



## Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefet Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

### Investigation of Teachers' Organizational Power Distance and Organizational Dissent Perceptions in Terms of Various Variables

Taner Atmaca<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>Düzce University, Düzce, Turkey

#### Öz

Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılığını ortaya koyabilmek ve her iki değişken arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Bu bağlamda Düzce il ve ilçelerinde görevli toplamda 710 öğretmenden Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefet ölçekleri ile veri elde edilmiştir. Veriler Mart-Nisan 2020 döneminde toplanmıştır. Araştırma bulguları öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısının okul yöneticisi ile aynı sendikadan olup olmamalarına göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Örgütsel muhalefet, öğretmenlerin kadro ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca örgütsel muhalefet ile örgütsel güç mesafesi arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ilişki vardır. Örgütsel güç mesafesi, örgütsel muhalefeti anlamlı şekilde yordamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları istihdam tarzlarına ve kıdemlerine göre önemli ölçüde farklılık göstermiştir. CHAID analizine göre Örgütsel Güç Mesafesine öncelikli olarak etki eden demografik değişkenler arasında öğretmenlerin kadro durumları ve yönetici ile aynı sendikadan olmaları bulunmaktadır. Örgütsel Muhalefete öncelikli olarak etki eden demografik değişkenler arasında ise öğretmenlerin kadro durumları, yönetici ile aynı sendikadan olma, kıdem ve cinsiyet şeklinde sıralanmaktadır. Yol analizi sonuçlarına göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel muhalefetin iki alt boyutu arasında negatif ilişki söz konusudur.

*Anahtar Kelimeler:* Örgütsel güç mesafesi, örgütsel muhalefet.

#### Abstract

The main purpose of this study was to reveal the difference between the organizational power distance and organizational dissent perceptions of teachers according to various demographic variables and to determine the relationship between the two variables. In this context, data were obtained from 710 teachers in total in Düzce provinces and towns with the Organizational Power Distance and Organizational Dissent scales. The data were collected in the March-April 2020 period. Research findings revealed that teachers' perception of organizational power distance differed significantly from whether they are from the same union as the school principal. In addition, there was a negative, moderate and significant relationship between organizational dissent and organizational power distance. Organizational power distance significantly predicted organizational dissent. Teachers' organizational dissent behaviors differed significantly based on their employment styles and seniority. According to the CHAID analysis, the demographic variables that primarily affected the organizational power distance included the positions of the teachers and being from the same union as the principle. The demographic variables that primarily affected the organizational dissent were the positions of the teachers, being from the same union as the manager, seniority, and gender. According to the results of the road analysis, there was a negative relationship between the organizational power distance and the two sub-dimensions of the organizational opposition.

*Keywords:* Organizational power distance, organizational dissent.

© 2021 Başkent University Press, Başkent University Journal of Education. All rights reserved.

\*ADDRESS FOR CORRESPONDENCE: Taner Atmaca, Department of Educational Sciences, Faculty of Education, Düzce University, Düzce, Turkey. E- mail address: taneratmaca@duzce.edu.tr. ORCID ID: 0000-0001-9157-3100.

Received Date: June 13<sup>th</sup>, 2020. Acceptance Date: September 21<sup>st</sup>, 2020.

## 1. Giriş

Kültürler arası farklılaşma mikro ölçekte örgüt yönetiminde olduğu kadar daha makro düzeyde toplumsal ilişkilerde ve ülkelerin yönetiminde de oldukça etkili bir faktör olarak bilinmektedir (Sargut, 2015). Bunun yanında, kültürel yönden birbirine yakın ülkelerin kendi içinde öncelenen değerlerinin yönetsel süreçlere etki ettiği de görülmektedir (Bochner ve Hesketh, 1994; Hofstede, 1983; Hofstede, 1984; Şişman, 2011). Örgütlerin açık sistem olmaları, içinde buldukları toplumun kültürel yapısından etkilenmesini de kaçınılmaz kılmaktadır. Bu bağlamdan ele alındığında ulusal değer ve kültürlerin örgüt içindeki davranışlara büyük etki oluşturduğu görülmektedir (Yüksel ve Bolat, 2016). Örgüt kültürünün önemli bir parçası olarak güç mesafesi örgüt içindeki ilişkileri, iletişimi, politikaları, liderlik biçimlerini, yönetsel kararları ve dengeleri belirleyen önemli bir dinamiği oluşturmaktadır (Hofstede, 2003; Khatri, 2009; Madlock, 2012; Schermerhorn ve Bond, 1997). Hofstede'nin (2003) ünlü kavramsallaştırması olan güç mesafesi aslında kültürel farklılıkların ölçülmesinde ve ülkeler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde ortaya çıkan dört kavramdan biridir. Hofstede'nin çalışmasında kültür dört ana kategori üzerine inşa edilmiştir. Bunlar sırasıyla güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve eril-dişil kültür şeklindedir (Dursun, 2013).

Hofstede'ye göre (2003) güç mesafesi bir toplumun üyelerinin kurum ve kuruluşlarında, çeşitli örgütlerde gücün eşit olmayan biçimde dağılımını ifade etmektedir. Ayrıca Hofstede'nin tanımlamasında güç mesafesi hiyerarşik olarak yöneticiler ve astları tarafından kabul edilir ve içinde bulunulan örgütsel-ulusal değer ve kültürlerle pekiştirilir (Daniels ve Greguras, 2014). Hofstede'ye (2003) göre bir örgütte güç mesafesinin yüksek olması örgüt içindeki hiyerarşik yapılanmanın da yüksek olduğu anlamına gelmektedir ve güç mesafesi yüksek olan kültürlerde bireyler kendilerini daima güçlü gösterme çabası eğilimindedir (Yeloğlu, 2011). Güç mesafesi, kültüre bağlı olarak örgüt ya da toplum içerisinde güçlü konumdaki kişinin mesafeyi koruma ya da artırma çabasını ve daha az güçlü konumda olanın da azaltma eğilimini içerir (Farh, Hackett, & Liang, 2007; Hofstede, 2003). Kirkman, Chen, Farh, Chen ve Lowe'a (2009) göre örgüt içinde ya da toplumsal hayatta gücü elinde bulunduran kişiler seçkinler olarak algılanmakta ve daha az güçlü olanlar ya da güçsüz olanlar tarafından da hiyerarşi içinde güvenilebilir liderler olarak görülmektedir. Bu nitelikteki bireyler hiyerarşi içinde üstlerine genelde itaatkâr ve sadakatli davranırlar (Bochner ve Hesketh, 1994).

