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarının yüksek düzeyde olduğu ve Koçak’ın (2016) yürüttüğü çalışmada öğretmenler, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarını yüksek düzeyde yerine getirdiğine inanmaktadırlar bulgularıyla örtüşmektedir. Gümüş’ün (2013) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin görev yaptıkları ilkokulların yöneticilerine ilişkin güçlendirici liderlik algılarının en fazla ‘sorumluluk’ ardından da ‘kendi başına karar verme’ boyutlarında olduğu bulgusuyla farklılaşmaktadır.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, branş, en son tamamladığı öğrenim kurumu, hizmet süresi (kıdem), görev yaptıkları okuldaki görev süresi, mevcut okul müdürüyle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı ve görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizler ve ulaşılan bulgular aşağıda sırayla verilmiştir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre analiz bulguları Çizelge 16’da verilmiştir.

Çizelge 16

Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Analizi

Güçlendirici Liderlik ve Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Sorumluluk	Kadın	153	4,09	,69	319	,420	,68
	Erkek	168	4,05	,73			
Destekleme	Kadın	153	4,05	,78	319	-	,23
	Erkek	168	4,15	,73			
Yetki Verme	Kadın	153	4,37	,67	319	-,319	,75
	Erkek	168	4,39	,70			
Güçlendirici Liderlik	Kadın	153	4,11	,61	319	-,924	,36
	Erkek	168	4,18	,62			

Çizelge 16'daki veriler incelendiğinde, güçlendirici liderliğin sorumluluk [$t(319)=,420, p>.05$], destekleme [$t(319)=-1,198, p>.05$] ve yetki verme [$t(319)=-,319, p>.05$] alt boyutlarında farklılık göstermediği görülmektedir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$t(319)=-,924, p>.05$].

Bu durumda öğretmen algılarına göre cinsiyetin Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa neden olmadığı ileri sürülebilir. Bu bulgular, Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017)'in, Gümüş'ün(2013) ve Koçak 'ın (2016) "yürüttükleri çalışmalarda okul müdürlerinin güçlendirici liderliğini erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha olumlu algıladıkları; Aras'ın (2013) yürüttüğü çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre kadınların güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu bulgularıyla farklılaşmaktadır.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının branşlarına göre analiz bulguları Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17

Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branşlarına Göre Analizi

Sorumluluk	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	Sözel	154	4,06	,64	Gruplar arası	1,514	3	,505	1,000	,39	-
	Sayısal	59	4,12	,69			317	,505			
	Özel	30	3,87	,62	Gruplar içi	160,02					
	Sınıf	78	4,11	,88	Toplam	161,53					
Destekleme	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	
	Sözel	154	4,05	,74	Gruplar arası	2,748	3	,916	1,626	,18	-
	Sayısal	59	4,00	,79	317	,563					
	Özel	30	4,26	,66					Gruplar içi	178,56	
	Sınıf	78	4,21	,78					Toplam	181,31	
Yetki Verme	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	
	Sözel	154	4,35	,65	Gruplar arası	2,487	3	,829	1,780	,15	-
	Sayısal	59	4,27	,81	317	,466					
	Özel	30	4,59	,54					Gruplar içi	147,60	
	Sınıf	78	4,45	,70					Toplam	150,09	
Güç. Liderlik	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	
	Sözel	154	4,11	,60	Gruplar arası	1,554	3	,518	1,372	,25	-
	Sayısal	59	4,07	,68	317	,377					
	Özel	30	4,25	,47					Gruplar içi	119,62	
	Sınıf	78	4,24	,64					Toplam	121,17	

Çizelge 16'deki veriler incelendiğinde, güçlendirici liderlik alt boyutlarından sorumluluk [$F_{(3,317)}=1000$, $p>.05$], destekleme [$F_{(3,317)}=1,326$, $p>.05$] ve yetki verme [$F_{(3,317)}=1,780$, $p>.05$] alt boyutlarında öğretmen algılarının branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(3,317)}=1,372$, $p>.05$].

Bu durumda öğretmen algılarına göre branşın Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa neden olmadığı ileri sürülebilir. Bu bulgular, Konan ve Çelik (2017)'in yürüttüğü çalışmada, okul

müdürlerinin güçlendirici liderliği branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuyla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının en son tamamladığı öğrenim kurumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının en son tamamladığı öğrenim kuruma göre analiz bulguları Çizelge 18’de verilmiştir.

Çizelge 18

Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının En Son Tamamladığı Öğrenim Kurumuna Göre Analizi

Güçlendirici Liderlik ve Boyutları	Öğrenim Kurumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Sorumluluk	Eğitim	217	4,11	,73	321	1,404	,16
	Diğer	104	3,99	,67			
Destekleme	Eğitim	217	4,10	,77	319	,062	,95
	Diğer	104	4,10	,72			
Yetki Verme	Eğitim	217	4,39	,71	319	,090	,93
	Diğer	104	4,38	,64			
Güçlendirici Liderlik	Eğitim	217	4,15	,64	319	,352	,73
	Diğer	104	4,13	,57			

Çizelge 18’deki veriler incelendiğinde, güçlendirici liderliğin sorumluluk [$t(319)=1,404$, $p>.05$], destekleme [$t(319)=,062$, $p>.05$] ve yetki verme [$t(319)=,090$, $p>.05$] alt boyutlarında farklılık göstermediği görülmektedir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının en son tamamladığı öğrenim kurumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$t(319)=,352$, $p>.05$].

Bu durumda öğretmenlerin en son tamamladığı öğrenim kurumunun eğitim fakültesi ya da diğer fakültelerden olmaları okul müdürlerinin güçlendirici liderliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa neden olmadığı ileri sürülebilir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü

varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının kıdemlerine göre analiz bulguları Çizelge 19’da verilmiştir.