Güç mesafesi toplumlar arası kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak farklı biçimlerde algılanmaktadır. Yüksek ve düşük güç mesafeli toplumlar arasındaki en önemli farklılık gücün eşit olmayan şekliyle dağılımından çok, bu dağılımın ne düzeyde kabul görmesi ile ilgilidir (Kemikkıran, 2015). Örgütlerdeki güç mesafesinin örgüt içi yönetsel süreçlere ve insanlar arası ilişkilere yansması hem yapıyı hem de bireyleri etkilemektedir (Hofstede, 2003). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ve toplumlarda hiyerarşi düşüktür, merkezileşme azdır, ideal yönetici kaynak oluşturur ve demokratik tavırlar içindedir, imtiyaz ve statü sembollerine sıcak bakılmaz. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ve toplumlarda ise hiyerarşi yüksektir, güçlü merkezileşme vardır, astlar kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini beklerler, ideal yönetici otokratiktir, babacandır, imtiyazlar ve statü sembollerine önem verilir (Eğinli ve Çakır 2011; Tüz, 2004). Hofstede'nin çalışmasında güç mesafesi yüksek toplumlarda yöneticiye yani gücü temsil edene bağlılık ve itaatin yanında onunla farklı görüşlerde ya da çatışmada olmaktan kaçınma da söz konusudur (Bochner ve Hesketh, 1994; Hofstede, 2003). Yüksek güç mesafeli örgütlerde beklentileri karşılamayan astlara karşı bir cezalandırma eğilimi vardır, üstlere ise çeşitli ayrıcalıklı ödüller, imtiyazlı bir yaşam sunulur (Çelik, 2007). Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde insanlar arasındaki eşitsizlik en az düzeydedir, mesafenin yüksek olduğu toplumlarda zamanla eşitsizlik refahın bölüşümüne de yansımaktadır (Akyol, 2009).

Güç mesafesi örgütsel süreçleri etkileyebilmektedir. Örneğin, Uslu ve Ardıç'a göre (2013) örgütsel güç mesafesi ve güven arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır. Lorcu, Akyol ve Lorcu'ya (2019) göre güç mesafesiyle örgütsel sinizm arasında bazı alt boyutlarda anlamlı ilişki söz konusudur. Farklı bir çalışma olarak Aytemiz ve Korkmaz'ın (2017) araştırmasında da güç mesafesi örgütlerde bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında aracı rol de üstlenmektedir. Karaçelebi (2016) ise güç mesafesi ile personel güçlendirme arasındaki pozitif korelasyona dikkat çekmektedir. Akyol'a (2009) göre ise güç mesafesi ile iş odaklı liderlik davranışları arasında pozitif bir korelasyon söz konusudur. Yoo (2014) kolektivist bir toplum olarak Kuzey Kore örneklemini üzerinden hareketle güç mesafesinin öğretmen-öğrenci ilişkilerini de etkilediğini belirtmektedir. Yoo'ya göre (2014) güç mesafesinin düşüklüğü sınıf içi iletişimi kolaylaştırmakta, öğrencilere daha rahat hata yapma olanağı tanımakta ve öğrencilerin motivasyonları artırmaktadır. Ayrıca Yoo'ya göre (2014) güç mesafesinin düşüklüğü ve yüksekliğinin sınıf içine yansımaları farklı boyutlarda olabilmektedir. Örneğin, güç mesafesinin düşük olduğu sınıflarda öğretmen öğrencinin bağımsızlığına saygı duymaktadır, öğrenci merkezli eğitim söz konusudur, öğrenci dilediği zaman konuşabilir, öğretmen her bir öğrencinin kendi yolunu bulmasına rehberlik eder. Öğrenciler, öğretmenlerini eleştirmeye açıktır ve buna imkân vardır, öğretmenlerle öğrenci arasındaki çatışmada aileler öğrencilerden yana olabilmektedir. Güç mesafesinin yüksek seyrettiği sınıflarda ise öğretmen merkezli eğitim baskındır, öğretmenler öğrencilerden kendi belirlediği yolda ilerlemelerini ister, öğrenciler yalnızca öğretmenler izin verince görüşlerini belirtirler. Öğretmenlere karşı gelinmez ya da eleştiri yönlendirilmez, sınıf dışında da öğretmenlere büyük saygı gösterisi yapılmaktadır ve öğretmen-öğrenci çatışmasında aileler öğretmenlerden yana tavır almaktadır.

Güç mesafesinin örgütlerde çeşitli etkilerinden söz etmek mümkündür. Örneğin, çalışanların örgüte katılımında, çalışanlara yetki verilmesinde ve dolayısıyla katılımcı bir örgütün oluşturulmasında, örgütsel gelişimin sağlanmasında bazı olumsuz etkilerinden söz edilebilir (Ghosh, 2011). Bu olumsuz etkilerden önde gelenleri arasında, güç mesafesinden dolayı, astlar ile üstlerin kolayca iletişim kuramaması ve bundan kaynaklı da astların fikirlerini açıkça, rahatlıkla ifade edememesi sayılabilir (Ghosh, 2011). Bunun yanında, güç mesafesi yüksek örgütlerde hiyerarşi içinde üstteki yönetime yönelik denetimin ve şeffaflığın olmaması nedeniyle üst yönetim etik davranmak yönünde üzerinde baskı hissetmemektedir (Khatri, 2009). Güç mesafesinin örgüt içi süreçlere katılım (Tuna, 2020), hesap verebilirlik (Demirhan, 2017), kararlara ve politikalara katılma veya karşı çıkma, açık ve karşılıklı iletişim (Cheng ve Seeger, 2012; Madlock, 2012), yönetim (Austin ve Jones, 2016) demokratik tutum (Terzi, 2011) üzerine etkisinden söz etmek mümkündür. Sayılan bu yönetsel süreçler içinde gücü temsil eden erke ya da kişiye karşı görüşlerini, düşüncelerini ve itirazlarını dile getirebilmek ise örgüt içindeki demokratik süreçlerin ve muhalefet edebilme kültürünün bir parçası olarak değerlendirilebilir.

Örgütlerin karmaşık yönetsel süreçleri, yaşanan çatışma ve anlaşmazlıklarla bu süreç içinde zaman zaman farklı fikirlere duyulan ihtiyaç örgütsel muhalefet kavramını önemli hale getirmektedir. Örgütler içerisindeki görüş ayrılıklarının arkasında örgüt içindeki denge ve dinamiklerin etkisinden söz etmek ve bu görüş ayrılıklarını örgütsel muhalefet olarak tanımlamak mümkündür (Yıldız, 2013). Örgütsel muhalefeti oluşturan temel iki parametre arasında görüş ayrılığı ve bu ayrılığı dile getirebilme özgürlüğü sayılabilir (Kassing ve Diciocio, 2004; Özdemir, 2010). Açık, gizli ve dışsal muhalefet olarak farklı örgütsel muhalefet türlerinden söz etmek mümkündür (Burns ve Wagner, 2013). Açık muhalefet, örgütteki bireylerin muhalefet içeren görüşlerini örgüt içindeki dengelere etki edebilecek kişilere açıkça belirtmeleri ile oluşmaktadır (Korucuoğlu ve Şentürk, 2020). Gizli muhalefet, bireylerin aykırı düşüncelerini örgüt içinde dengelere etki etmeyecek üyelere belirtmesi ile meydana gelmektedir (Burns ve Wagner, 2013). Dışsal muhalefet ise bireylerin muhalif görüş ve davranışlarını örgüt dışındaki bireylere yansıtması veya belirtmesi ile ortaya çıkmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999; Korucuoğlu ve Şentürk, 2020). Kassing'e (1997) göre örgütsel muhalefet bir örgüt içindeki ilişkilerin ve bireysel etkilerin karmaşık bir arka planında ortaya çıkmaktadır. Garner (2013), örgütsel muhalefetin salt karşı duruş veya karşı çıkmak olarak çizilen sınırının dar bir çerçeve olduğunu ve yeni bir tanımlama ile örgütsel muhalefetin etkileşimli bir yönetsel süreç içinde ele alınması gerektiğini belirtmektedir.