Çizelge 19

Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdemlerine Göre Analizi

	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Sorumluluk	1-7 yıl	72	4,05	,67	Gruplar arası	1,605	3	,535	1,061	,366	
	8-14 yıl	93	4,03	,74	Gruplar içi	159,932	317	,505			-
	15-21 yıl	92	4,03	,70							
	22 ve üzeri	64	4,21	,71							
					Toplam	161,538					
	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Destekleme	1-7 yıl	72	3,85	,77	Gruplar arası	6,032	3	2,011	3,637	,013	
	8-14 yıl	93	4,21	,77	Gruplar içi	175,283	317	,553			1-2
	15-21 yıl	92	4,15	,72							
	22 ve üzeri	64	4,15	,71							
					Toplam	181,316					
	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Yetki Verme	1-7 yıl	72	4,17	,73	Gruplar arası	5,232	3	1,744	3,817	,010	
	8-14 yıl	93	4,52	,59	Gruplar içi	144,859	317	,457			1-2
	15-21 yıl	92	4,38	,70							
	22 ve üzeri	64	4,42	,68							
					Toplam	150,091					
	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Güç. Liderlik	1-7 yıl	72	3,94	,60	Gruplar arası	4,065	3	1,355	3,668	,013	1-2 ve
	8-14 yıl	93	4,23	,60	Gruplar içi	117,111	317	,369			1-4
	15-21 yıl	92	4,17	,64							
	22 ve üzeri	64	4,21	,58							
					Toplam	121,176					

Çizelge 19’daki veriler incelendiğinde, güçlendirici liderliğin destekleme [$F_{(3,317)}=3,637$, $p<.05$] ve yetki verme [$F_{(3,317)}=3,817$, $p<.05$] alt boyutlarında da toplam hizmet süresine göre öğretmen algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda güçlendirici liderliğe ilişkin öğretmen algılarındaki farklılığın öğretmenlikteki toplam hizmet süresi 1-7 yıl ile 8-14 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Destekleme alt boyutunda aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlikteki toplam hizmet süresi 1-7 yıl ($\bar{X}=3,85$) hizmet süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının 8-14 yıl ($\bar{X}=4,21$) hizmet

süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,03$) değerinden hareketle okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada toplam hizmet süresinin küçük etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir. Yetki verme alt boyutunda aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlikteki toplam hizmet süresi 1-7 yıl ($\bar{X}=4,17$) hizmet süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının 8-14 yıl ($\bar{X}=4,52$) hizmet süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,03$) değerinden hareketle okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada toplam hizmet süresinin küçük etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir [$F_{(3,317)}=3,668$, $p<.05$]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda güçlendirici liderliğe ilişkin öğretmen algılarındaki farklılığın öğretmenlikteki toplam hizmet süresi 1-7 yıl ve 8-14 yıl ile 1-7 yıl ve 22 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlikteki toplam hizmet süresi 1-7 yıl ($\bar{X}=3,94$) hizmet süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının 8-14 yıl ($\bar{X}=4,23$) ve 22 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4,21$) hizmet süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,03$) değerinden hareketle okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada toplam hizmet süresinin küçük etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Bu durumda öğretmen algılarına göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği toplam hizmet süresi 1-7 yıl olanlarda 8-14 yıl ile 22 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük olduğu ileri sürülebilir. Bu bulgular, Koçak'ın (2016) yürüttüğü çalışmada, kıdem değişkenine göre deneyimli (kıdemi yüksek olan) öğretmenlerin, okul yöneticilerinin destekleme davranışlarını gösterme düzeyine yönelik algıları, mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlere göre daha yüksektir bulgusuyla örtüşmektedir. Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017)'in yürüttüğü çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği hizmet süresi (kıdem) değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuyla farklılaşmaktadır.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının okuldaki görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının okuldaki görev sürelerine göre analiz bulguları Çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20

Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okuldaki Görev sürelerine Göre Analizi

	Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Sorumluluk	1-2 yıl	106	4,02	,83	Gruplar arası	1,693	3	,564	1,119	,34	
	3-4 yıl	58	4,12	,72	Gruplar içi Toplam	159,844 161,538	317	,504			-
	5-6 yıl	66	3,98	,65							
	7 yıl ve üzeri	91	4,16	,58							
	Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Destekleme	1-2 yıl	106	4,12	,82	Gruplar arası	,103	3	,034	,060	,98	
	3-4 yıl	58	4,11	,74	Gruplar içi Toplam	181,213 181,316	317	,572			-
	5-6 yıl	66	4,09	,73							
	7 yıl ve üzeri	91	4,08	,71							
	Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Yetki Verme	1-2 yıl	106	4,40	,73	Gruplar arası	1,114	3	,371	,790	,50	
	3-4 yıl	58	4,49	,58	Gruplar içi Toplam	148,977 150,091	317	,470			-
	5-6 yıl	66	4,32	,70							
	7 yıl ve üzeri	91	4,34	,68							
	Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Güç. Liderlik	1-2 yıl	106	4,15	,66	Gruplar arası	,129	3	,043	,112	,95	
	3-4 yıl	58	4,18	,59	Gruplar içi Toplam	121,047 121,176	317	,382			-
	5-6 yıl	66	4,11	,61							
	7 yıl ve üzeri	91	4,14	,58							

Çizelge 20’deki veriler incelendiğinde, güçlendirici liderlik alt boyutlarından sorumluluk [$F_{(3,317)}=1,119$ $p>.05$], destekleme [$F_{(3,317)}=.060$, $p>.05$] ve yetki verme [$F_{(3,317)}=.790$, $p>.05$] alt boyutlarında öğretmen algılarının okuldaki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının okuldaki

Çizelge 21'deki veriler incelendiğinde, güçlendirici liderliğin destekleme [$F_{(3,317)}=6,701, p<.05$] alt boyutunda da müdürle çalışma süresine göre öğretmen algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda güçlendirici liderliğe ilişkin öğretmen algılarındaki farklılığın müdürle çalışma süresi 1 yıl ile 2 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Destekleme alt boyutunda aritmetik ortalamalar incelendiğinde, müdürle çalışma süresi 1 yıl ($\bar{X}=4,24$) çalışma süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının 2 yıl ($\bar{X}=3,87$) çalışma süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,04$) değerinden hareketle okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada müdürle çalışma süresinin orta etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının müdürle çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir [$F_{(3,317)}=5,933, p<.05$]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda güçlendirici liderliğe ilişkin öğretmen algılarındaki farklılığın müdürle çalışma süresi 1 yıl ile 2 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, müdürle çalışma süresi 1 yıl ($\bar{X}=4,25$) çalışma süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının 2 yıl ($\bar{X}=3,97$) çalışma süresine sahip öğretmenlerin algı ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,04$) değerinden hareketle okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada müdürle çalışma süresinin orta etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Bu durumda müdürle çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik becerileri daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgular, Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017)'in okul müdürlerinin güçlendirici liderliğini bir yıl ile dört yıl ve üzeri süreyle okul müdürüyle birlikte çalışan öğretmenlerin iki yıl birlikte çalışan öğretmenlerden daha olumlu algıladıkları bulgularıyla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının görev yaptıkları öğrenim basamağı değişkenine göre istatistiksel

olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin algılarının görev yaptıkları öğrenim basamağına göre analiz bulguları Çizelge 22’de verilmiştir.