Okullar pek çok insanın bir arada olduğu ve çok karışık yönetsel süreçleri, dengeleri, karar alma mekanizmalarını, örgütsel politikaları, liderlik davranışlarını ve örgütsel muhalefet içeren durumları içeren organizasyonlardır. Eğitimle muhalefet ilişkisi genelde "pedagojik" ve "politik" olmak üzere iki düzlemde irdelenmektedir. Pedagojik yaklaşım, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin daha demokratik bir toplumun oluşturulması sürecindeki tutumlarını esas almaktadır. Politik yaklaşım ise öğretmenlerin muhalefet etme gerekçelerine odaklanmaktadır (Özdemir, 2013). Özdemir'e (2013) göre okul yönetimine öğretmenlerin muhalefet göstermesinin nedenleri arasında yönetimin öğretmenlerin yasal haklarını kullanmasına engel olma girişimleri, yasa dışı bir iş yapılmasının istenmesi, çeşitli taciz içeren davranışlar sergilenmesi, öğretmenler arasında ayrımcılık yapılması, karar alma süreçlerine katılmaması, adil olmayan uygulamalar sayılmaktadır. Kadı ve Beytekin (2015) ise okullarda muhalefet davranışlarının okul kültürü ile bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Ergün (2017) okullarda örgütsel muhalefete etki eden faktörler içinde yöneticiye güven, paydaşa güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığa işaret etmektedir. Püsküllüoğlu ve Altınkurt'a göre (2018) öğretmenler örgütsel muhalefeti en çok yöneticilere sonra meslektaşlarına göstermektedir ve eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasında pozitif korelasyon vardır. Bakan, Doğan ve Yılmaz (2017) ise örgütsel muhalefet ile mesleki öz yeterlik arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmektedir.

Türkiye, güç mesafesinin yüksek düzeyde seyrettiği ülkeler içerisinde bulunmaktadır (Aydoğan ve Zemestani, 2014; Hofstede, 2003). Bu yüksek mesafe örgütlerin yönetim kültürlerine de yansımaktadır. Okullar bir örgüt olarak çeşitli yönetsel süreçlerin gerçekleştiği ve güç mesafesinin önemli bir etkileyici rolünün bulunduğu yapılarıdır (Karataş, Radmard, Öksüz-Gül, Varol ve Dağ, 2019; Yaman ve Irmak, 2010). Okullardaki güç mesafesinin okul içindeki örgütsel davranışlara yansıdığını gösteren çeşitli araştırmalara rastlamak mümkündür. Örneğin, okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık (Deniz, 2013), mizaç (Ateş, 2019), otantik liderlik ve örgütsel sinizm (Yıldız ve Arısoy, 2018), idari ve kültürel değerler (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005) arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar yer almaktadır. Ancak alan yazında okullardaki güç mesafesi ve örgütsel muhalefet arasındaki korelasyonu ele alan çalışmaya denk gelinmemiştir. Yapılan bu araştırmanın literatüre, politika üreticilerine, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve araştırmacılara katkı sunması beklenmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı okullardaki güç mesafesi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki düzeyini belirlemek ve hem güç mesafesine hem de örgütsel muhalefete öncelikli olarak etki eden değişkenleri ortaya çıkartabilmektir. Ayrıca çeşitli demografik değişkenler açısından hem örgütsel güç mesafesinin hem de örgütsel muhalefetin farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmektedir. Araştırmadan çıkan sonuçların eğitim yöneticilerinin okullardaki politik becerileri ve etkileme taktikleri ile okullarda öğretmen-yönetici arasındaki güç ilişkilerinin muhtemel etkilerini araştıran araştırmacılar ve uygulamacılara, öğretmenlere ve okul liderlerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada ortaya konulan problem doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Çeşitli demografik değişkenlere göre öğretmenlerin güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algısı anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Güç mesafesi ve örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Güç mesafesi ve örgütsel muhalefeti öncelikli olarak etkileyen değişkenler nelerdir?
4. Güç mesafesi örgütsel muhalefeti anlamlı şekilde yordamakta mıdır?
5. Güç mesafesi ve örgütsel muhalefetin yatay-dikey muhalefet alt boyutları arasındaki ilişki nasıldır?

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma öğretmenlerin güç mesafesi algısı ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçladığından nicel araştırmalar içindeki ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel çalışmalar birden fazla değişkenin birlikte değişimini ifade etmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılı bahar dönemi itibari Düzce il merkezinde yer alan ve kamu okullarında ilkökul, ortaokul, lise kademelerinde çalışan 4702 öğretmen meydana getirmektedir (<http://duzce.meb.gov.tr/>). Evreni temsil gücüne ve düzeyine sahip örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyi için en az 356 kişi olarak hesap edilmiştir. Ancak yol analizinin örneklem büyüklüğünden etkilendiği hesaba katıldığından toplamda kolay örnekleme metodu ile 734 öğretmenden veri alınmıştır. Elde edilen verilerin 24'ü (%3.27) doldurma yönergelerine uymadığından veya uç değer oluşturduğundan dolayı analize dâhil edilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin bazı demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler	Açıklama	n	%
Cinsiyet	Kadın	494	69,6
	Erkek	216	30,4
Mesleki kıdem	1-5 sene	147	20,7
	6-10 sene	146	20,6
	11-15 sene	117	16,5
	16-20 sene	119	16,8
	21+ sene	181	25,5
Okul kademesi	İlkokul	270	38,0
	Ortaokul	264	37,2
	Lise	176	24,8
Kadro türü	Kadrolu	619	87,2
	Sözleşmeli	35	4,9
	Ücretli	56	7,9
Yönetici ile aynı sendikadan olma durumu	Evet	217	30,6
	Hayır	493	69,4
<b>Toplam</b>		<b>710</b>	<b>%100,00</b>

Tablo 1'e göre katılımcı öğretmenlerin %69,6'sı (n=494) kadın, %30,4'ü (n=216) erkektir. %20,7'si (n=147) 1-5 sene arası, %20,6'sı (n=146) 6-10 sene arası, %16,5'i (n=117) 11-15 sene arası, %16,8'i (n=119) 16-20 yıl arası ve %25,5'i (n=181) 21 sene ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcı öğretmenlerin %38,0'i (n=264) ilkökullarda, %37,2'si (n=264) ortaokullarda, %24,8'i (n=176) liselerde görev yapmaktadır. %87,2'si (n=619) kadrolu, %4,9'u (n=35), %7,9'u (n=56) ücretli öğretmendir. %30,6'sı (n=217) okul yöneticisi ile aynı sendikada iken %69,4'ü (n=493) okul yöneticisi ile aynı sendikadan değildir veya hiçbir sendikaya üye değildir.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler "Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği" ve "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" ile elde edilmiştir.

**Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği:** Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısını ölçebilmek için geliştirilmiştir. Ölçek toplamda dört alt faktör (gücü kabullenme, güce razı olma, gücü meşrulaştırma, gücü araçsal kullanma) ve yirmi maddeden oluşmaktadır. Dört faktörün açıkladığı varyans oranı %56,58'dir. Ölçeğin orijinal versiyonunda iç tutarlılık katsayısı Cronbach's alpha değerleri gücü kabullenme alt boyutunda .79; gücü araçsal kullanma alt boyutunda .77; gücü meşrulaştırma alt boyutunda .74 ve güce razı olma alt boyutunda .80 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma için yapılan hesaplamalara göre Cronbach's alpha değeri gücü kabullenme alt boyutunda .71; gücü araçsal kullanma alt boyutunda .76; gücü meşrulaştırma alt boyutunda .73 ve güce razı olma alt boyutunda .77 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi ise .87 olarak hesaplanmıştır.

**Örgütsel Muhalefet Ölçeği:** Örgütsel Muhalefet Ölçeği Kassing (2000) tarafından geliştirilmiş ve Dağlı (2015) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Özgün ölçek iki faktörlü ve toplam on sekiz maddedir. Yapılan uyarlama çalışması sonucu ortaya çıkan iki faktörlü yapının genel güvenilirlik düzeyi katsayısı Cronbach's alpha değeri .849 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yatay muhalefet ve dikey muhalefet olmak üzere iki alt faktör vardır. Dikey muhalefet alt boyutu için Cronbach's alpha değeri .792; yatay muhalefet için Cronbach's alpha değeri .822 olarak hesap edilmiştir. Uyarlanan ölçeğin toplam açıklama varyansı %45,107'dir. Bu araştırma için ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi .840; dikey muhalefet için .826; yatay muhalefet için .764 olarak hesaplanmıştır.

### 2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri 2019-2020 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Mart-Nisan aylarında elde edilmiştir. Veriler COVID-19 salgını nedeni ile dijital ortamda (Google Forms) aracılığı ile okul yöneticilerine ve öğretmenlere e-mail veya WhatsApp bağlantısı üzerinden ulaştırılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesi yapılmadan önce varyans analizi ve regresyon analizi varsayımlarına dikkat edilmiştir. Öncelikle, dikkatsiz şekilde doldurulan (tüm ölçek maddelerine aynı puanı veren) formlar analiz yapılmadan çıkartılmıştır. Daha sonra ise z değerleri baz alınarak var olan uç değerler ayıklanmıştır. Z değeri için 3'ten büyük değerler (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016; Tabachnick ve Fidell, 2013) uç değer kabul edilmiştir. Bu şekilde elenen toplam veri sayısı 24'tür. Verilerin normallik dağılımının kontrolü için basıklık ve çarpıklık katsayıları esas alınmış, +1 ile -1 aralığı (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016; Seçer, 2015) kriter olarak seçilmiştir. En sonda ise değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun (multi-colinearity) olup olmadığını belirlemek için açıklanamayan varyans tolerans değerinin ( $1-R^2$ ) .20'den küçük, VIF değerinin 10'dan büyük ve CI değerinin 30'dan yüksek olmaması göz önünde tutulmuştur (Büyüköztürk, 2013).

Araştırmada gruplar arası farklılıkları belirleyebilmek için bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon düzeyini açıklayabilmek için Pearson Korelasyonundan yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama düzeyini belirlemek için basit doğrusal regresyon kullanılmıştır. Bağımsız ve bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkileyen demografik değişkenlerin önem sırası için CHAID analizi kullanılmıştır. Bu işlemler SPSS 25 programı ile yapılmıştır. Yol analizi için AMOS tercih edilmiştir.

## 3. Bulgular

### 3.1. Fark, Korelasyon ve Regresyon Testlerine İlişkin Bulgular

Tablo 2'de öğretmenlerin okul yöneticileri ile aynı sendikaya üye olma durumları ile örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet arasındaki farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2. Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefetin Öğretmenlerin Okul Yöneticileriyle Aynı Sendikadan Olmalarına Göre Farklılığını Gösteren Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Değişkenler	Okul yöneticisi ile aynı sendika üyeliği	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Cohen's d
Örgütsel Güç Mesafesi	Evet	217	2.40	.64	708	2,917	.004	.23
	Hayır	493	2.26	.60				
Örgütsel Muhalefet	Evet	217	3.68	.59	708	.256	.798	-
	Hayır	493	3.70	.63				

Tablo 2'ye bakıldığında öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algularının okul yöneticileri ile aynı sendikadan olup olmamasına göre farklılığını gösteren bağımsız gruplar t-testi sonuçları görülmektedir. Örgütsel güç mesafesi ile öğretmenlerin, okul yöneticileri ile aynı sendikadan olma durumları arasında anlamlı farklılık vardır [ $t(708) = 2.917, p < .05$ ; Cohen's  $d = .23$ ]. Aritmetik ortalamalara bakıldığı zaman okul yöneticisi ile aynı sendikadan

olan öğretmenler lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Farklı bir anlatımla okul yöneticisi ile aynı sendikadan olan öğretmenler örgütsel güç mesafesini daha yüksek ve anlamlı farklılık gösterecek düzeyde algılamaktadır. Örgütsel muhalefet algısı ile öğretmenlerin, okul yöneticileri ile aynı sendikadan olmaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır [ $t(708) = .256, p > .05$ ]. Tablo 3'te öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ile çeşitli demografik değişkenleri arasındaki farklılığı gösteren tek yönlü ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Güç Mesafesi ile Öğretmenlerin Kadro Durumları, Mesleki Kıdem ve Çalıştıkları Okul Kademesi Arasındaki Farklılığı Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Kadro Türü	n	$\bar{X}$	SS	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Fark
Örgütsel Güç Mesafesi	Kadrolu	619	2.26	.61	8,023	2 707 709	4,012	10,696	.000	1<3
	Sözleşmeli	35	2.49	.59						
	Ücretli	56	2.62	.61						
	Toplam	710	2.30	.02						
	Kıdem	n	$\bar{X}$	SS	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Fark
	1-5 yıl	147	2.46	.62	6,637	4 705 709	1,659	4,389	.002	1>3 1>5
	6-10 yıl	146	2.30	.57						
	11-15 yıl	117	2.22	.62						
	16-20 yıl	119	2.34	.59						
	21+ yıl	181	2.20	.64						
	Toplam	710	2.30	.62						
	Kademe	n	$\bar{X}$	SS	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Fark
İlkokul	270	2.31	.65	1,432	3 706 709	0,716	1,863	.156	-	
Ortaokul	264	2.25	.59							
Lise	176	2.37	.60							
Toplam	710	2.30	.62							