Çizelge 22

Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği Ne Düzeyde Sergilediklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Görev Yaptıkları Öğrenim Basamağına Göre Analizi

	Öğrenim Basamağı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Sorumluluk	İlkokul	93	4,10	,85	Gruplar arası	,249	2	,125	,246	,78	-
	Ortaokul	127	4,07	,62	Gruplar içi	161,288	318				
	Lise	101	4,03	,68	Toplam	161,538		,507			
Destekleme	Öğrenim Basamağı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	İlkokul	93	4,20	,78	Gruplar arası	2,197	2	1,099	1,951	,14	-
	Ortaokul	127	4,12	,70	Gruplar içi	179,118	318				
	Lise	101	3,99	,78	Toplam	181,316		,563			
Yetki Verme	Öğrenim Basamağı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	İlkokul	93	4,45	,68	Gruplar arası	,943	2	,471	1,005	,37	-
	Ortaokul	127	4,39	,62	Gruplar içi	149,149	318				
	Lise	101	4,31	,76	Toplam	150,091		,469			
Güç Liderlik	Öğrenim Basamağı	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Ort.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
	İlkokul	93	4,23	,63	Gruplar arası	1,485	2	,742	1,973	,14	-
	Ortaokul	127	4,16	,57	Gruplar içi	119,691	318				
	Lise	101	4,05	,65	Toplam	121,176		,376			

Çizelge 22’deki veriler incelendiğinde, güçlendirici liderlik alt boyutlarından sorumluluk [$F_{(2,318)}=,246$ $p>.05$], destekleme [$F_{(2,318)}=1,951$, $p>.05$] ve yetki verme [$F_{(2,318)}=1,005$, $p>.05$] alt boyutlarında öğretmen algılarının görev yaptıkları öğrenim basamağına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının görev yaptıkları öğrenim basamağına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(2,318)}=1,973$, $p>.05$].

Çizelge 23'deki veriler incelendiğinde, güçlendirici liderliğin destekleme [$F_{(2, 318)}=3,251$, $p<.05$] alt boyutunda okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmen algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda güçlendirici liderliğe ilişkin öğretmen algılarındaki farklılığın okuldaki öğretmen sayısı 26-50 kişi ile 51 ve üzeri çalışan sayısına sahip öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Destekleme alt boyutunda aritmetik ortalamalar incelendiğinde okuldaki öğretmen sayısı 26-50 kişi ($\bar{X}=4,22$) çalışan sayısına sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının 51 ve üzeri ($\bar{X}=3,95$) çalışan sayısına sahip okullardaki öğretmenlerin algı ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,02$) değerinden hareketle okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada okuldaki öğretmen sayısının küçük etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir [$F_{(2-318)}=3,242$, $p<.05$]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda güçlendirici liderliğe ilişkin öğretmen algılarındaki farklılığın okuldaki öğretmen sayısı 26-50 kişi ile 51 ve üzeri çalışan sayısına sahip okullar arasında olduğu belirlenmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, okuldaki öğretmen sayısı 26-50 kişi ($\bar{X}=4,24$) çalışan sayısına sahip öğretmenlerin algı ortalamalarının 51 ve üzeri ($\bar{X}=4,02$) çalışan sayısına sahip okullardaki öğretmenlerin algı ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hesaplanan eta-kare ($\eta^2=0,02$) değerinden hareketle okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarındaki farklılaşmada okuldaki öğretmen sayısının küçük etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Bu durumda okuldaki öğretmen sayısı 26-50 kişi olan orta büyüklüğe sahip okullardaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algısı ile okul müdürlerinin güçlendirici liderliği sergileme düzeyi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki var mıdır?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla basit doğrusal korelasyon işlemi (pearson tipi) yapılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasında ne düzeyde ilişki sergilediklerine ilişkin algılarına yönelik analiz bulguları Çizelge 24’de verilmiştir.

Çizelge 24

Öğretmen Algılarının Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği İle Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Arasındaki İlişkiye Göre Analizi

	N	$\bar{X}$	S	r	p
Güçlendirici Liderlik	321	70,46	10,46	,199	,000
Örgütsel Muhalefet	321	54,59	6,11		

Çizelge 24’deki veriler incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,199$, $r^2=0,04$ ve $p<.05$).

Bu durumda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliğindeki değişim öğretmenlerin örgütsel muhalefetindeki değişimin %4 ünü açıklamaktadır. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği arttıkça öğretmenlerin örgütsel muhalefetinin de %4 artacağı söylenebilir, bir başka deyişle öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği yüksekse öğretmenlerin örgütsel muhalefetinin de yüksek olduğu söylenebilir. Tersine de ilişki kurulabilir yani öğretmenlerin örgütsel muhalefeti yüksekse öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliğinin de yüksek olduğu söylenebilir.

BÖLÜM V

ÖZET YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde özet ile yargılar birlikte, öneriler ise ayrı bir başlık altında öz olarak verilmiştir.

5.1. Özet ve Yargılar

Bu araştırmanın temel amacı okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla ilişkisel tarama modelinde nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, 2019–2020 eğitim-öğretim yılında Malatya ili Battalgazi ilçesinde yer alan 197 resmi devlet okulunda görev yapan 4881 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise araştırmanın evreninden kolayda ulaşılabilir örneklem yöntemiyle belirlenen 19 resmi devlet okulunda görev yapan öğretmenlerden veri toplama araçlarını gönüllü ve yönergeye uygun biçimde yanıtlayan 321 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama araçları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, branş, en son tamamlanılan öğrenim kurumu, kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, okulundaki müdürle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı ve okuldaki öğretmen sayısını belirlemeyi öngören sekiz soru yer almaktadır. İkinci bölümde 17 maddeden oluşan Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise 17 maddeden oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği yer almaktadır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, yüzde, frekans, standart sapma, t testi, basit doğrusal korelasyon ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile cinsiyet, branş, en son tamamlanılan öğrenim kurumu, bulunduğu okuldaki görev süresi ve görev yaptıkları öğrenim basamağı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile kıdem,

müdürle çalışma süresi ve bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kıdemde 1-7 yıl hizmet süresine sahip, müdürle çalışma süresinde 1 yıl çalışan, okuldaki öğretmen sayısında (26-50) grubundaki öğretmenlerin lehinedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ile cinsiyet, branş, en son tamamlanılan öğrenim kurumu, okulundaki müdürle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı ve bulunduğu okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile kıdem ve okuldaki görev süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kıdemde 1-7 yıl hizmet süresine sahip, okuldaki görev süresinde 1-2 yıl çalışan öğretmenlerin lehinedir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasında anlamlı ve düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır;

1. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin öğretmen algılarının “*biraz ile çoğu zaman*” düzeyi arasında ($\bar{X}=3,54$) olduğu belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre, örgütsel muhalefetin alt boyutlarını çoktan aza doğru sırasıyla dikey muhalefet ($\bar{X}=3,25$), dışa aktarılmış muhalefeti ($\bar{X}=3,21$), yatay muhalefeti ($\bar{X}=2,76$) düzeyinde sergiledikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin dikey muhalefeti daha fazla sergilemeleri yöneticilerle eşit yada çok yakın eğitim seviyesine sahip olmalarından, kaynaklanıyor olabilir.

Bu bulgular, verilen araştırma bulgularını desteklemektedir. Özdemir’in (2010) ve Yılmaz’ın (2019) yürüttükleri çalışmalarda, öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi yöneticilere doğrudan itiraz etmek şeklinde bulunmuştur. Ağalday’ın (2013), Akada’nın (2015), Ergün’ün (2017), Yaşa’nın (2018) ve Kayış’ın (2019) yürüttükleri çalışmalarda, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları çoktan aza doğru sırasıyla dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet olarak bulunmuştur. Korucuoğlu’nun (2016) ve Aktürk’ün (2019) yürüttükleri çalışmalarda, öğretmenler dikey muhalefet davranışını yatay muhalefet davranışına göre daha fazla sergilendiği bulunmuştur. Korkmaz’ın (2019) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algı düzeyleri orta düzeydedir. Öğretmenlerin açık muhalefeti ara sıra, haber uçurma ve örtük muhalefeti nadiren düzeyinde gösterdikleri bulunmuştur.

2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Örgütsel muhalefetin dikey muhalefet ve yatay muhalefet alt boyutlarında da farklılık göstermezken dışa aktarılmış muhalefet alt boyutunda ise anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılık kadın öğretmenlerin lehinedir.

Bu durumda öğretmen algılarına göre erkek öğretmenlerin dışa aktarılmış örgütsel muhalefeti kadın öğretmenlerden daha düşük olduğu söylenebilir. Bu bulgular, Yaşa'nın (2018) yürüttüğü çalışmada, dışsal muhalefet boyutundaki ifadelerle kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden anlamlı olarak daha fazla katıldıkları bulgusunu desteklemektedir. Kayış'ın (2019) yürüttüğü çalışmada, örgütsel muhalefet davranışının üç alt boyutunu da (açık muhalefet, örtük muhalefet ve haber uçurma), erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla sergiledikleri bulgusuyla çelişmektedir. Korkmaz'ın (2019) yürüttüğü çalışmada, cinsiyete göre erkek öğretmenlerin, daha fazla muhalif davranışta bulundukları bulgusuyla da farklılaşmaktadır. Korucuoğlu'nun (2016) yürüttüğü çalışmada, açık(dikey) muhalefet boyutunda erkeklerin lehine anlamlı bir fark olduğu bulgusuyla farklılaşmaktadır. Taçyıldız'ın (2020) yürüttüğü çalışmada, erkek akademisyenlerin, kadın akademisyenlere oranla daha fazla muhalefet davranışı sergilediği, erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere oranla daha fazla dikey ve yatay muhalefet davranışı sergilediği bulgularıyla farklılaşırken, kadın akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergilediği bulgusuyla örtüşmektedir.

3. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Örgütsel muhalefetin dikey muhalefet ve yatay muhalefet alt boyutlarında da farklılık göstermezken dışa aktarılmış muhalefet alt boyutunda ise anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın öğretmenlikteki toplam hizmet süresi 1-7 yıl ile 22 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler arasında 1-7 çalışma süresine sahip olanların lehine olduğu tespit edilmiştir. Daha az kıdeme sahip öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefeti daha fazla sergilemeleri mesleki sosyalleşmeleri daha az olduğu için mesleki rolleri daha az sergilemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Bu bulgular, Aydın'ın (2015), Korucuoğlu'nun (2016), Korkmaz'ın (2019), Yılmaz'ın (2019) ve Kayış'ın (2019), yürüttükleri çalışmada kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur bulgularıyla örtüşmektedir. Araştırmanı bulguları Yaşa'nın (2018) yürüttüğü çalışmada kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin dikey muhalefet alt boyutunda 21 yıl ve üstü grubunun, 10 yıl ve altı ile 11-20 yıl gruplarından daha çok katıldıkları bulgusuyla, farklılaşmaktadır. Taçyıldız'ın (2020) yürüttüğü çalışmada, Kıdemi 25-32 yıl arasında olan akademisyenlerin dikey muhalefeti daha fazla sergiledikleri bulgusuyla farklılaşırken; 1 yıldan az iş deneyimi olan akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergiledikleri bulgusuyla, örtüşmektedir. Uçar'ın (2016) ve Özdemir'in (2010) yürüttükleri çalışmalarda orta düzeyde kıdeme sahip öğretmenlerin görece daha fazla muhalif oldukları bulgularıyla da farklılaşmaktadır.

4. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Örgütsel muhalefetin dikey muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet alt boyutlarında da farklılık göstermezken yatay muhalefet alt boyutunda ise anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın okuldaki görev süresi 1-2 yıl ile 5-6 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler arasında 1-2 yıl çalışma süresine sahip olanların lehine olduğu tespit edilmiştir. Okuldaki görev süresi daha düşük olan öğretmenlerin yatay muhalefeti daha fazla sergilemeleri yöneticilerle yeterince olumlu ilişkiyi henüz geliştiremediklerinden kaynaklanıyor olabilir.

Bu bulgular, Özdemir'in (2010) yürüttüğü çalışmada fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin görece daha fazla muhalif oldukları ve Yaşa'nın (2018) yürüttüğü çalışmada okulda çalışma süresi değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin dikey muhalefet boyutundaki ifadelerine 7 yıl ve üstü grubunun 3 yıl ve altı grubundan daha çok katıldıkları bulgularıyla farklılaşmaktadır.

5. Örgütsel muhalefeti ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının branş, en son tamamladığı öğrenim kurumu, müdürle çalışma süresi, görev yaptıkları öğrenim basamağı, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Örgütsel muhalefetin alt boyutlarında da farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bu bulgular, Uçar'ın (2016) yürüttüğü çalışmada, sınıf ve branş öğretmenleri arasında muhalif davranış biçimlerinden örtük muhalefet, haber uçurma ve açık muhalefet boyutlarında branş öğretmenlerinin lehine anlamlı bir fark vardır bulgusuyla farklılaşmaktadır. Aydın'ın (2015), Yaşa'nın (2018) ve Yılmaz'ın (2019) yürüttükleri çalışmada öğrenim durumu (ön lisans-lisans-yüksek lisans) değişkenine göre anlamlı fark yoktur bulgusuyla örtüşmektedir. Ergün'ün (2017) yürüttüğü çalışmada, dikey muhalefet algılarının öğrenim durumuna (ön lisans-lisans-yüksek lisans) göre farklılaştığı ancak bu farkın etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu bulgusuyla farklılaşmaktadır. Yaşa'nın (2018) ve Korucuoğlu'nun (2016) yürüttükleri çalışmalarda okul türü değişkenlerine göre örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı yoktur bulgusuyla örtüşmektedir. Uçar'ın (2016) yürüttüğü çalışmada, tüm boyutlarda lise okul türünde görev yapan öğretmenlerin, ilkokul ve ortaokul türünden görev yapan öğretmenlerden daha fazla örgütsel muhalefet algılarına sahip oldukları bulgusuyla farklılaşmaktadır. Yılmaz'ın (2019) yürüttüğü çalışmada okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur bulgusuyla örtüşmektedir.

6. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin öğretmen algılarının “*çoğu zaman*” düzeyine yakın ($\bar{X}=4,14$) olduğu belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre, okul müdürleri güçlendirici liderliğin alt boyutlarını çoktan aza doğru sırasıyla yetki verme ($\bar{X}=4,38$), destekleme ($\bar{X}=4,10$) ve sorumluluk ($\bar{X}=4,07$) düzeyinde sergiledikleri belirlenmiştir.

Bu bulgular, Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017)'in ve Koçak'ın (2016) yürüttükleri çalışmalarda, okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarının yüksek düzeyde olduğu bulgularıyla örtüşmektedir. Gümüş'ün (2013) yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin görev yaptıkları ilkokulların yöneticilerine ilişkin güçlendirici liderlik algılarının en fazla ‘*sorumluluk*’ ardından da ‘*kendi başına karar verme*’ boyutlarında olduğu bulgusuyla farklılaşmaktadır.

7. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılık toplam hizmet süresi 1-7 yıl olanlarda 8-14 yıl ile 22 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük olarak tespit edilmiştir. Güçlendirici liderlik algısının kıdemi 1-7 yıl olanlarda 8-14 yıl ile 22 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük bulunması, kıdemi

düşük öğretmenler mesleki rolleri daha az sergilemekte ve yöneticilerle daha az sosyalleştikleri için bilgi beceri ve yeteneklerinin yöneticiler tarafından yeterince keşfedilmemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Bu bulgular, Koçak'ın (2016) yürüttüğü çalışmada, kıdem değişkenine göre deneyimli (kıdemi yüksek olan) öğretmenlerin, okul yöneticilerinin destekleme davranışlarını gösterme düzeyine yönelik algıları, mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlere göre daha yüksektir bulgusuyla örtüşmektedir. Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017)'in yürüttüğü çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği hizmet süresi (kıdem) değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuyla farklılaşmaktadır.

8. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının müdürle çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılık müdürle çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan öğretmenler, 1-2 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek algıya sahip olduğu şeklinde belirlenmiştir.

Bu bulgular, Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017)'in okul müdürlerinin güçlendirici liderliğini bir yıl ile dört yıl ve üzeri süreyle okul müdürüyle birlikte çalışan öğretmenlerin iki yıl birlikte çalışan öğretmenlerden daha olumlu algıladıkları bulgularıyla örtüşmektedir.

9. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılık okuldaki öğretmen sayısı 26-50 olan okullarda, 51 ve üzeri olan okullardan daha yüksek şeklinde belirlenmiştir. Destekleme alt boyutunda da aynı bulgular elde edilmiştir. Güçlendirici liderlik algısının öğretmen sayısı 26-50 olan okullarda, 51 ve üzeri olan okullardan daha yüksek olması, çok büyük okullarda yöneticiler öğretmenlerin bilgi beceri ve yeteneklerini yeterince keşfedememelerinden kaynaklanıyor olabilir.

10. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ne düzeyde sergilediklerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet, branş, en son tamamladığı öğrenim kurumu, okuldaki görev süresi ve görev yaptıkları öğrenim basamağı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Güçlendirici liderliğin alt boyutlarında da farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bu bulgular, Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017)'in, Gümüş'ün(2013) ve Koçak 'ın (2016) “yürüttükleri çalışmalarda okul müdürlerinin güçlendirici liderliğini erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha olumlu algıladıkları; Aras'ın (2013) yürüttüğü çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre kadınların güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu bulgularıyla farklılaşmaktadır. Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017)'in yürüttüğü çalışmada, okul müdürlerinin güçlendirici liderliği branş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuyla örtüşmektedir.