Tablo 3'e bakıldığında zaman araştırmaya katılan öğretmenlerin kadro türleri ile örgütsel güç mesafesi arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir [ $F(2, 707) = 10,696; p < .05$ ]. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre kadrolu ve ücretli ( $\bar{X}_{\text{kadrolu}} = 2.26 < \bar{X}_{\text{ücretli}} = 2.62$ ) öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık ücretli öğretmenler lehinedir. Başka bir anlatımla ücretli öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısı manidar şekilde daha yüksektir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel güç mesafesi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F(4, 705) = 4,389; p < .05$ ]. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $\bar{X}_{(1-5 \text{ yıl})} = 2.46 > \bar{X}_{(11-15 \text{ yıl})} = 2.22$ ). Anlamlı farklılık mesleki kıdemi 1-5 yıl arası öğretmenler lehinedir. Diğer bir ifadeyle mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısı manidar şekilde yüksektir. Benzer şekilde mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 21+ yıl olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık söz konusudur ( $\bar{X}_{(1-5 \text{ yıl})} = 2.46 > \bar{X}_{(21+ \text{ yıl})} = 2.20$ ). Anlamlı farklılık mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler lehinedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul kademeleri ile örgütsel güç mesafesi algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır [ $F(3, 706) = 1,863; p > .05$ ]. Aritmetik ortalamalara göre en yüksek puan lise kademesinde ( $\bar{X} = 2,37$ ) görülmektedir. İkinci olarak ilkokul ( $\bar{X} = 2,31$ ) yer alırken son sırada ortaokul ( $\bar{X} = 2,25$ ) kademesinde çalışan öğretmenler gelmektedir. Tablo 4'te öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ile çeşitli demografik değişkenleri arasındaki farklılığı gösteren tek yönlü ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Muhalefet ile Öğretmenlerin Kadro Durumları, Mesleki Kıdem ve Çalıştıkları Okul Kademesi Arasındaki Farklılığı Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Kadro Türü	n	$\bar{X}$	SS	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Fark
Örgütsel Muhalefet	Kadrolu	619	3.74	.61	10,835	2 707 709	5,418	14,564	.000	1>2 1>3
	Sözleşmeli	35	3.48	.50						
	Ücretli	56	3.32	.62						
	Toplam	710	3.69	.62						
	Kıdem	n	$\bar{X}$	SS	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Fark
	1-5 sene	147	3.52	.60	8,890	4 705 709	2,223	5,914	.000	1<3
	6-10 sene	146	3.70	.62						
	11-15 sene	117	3.89	.59						
	16-20 sene	119	3.68	.60						
	21+ sene	181	3.70	.62						
Toplam	710	3.69	.62							
Kademe	n	$\bar{X}$	SS	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Fark	
İlkokul	270	3.72	.60	1,188	3 706 709	0,594	1,541	.215	-	
Ortaokul	264	3.71	.65							
Lise	176	3.62	.59							
Toplam	710	3.69	.62							

Tablo 4'e bakıldığı zaman araştırmaya katılan öğretmenlerin kadro türleri ile örgütsel muhalefet algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir [F (2, 707) = 14,564; p < .05]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre kadrolu ve sözleşmeli ( $\bar{X}_{\text{kadrolu}}=3.74 > \bar{X}_{\text{ücretli}}=3.48$ ) öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık kadrolu öğretmenler lehinedir. Benzer şekilde kadrolu öğretmenler ile ücretli öğretmenler ( $\bar{X}_{\text{kadrolu}}=3.74 > \bar{X}_{\text{ücretli}}=3.32$ ) arasında anlamlı farklılık vardır. Başka bir anlatımla kadrolu öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışı göstermeleri ve algıları manidar şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel muhalefet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır [F (4, 705) = 5,914; p < .05]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $\bar{X}_{(1-5 \text{ yıl})}=3.52 < \bar{X}_{(11-15 \text{ yıl})}=3.89$ ). Anlamlı farklılık mesleki kıdemi 1-5 yıl arası öğretmenler lehinedir. Diğer bir ifadeyle kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısı manidar şekilde farklıdır ve en düşük düzeyde muhalif davranış örüntüsü sergileyen gruptur.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul kademeleri ile örgütsel muhalefet algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır [F (3, 706) = 1,541; p > .05]. Aritmetik ortalamalara göre en yüksek puan ilkökul kademesinde ( $\bar{X}=3,72$ ) görülmektedir. İkinci olarak ortaokul ( $\bar{X}=3,71$ ) yer alırken son sırada lise ( $\bar{X}=3,62$ ) kademesinde çalışan öğretmenler gelmektedir. Tablo 5'te örgütsel güç mesafesi alt boyutları ve örgütsel muhalefetin alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8
1. ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ (Genel)	r	1	,801**	,828**	,632**	,796**	-,514**	-,524**	-,331**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n		710	710	710	710	710	710	710
2. Gücü Kabul Etme (Örgütsel Güç Mesafesi)	r		1	,556**	,424**	,423**	-,381**	-,322**	-,321**
	p			,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n			710	710	710	710	710	710
3. Gücü Aracı Olarak Kullanma (Örgütsel Güç Mesafesi)	r			1	,467**	,520**	-,355**	-,420**	-,161**
	p				,000	,000	,000	,000	,000
	n				710	710	710	710	710
4. Gücü Meşrulaştırma (Örgütsel Güç Mesafesi)	r				1	,392**	-,360**	-,386**	-,209**
	p					,000	,000	,000	,000
	n					710	710	710	710
5. Güce Razi Olma (Örgütsel Güç Mesafesi)	r					1	-,486**	-,500**	-,307**
	p						,000	,000	,000
	n						710	710	710
6. ÖRGÜTSEL MUHALEFET (Genel)	r						1	,864**	,820**
	p							,000	,000
	n							710	710
7. Dikey Muhalefet (Örgütsel Muhalefet)	r							1	,421**
	p								,000
	n								710
8. Yatay Muhalefet (Örgütsel Muhalefet)	r								1
	p								
	n								

\*\*p&lt;.001; \*p&lt;.05

Tablo 5'e göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel muhalefet algısı [ $r = -.51$ ;  $p < .01$ ] arasında orta düzeyde, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Farklı anlatımla okullarda güç mesafesi arttıkça örgütsel muhalefet gösterme düzeyi azalmaktadır. Örgütsel güç mesafesi ile örgütsel muhalefetin iki alt boyutu olan dikey muhalefet [ $r = -.52$ ;  $p < .01$ ] ve yatay muhalefet [ $r = -.33$ ;  $p < .01$ ] arasında orta düzeyde, negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel güç mesafesi arttıkça yatay ve dikey muhalefet azalmaktadır. Örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarından ilki olan gücü kabul etme ile örgütsel muhalefet [ $r = -.38$ ;  $p < .01$ ] ile alt boyutları olan dikey muhalefet [ $r = -.32$ ;  $p < .01$ ] ve yatay muhalefet [ $r = -.32$ ;  $p < .019$ ] arasında negatif yönlü, anlamlı ve orta düzey bir ilişki vardır. Örgütsel güç mesafesinin ikinci alt boyutu gücü aracı olarak kullanma ile örgütsel muhalefet [ $r = -.35$ ;  $p < .01$ ] ile alt boyutları olan dikey muhalefet [ $r = -.42$ ;  $p < .01$ ] arasında orta düzeyde ve yatay muhalefet [ $r = -.16$ ;  $p < .019$ ] arasında negatif yönlü, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Örgütsel güç mesafesinin üçüncü alt boyutu gücü meşrulaştırma ile örgütsel muhalefet [ $r = -.36$ ;  $p < .01$ ] ile alt boyutları olan dikey muhalefet [ $r = -.38$ ;  $p < .01$ ] arasında orta düzeyde ve yatay muhalefet [ $r = -.21$ ;  $p < .019$ ] arasında negatif yönlü, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. Örgütsel güç mesafesinin son alt boyutu güce razi olma ile örgütsel muhalefet [ $r = -.48$ ;  $p < .01$ ] ile alt boyutları olan dikey muhalefet [ $r = -.50$ ;  $p < .01$ ] ve yatay muhalefet [ $r = -.31$ ;  $p < .019$ ] arasında negatif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Tablo 6'da örgütsel güç mesafesinin örgütsel muhalefeti yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Güç Mesafesinin Örgütsel Muhalefeti Yordamasını Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi

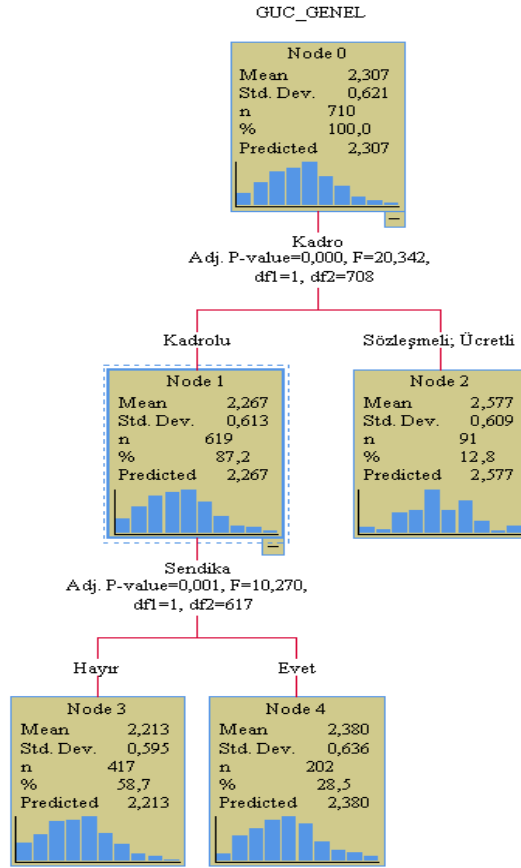
Örgütsel Muhalefet	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p
Sabit	4,885	.077	-	63,359	.000
Örgütsel Güç Mesafesi	-.515	.032	-.514	-15,952	.000
R	= .514	R <sup>2</sup> = .264			
F <sub>(1,708)</sub>	= 254,474	p = .000			



Öğretmenlerin algıladıkları okullardaki örgütsel güç mesafesinin örgütsel muhalefeti ne şekilde yordadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarıyla yazma eğilimi arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ( $R=.514$ ,  $R^2=.264$ ) tespit edilmiştir [ $F(1321-3)=454.941$ ,  $p<.01$ ]. Örgütsel güç mesafesi, örgütsel muhalefetin %26'sını açıklamaktadır.

### 3.2. CHAID Analizine İlişkin Bulgular

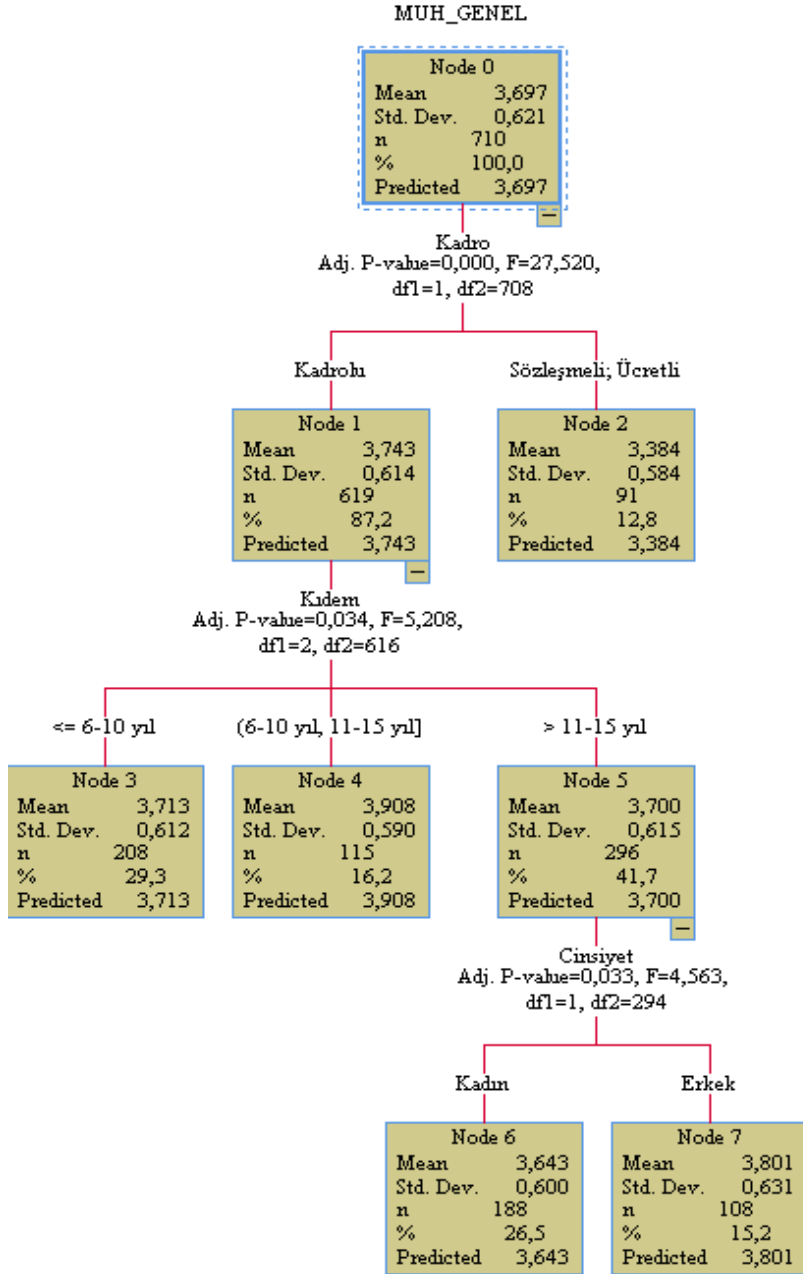
CHAID (Otomatik Ki-Kare Etkileşim Belirleme Analizi) analizi bir karar ağacı metodudur. Karar ağacı, isminden de anlaşılacağı üzere ağaç şeklinde görünen, tahmini bir modeli ifade etmektedir. Değişkenleri parçalara ayırarak bir ağaç oluşturma tekniğine dayanmaktadır (Koyuncugil ve Özgülbaş, 2008). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve alt boyutlarıyla örgütsel muhalefet ve alt boyutlarına ilişkin algularının kadro türü, yönetici ile aynı sendikadan olma, mesleki kıdem arasındaki ilişkin ortaya çıkması için CHAID analizi kullanılmıştır. Bağımlı değişken değerleri sürekli olduğundan bağımlı değişken üzerinde etkili olan değişkenleri ve bu değişkenlerin hangi seviyesinde etkinin daha yüksek olduğunu belirlerken algoritma F testini kullanmıştır. Şekil 1'de öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını belirleyen demografik değişkenlere yer verilmiştir.