- 11.** Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($r=0,199$, $r^2=0,04$ ve $p=<.05$). Bu durumda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliğindeki değişim öğretmenlerin örgütsel muhalefetindeki değişimin %4 ünü açıklamaktadır. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği arttıkça öğretmenlerin örgütsel muhalefetine de %4 artacağı söylenebilir, bir başka deyişle öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliği yüksekse öğretmenlerin örgütsel muhalefetine de yüksek olduğu söylenebilir. Tersine de ilişki kurulabilir yani öğretmenlerin örgütsel muhalefeti yüksekse öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliğinin de yüksek olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bu başlık altında öneriler uygulamacılar ve araştırmacılar için öneriler olarak düzenlenmiştir.

5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Güçlendirici liderlik ile ilgili okul müdürlerine merkezi ya da mahalli hizmet içi eğitim verilmesi önerilebilir.
2. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği daha iyi sergileyebilmesi için yasal ve uygulamaya ilişkin engellerin, çıkartılacak yasal düzenlemeler ile ortadan kaldırılması ya da hafifletilmesi önerilebilir.
3. Örgütsel adaletin örgütsel muhalefeti arttırdığından hareketle, örgütlerde adil davranılması önerilebilir.

4. Demokratik tutum ve davranışların örgütsel muhalefeti arttırdığından hareketle, yöneticilerin bu yönde davranması önerilebilir.
5. Güçlendirici liderliğin bilişsel yönünden hareketle öğretmenlerin zengin sosyal ortamlarda ve etkinliklerde bulunabilmesine yönelik çalışmalar yöneticilerce yapılabilir.
6. Güçlendirici liderlik sergileyebilen yöneticilerin ve öğretmenlerin (bilişsel, duygusal, sosyal, bedensel) öğrenme süreçlerinde daha etkin ve başarılı olabileceğinden hareketle, öğretmen yetiştiren kurumlarda sorumluluk alabilen, (yetkisini) paylaşabilen, demokratik, kendi başına karar alabilen güçlü ve başkalarına hoşgörülü öğretmen yetiştirmeye uygun programlar uygulanabilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile ilgili çok az olan bilgi birikimini artıracak araştırmaların yapılması önerilebilir.
2. Bu araştırma farklı il veya ilçelerde uygulanabilir.
3. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeyi düşük bulunmuştur. Bunun nedenlerine yönelik nitel araştırmalar yapılabilir.
4. Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile başka konuların (örgütsel aidiyet, okul iklimi, v.b) ilişkisini belirlemeyi amaçlayan araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Mardin ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akada, T.(2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, (25), 145-174.
- Aktürk, A. (2019). *Öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel depresyona etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında islam kültüründe siyasal muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi ilahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Aydın, U. (2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçuşması (Whistleblowing). *Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-100.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi

- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Bayındır, A. (2011). *2000'li yıllarda iktidar ve muhalefet dili* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bramschreiber, S. N. (2020). Organizational Dissent: The Implications of Race and Dissent Outcomes.
- Can, A. (2018). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cevahir, H.(2004). *Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Chao, C. Y., Chang, T. C., Lin, C. W., & Liu, P. T. (2015, November). A Study of the Relationships among Teachers' Psychological Empowerment, Organizational Climate of Creativity at Schools, Principals' Empowering Leadership, and Teachers' Creativity-Teaching Behavior of the Senior High School in Taiwan. In *Educational Policy Forum* (Vol. 18, No. 4, p. 131). National Chi Nan University, Department of Education Policy and Administration.
- Coşkun, M. (2018). *Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri: tekstil sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Croucher, S. M., Zeng, C., & Kassing, J. (2019). 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*, 56(3), 349-367.

- Çelik, K. ve Ergün, H. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeğinin türkçe'ye uyarlama çalışması araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48(4).
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Elma, C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar*. (2. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. (8. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler* (Yayınlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İmamoğlu, B. E. (2019). *Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracı rolü: bilişim sektöründe bir çalışma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İzgüden, D. (2017). *Hastane çalışanlarında iletişim doyumunun örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (33. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kayış, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile mobbing yaşamaları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin anfis model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1552-1563.
- Koçak, S.(2016). *Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçmar, S. (2019). *Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Konan, N. (2015). Liderliği betimleme çabalarının evrimi. M. Bilgin Aksu ve H. Şimşek. (Editörler). *Eğitim ve toplum yazıları* (ss. 269-298). Ankara: Gazi kitapevi.
- Konan, N. ve Çelik, O. T. (2017). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algısı, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322-335.
- Konan, N. ve Çelik, O.Tayyar (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4) 1043-1054.
- Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kutaniş, R. Ö. (2003). *Örgütlerde davranış bilimleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Muzvidziwa, I. (2014). Principalship as an empowering leadership process: The experiences of women school heads in Zimbabwe. *The Anthropologist*, 17(1), 213-221.
- Naz, S., & Sandhu, M. A. (2020). Role of Perception of Politics in Enhancing Organizational Dissent: Case of Pakistan Telecom Sector. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 807-819.
- Niazov, A. (2016). *Empowering school leadership across nations: A comparative study of differences between leadership practices and their relationships with empowerment amongst administrators and teachers in eight large urban secondary school districts in the United States and Canada*. DePaul University.
- Özdemir, M.(2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Riaza, M., Junejo, M. A., & Shar, A. H. (2020). LEADERSHIP STYLES: RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL DISSENT AND CONFLICT MANAGEMENT MEDIATION ANALYSIS VIA CB-SEM APPROACH.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. (1. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taçıyıldız, E. (2020). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- TDK, (Türk Dil Kurumu). [http:// www.tdk.gov.tr/](http://www.tdk.gov.tr/) adresinden 20 Haziran 2021’de alınmıştır.