Şekil 1. Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algısı ve Çeşitli Demografik Değişkenlerine İlişkin Bilgilere Ait CHAID Analizi

Şekil 1'de bağımlı değişken olarak alınan örgütsel güç mesafesini en iyi açıklayan alt kümelerine ait CHAID analizi görülmektedir. CHAID analizi sonunda örgütsel güç mesafesi bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak etkili olan demografik değişkenler arasında ilk sırayı öğretmenlerin kadro türünün aldığı görülmektedir. Kadrolu öğretmenlerin oranı (%87,2;  $n=619$ ;  $\bar{X}=2,26$ ;  $SS=0,61$ ), sözleşmeli ve ücretli öğretmenlere (%12,8;  $n=91$ ;  $\bar{X}=2,57$ ;  $SS=0,61$ ) yüksektir. Farklı bir anlatımla öğretmenlerin kadro türü örgütsel güç mesafesini açıklayan en belirgin değişkendir. Kadro türünden sonra örgütsel güç mesafesini ikinci öbek olarak en çok açıklayan değişkenin okul yöneticisi ile aynı sendikadan olmanın oluşturduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticileri ile aynı sendikadan olmak (%28,5;  $n=202$ ;  $\bar{X}=2,38$ ;  $SS=0,59$ ) ve okul yöneticisi ile aynı sendikadan olmamaya (%58,7;  $n=202$ ;  $\bar{X}=2,21$ ;  $SS=0,64$ ) göre daha yüksek açıklama düzeyine sahiptir.

Şekil 2’de Örgütsel muhalefeti hangi demografik değişkenlerinin öncelikli olarak açıkladığını gösteren CHAID analizi görülmektedir.



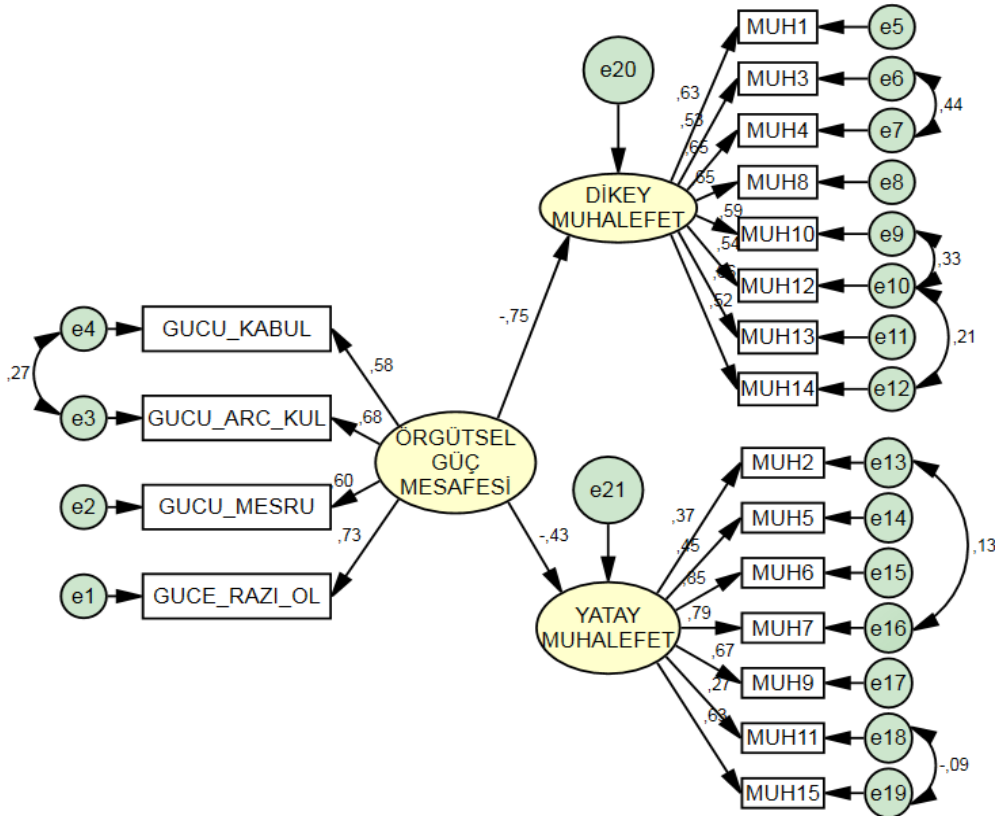
Şekil 2. Örgütsel Muhalefet ve Öğretmenlerin Çeşitli Demografik Değişkenlerine İlişkin Bilgilere Ait CHAID Analiz

Şekil 2’de bağımlı değişken olarak alınan örgütsel muhalefeti en iyi açıklayan alt kümelere ait CHAID analizi görülmektedir. CHAID analizi sonunda örgütsel muhalefet bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak etkili olan bağımsız değişkenler arasında ilk sırayı öğretmenlerin kadro türünün aldığı görülmektedir. Kadrolu öğretmenlerin aritmetik ortalaması (%87,2; n=619;  $\bar{X}$  = 3,74; SS=0,61), sözleşmeli ve ücretli öğretmenlere (%12,8; n=91;  $\bar{X}$  = 3,38; SS=0,61) yüksektir. Farklı bir anlatımla öğretmenlerin kadro türü muhalefeti açıklayan en belirgin değişkendir. Kadrolu öğretmenler, sözleşmeli ve ücretli öğretmenlere göre daha çok muhalif örgütsel davranış içindedir. Kadro türünden sonra örgütsel güç mesafesini ikinci öbek olarak en çok açıklayan değişkenin mesleki kıdem olduğu görülmektedir. Buna göre üç alt bileşenden meydana gelen bu öbekte 6-10 yıldan az mesleki kıdemi olan öğretmenler (%29,3; n=208;  $\bar{X}$  = 3,71; SS=0,61), 6-10 ve 11-15 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler (%16,2; n=115;  $\bar{X}$  = 3,91; SS=0,59) ve 11-15 yıl üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenler (%41,7; n=296;  $\bar{X}$  = 3,70; SS=0,61) şeklindedir.