- Tiganj, M. (2019). *Kişilik özellikleri ile işe adanmışlık arasındaki ilişki ve bu ilişkide güçlendirici liderlik teorisinin rolü: Sağlık sektöründe uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tureng, (Türkçe İngilizce Sözlük). <https://tureng.com/tr/turkce-ingilizce> adresinden 20 Haziran 2021’de alınmıştır.
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Vijayabaskar, V., & Sharveswara, R. (2019). Effectiveness of School Based Management in Empowering the Leadership of Schools.
- Yaşa, R. (2018). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, T.(2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Hakkâri ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Zeng, C., & Chen, H. (2020). An Exploration of the Relationships between Organizational Dissent, Employee Burnout, and Work-family Balance: A Cross-cultural Comparison between China and Finland. *Communication Studies*, 71(4), 633-648.
- Zeng, C., Permyakova, T. M., Smolianina, E. A., & Morozova, I. S. (2020). Exploring the Relationships between Employee Burnout, Organizational Dissent and Work-family Culture in Russian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(2), 119-132.

Sayın Meslektaşım,

Eğitim Yönetimi yüksek lisansı programında yürütülen bilimsel bir araştırmada görüşlerinizin önemli katkısı olacağına inanılmaktadır. Elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz içtenlikli cevaplar ile araştırmaya yapacağınız katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim (Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız).

Mehmet Ali BAYIN

(Öğretmen)

İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri

Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I. Lütfen, her soru için durumunuza uygun bulduğunuz cevabı veriniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
2. Branşınız (lütfen yazınız) :
3. Mezun olduğunuz fakülte: () Eğitim Fakültesi () Diğer Fakülteler
4. Öğretmenlikteki hizmet süreniz (kıdeminiz): (yıl)
5. Bulunduğunuz okuldaki görev süreniz: (yıl)
6. Bulunduğunuz okuldaki müdürle çalışma süreniz:.....(yıl)

BÖLÜM II. Aşağıdaki her bir ifadeyi, sizin için ne sıklıkta doğru olduğuna karar vererek işaretleyiniz.

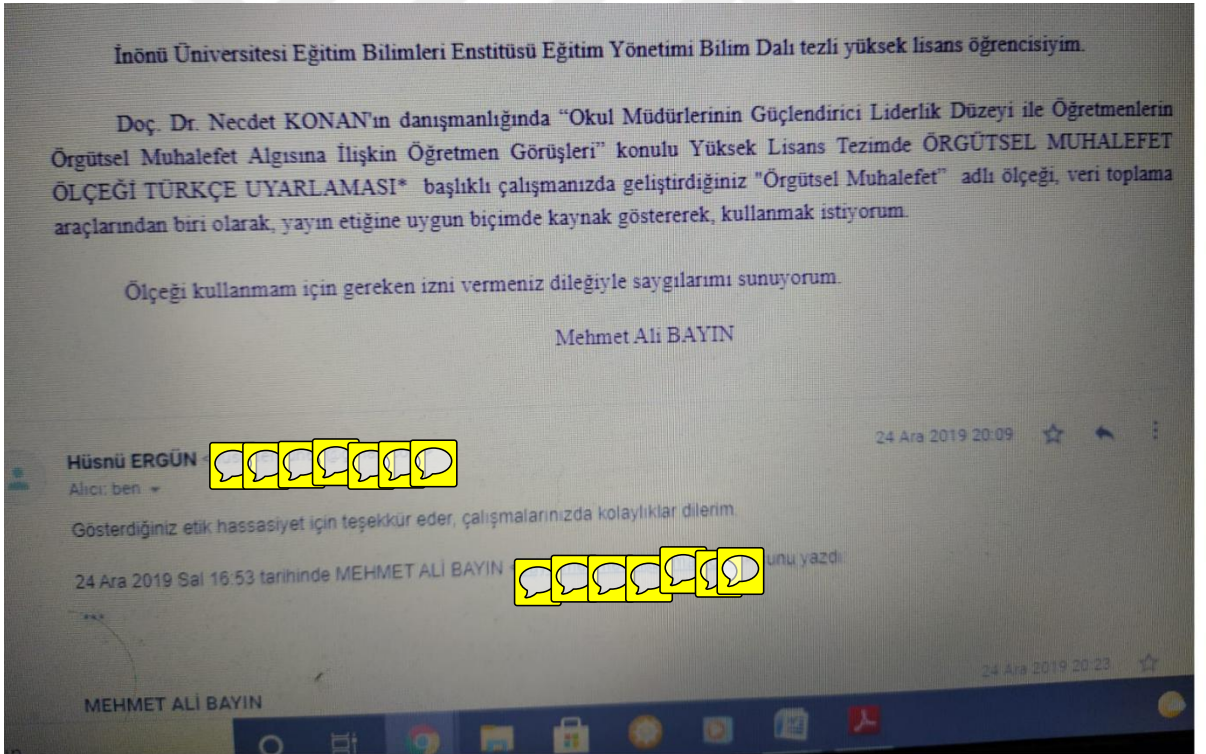
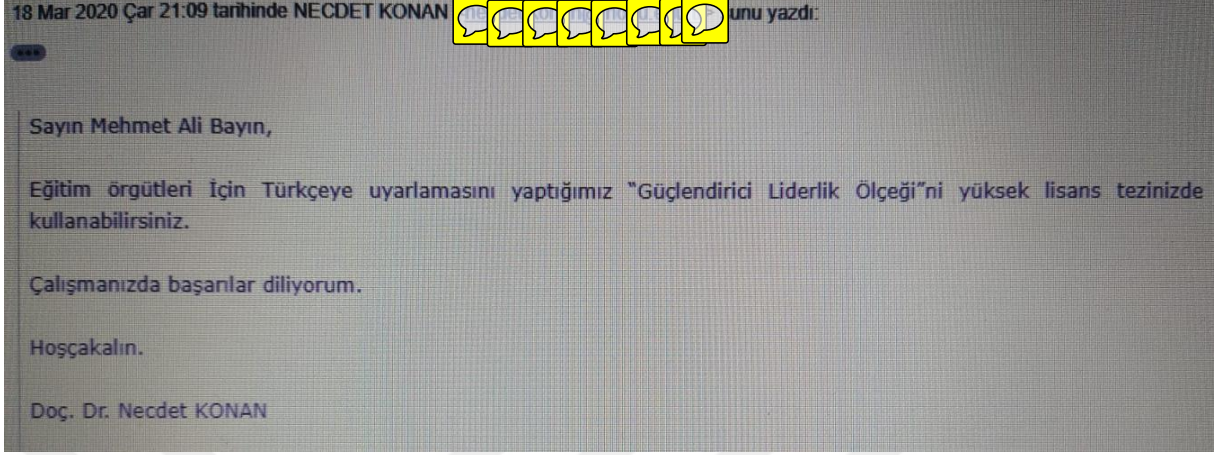
	Katılma Derecesi					
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Biraz	Çoğu Zaman	Her Zaman	
1.Okul müdürüm görevlendirdiği konularda sorumluluğuma eşit düzeyde bana yetki verir.	()	()	()	()	()	
2. Okul müdürüm, işlerin yapılmasını etkileyen konular hakkında kararlar almamda bana güvenir.	()	()	()	()	()	
3. Okul müdürüm, istenen sonuçlara ulaşmam için gerekli bilgiyi benimle paylaşır.	()	()	()	()	()	
4. Okul müdürüm, görevlendirildiğim işten beni sorumlu tutar.	()	()	()	()	()	
5. Okul müdürüm yaptıklarım ve sonuçlarından, beni sorumlu tutar.	()	()	()	()	()	
6. Okul müdürüm öğrencilerimin performanslarından beni sorumlu tutar.	()	()	()	()	()	
7. Okul müdürüm, bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemektense,kendi çözümlerimi oluşturmamda bana yardımcı olmaya çalışır.	()	()	()	()	()	
8 Okul müdürüm, işleri geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmam için bana yetki verir.	()	()	()	()	()	
9 Okul müdürüm, işimle ilgili karşılaştığım sorunlara kendi çözümlerimi geliştirmemde beni cesaretlendirir.	()	()	()	()	()	
10 Okul müdürüm, işimin süreç ve aşamalarını belirleme ve geliştirmede, ihtiyaç duyduğum kararları alabilmem için bana yetki verir.	()	()	()	()	()	
11 Okul müdürüm, öğrenci ve velilerin taleplerini karşılamamda ihtiyaç duyduğum bilgiyi bana sağlar.	()	()	()	()	()	
12 Okul müdürüm, karşılaştığım bir sorunun çözümünde, bilimsel sorun çözüme aşamalarını izlemem için beni teşvik eder.	()	()	()	()	()	
13 Okul müdürüm, yeni beceriler geliştirmem için bana sık sık fırsatlar sağlar.	()	()	()	()	()	