Son öbekte ise cinsiyet değişkeni yer almaktadır. Erkek öğretmenler (%15,2; n=108;  $\bar{X}$ = 3,80; SS=0,63) aritmetik ortalamaya göre kadın öğretmenlerden (%26,5; n=188;  $\bar{X}$ = 3,64; SS=0,60) daha fazla örgütsel muhalefet içindedir.

### 3.2. Yol Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan değişkenler olan örgütsel güç mesafesi ile örgütsel muhalefetin alt boyutları arasındaki ilişki katsayılarını gösteren yol analizi göstergeleri Şekil 3'te ve uyum iyiliği göstergeleri de Tablo 7'de gösterilmiştir.



Şekil 3. Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Path Diyagramı

Tablo 7. Yol Analizine İlişkin Ortaya Çıkan Uyum İyiliği Göstergeleri

Uyum indeksleri	Mükemmel uyum	Kabul edilebilir uyum	Model Sonuçları	Durum
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2 \leq 3sd$	$4 \leq \chi^2 \leq 5sd$	4,428	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$0.06 \leq RMSEA \leq .08$	0,070	Kabul edilebilir uyum
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	.91	Kabul edilebilir uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.89$	.88	Kabul edilebilir uyum
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI \leq 0.94$	.90	Kabul edilebilir uyum
SRMR	$SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq .010$	.08	Kabul edilebilir uyum
PNFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI \leq .95$	.73	Kabul edilebilir uyum

Modele ilişkin uyum iyiliği göstergelerine bakıldığında değerlerin kabul edilebilir aralık içerisinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2=637,575$ ;  $df=144$ ;  $\chi^2/sd$  4,428, RMSEA= .070, GFI= .91, AGFI= .88, IFI= .90, SRMR= .008, PNFI= .73). Modele ilişkin uyum iyiliği indeksi göstergelerinin kabul edilebilir uyum olarak dağıldığı görülmektedir. Ortaya çıkan bu değerler var olan ölçüm modeline ait uyum indeks göstergelerinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Sun, 2005).

Yol analizine bakıldığı zaman örgütsel güç mesafesinin (bağımsız gizil değişken) dikey muhalefeti (bağımlı gizil değişken) negatif olarak etkilediği görülmektedir. Örgütsel güç mesafesi ve dikey muhalefet arasındaki ilişki katsayısı -0.75'tir. Farklı bir anlatımla öğretmenlerin örgütsel güç mesafesindeki bir birimlik artış 0,75 birim azaltmaktadır.

Benzer şekilde örgütsel güç mesafesi ile yatay muhalefet arasındaki ilişki katsayısı -0,43'tür. Örgütsel güç mesafesindeki bir birimlik artış yatay muhalefeti 0,43 birim düşürmektedir. Bağımsız gizil değişken olan örgütsel güç mesafesinin dört adet alt boyutu bulunmaktadır. Bunların pozitif katsayı ile yüklendiği görülmektedir. En yüksek değer "Güce Razi Olma" alt boyutunda (0,73) iken en düşük değer "Gücü Kabul Etme" (0,58) alt boyutunda bulunmaktadır. Tablo 8'de bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki yordama katsayıları görülmektedir.

Tablo 8. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişkeni Yordama Gücü

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Yordama ( <i>Estimate</i> )	Standart Hata (SH)	Kritik Oran ( <i>CR</i> )	Anlamlılık (p)
Dikey Muhalefet	Örgütsel Güç Mesafesi	-0,748	0,078	-11,969	0,000
Yatay Muhalefet	Örgütsel Güç Mesafesi	-0,433	0,050	-6,764	0,000

\*p<.01

Tablo 8'e göre bağımsız değişken olan örgütsel güç mesafesinin dikey muhalefeti güçlü bir yordama katsayısı ile yordadığı görülmektedir. Örgütsel güç mesafesinin diğer bağımlı değişken olan yatay muhalefeti orta düzeyde yordadığı Tablo 8'den anlaşılmaktadır.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bulguları öğretmenlerin okul yöneticileri ile aynı sendikadan olmaları ile örgütsel güç mesafesi algıları arasında anlamlı farklılık olduğunu ve yönetici ile aynı sendikadan olan öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısının anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler ile aynı sendikadan olan öğretmenlerin güç mesafesini kendi içinde içselleştirdiği, gücün dağılımını ve konumları bu haliyle normal kabul ettiği ve meşrulaştırdığı, güce razı olduğu ve böylece gücü temsil eden kişiyle bu mesafeyi anlamlı hale getirdiği ileri sürülebilir. Bu bulgunun ortaya çıkmasında okul yöneticileri ile yani çeşitli güç kaynaklarını kendinde toplayan kişiyle aynı sendikadan bulunmanın benzer dünya görüşlerine ve ideolojilere sahip olmayı ve aynı zamanda benzer çıkarlarda ve ortak paydalarda buluşmayı gerektirdiği de dikkate alınmalıdır. Bu ortak özellikler daha az güçlü olanın daha çok güçlü olana itaat ve sadakat göstermesini ve aradaki mesafeyi anlamlı ve makul bulmasını gerektiriyor olabilir. Bunun yanında beklentinin tersine olacak şekilde örgütsel muhalefet algısı ile öğretmenlerin okul yöneticileri ile aynı sendikadan olmaları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Örgütsel muhalefet davranışı beklendiği gibi, yönetici ile farklı sendikadan olan öğretmenlerde daha yüksek ortalamaya sahip olsa da farklılık anlamlı değildir. Farklı sendikalara üye olmak farklı beklenti ve ortak çıkarlar etrafında bulunmak demektir ve bu sendikal farklılığın anlamlı bir muhalefete dönüşmesi beklenir. Ancak bulgular arasında buna rastlanmamıştır. Dağlı ve Ağalday'ın (2014), Akada'nın (2015) bulguları da benzer şekilde sendika üyeliği ile örgütsel muhalefet arasında anlamlı farklılık göstermemekle beraber sendika üyesi olmayan öğretmenlerin muhalefet davranışlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Akada ve Beycioğlu'nun (2019) bulguları da benzer yöndedir ve sendika üyeliği ile muhalefet arasında anlamlı bir fark tespit edememiştir. Ancak Özdemir (2013) ise sendika üyeliği ile öğretmenlerin açık ve örtük muhalefet davranışları arasında anlamlı farklılık tespit etmiş açık muhalefeti sendikalı, örtük muhalefeti ise sendikasız öğretmenlerin