14 Okul müdürüm, okulumuzda sürekli öğrenme ve beceri geliştirmenin öncelikli olmasını sağlar.	()	()	()	()	()
15 Okul müdürüm, deneyimlerimin sonucunda öğreneceğimi ve geliştireceğimi düşünerek, hata yapmam riskini göze alır.	()	()	()	()	()
16 Okul müdürüm, başaramama ihtimalim olsa da yeni fikirleri denemem konusunda beni cesaretlendirir.	()	()	()	()	()
17 Okul müdürüm, hata yaptığımda beni suçlamak yerine düzeltici eylemlere odaklanır.	()	()	()	()	()

BÖLÜM III . Aşağıdaki her bir ifadeyi, sizin için ne sıklıkta doğru olduğuna karar vererek işaretleyiniz. Boş ifade bırakmayınız, size en uygun olanı tercih ediniz. Teşekkürler.

	Katılma Derecesi				
	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Büyük Oranda Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Diğer öğretmenlerle beraber, okulumda olanlar hakkında yakınırım.	()	()	()	()	()
2.Evde iş ile ilgili konuları paylaşmam.	()	()	()	()	()
3.Okul yöneticilerini sorgulamam.	()	()	()	()	()
4.Okul politikalarını sorgulamaya tereddütle yaklaşıyorum.	()	()	()	()	()
5.Okuldaki değişiklikler ile ilgili yakınmalarda diğer öğretmenlerle birlikte hareket ederim.	()	()	()	()	()
6.Ailemin yanında iş hakkında yakınmalarda bulunmam.	()	()	()	()	()
7.Okulumla ilişkin eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.	()	()	()	()	()
8.Eşim ya da okul dışındaki arkadaşlarımla yanında okulum hakkındaki sıkıntılarımla nadiren konuşurum.	()	()	()	()	()
9.Okul politikalarından memnun olmadığım zaman bunu herkes bilir.	()	()	()	()	()
10.Katılmadığım kararlarda yöneticiye herhangi bir şey söylemem.	()	()	()	()	()
11.Okulumdaki kararları sorguladığımda yöneticilerim ile konuşurum.	()	()	()	()	()
12.İşim ile ilgili konuları okul dışındaki insanlarla konuşurum.	()	()	()	()	()
13.Okulumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.	()	()	()	()	()
14. Okuldaki sorunlarla ilgili olarak öğretmen arkadaşlarımla hiç konuşmam.	()	()	()	()	()
15. Okulumda çalışanlara haksız davranıldığını düşündüğümde bunu yöneticilerime söylerim.	()	()	()	()	()
16.Okulda sıkıntı veren konuları, diğer öğretmenlerle rahatça konuşurum.	()	()	()	()	()
17.Okulda rahatça tartışmadığım okul ile ilgili kararlar hakkında ailem ya da arkadaşlarımla konuşurum.	()	()	()	()	()

ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ



1 - + %75



T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61316475-44-E.7043618
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı
(Mehmet Ali BAYIN)

20.05.2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : MEB. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarih ve 1563890 sayılı 2020/2 Genelgesi.

İnönü Üniversitesi Rektörlüğünün 17/03/2020 tarih ve 5916 sayılı yazılarında, Üniversitenin Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Mehmet Ali BAYIN'ın Doç. Dr. Necdet KONAN danışmanlığında yürütmekte olduğu "Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Algısına İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu araştırmasına istinaden Müdürlüğümüze bağlı Yeşilyurt ve Battalgazi İlçelerindeki tüm İlkokul, ortaokul ve Liselerde ki yönetici ve öğretmenlere anket uygulamayı talep etmekte olup, Anket-Tez Araştırma ve Değerlendirme Komisyonumuz, 12/05/2020 tarihinde yapılan toplantıda, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimleri ilgili okul müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmek üzere, derslerin aksatılmaması kaydıyla gönüllülük esasına göre araştırmacının araştırmasının bitiminden itibaren 30 gün içerisinde araştırma sonuçlarını Müdürlüğümüze bildirmesi şartı ile anket uygulaması uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olur'larınıza arz ederim.

Ethan PELİTOĞLU
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı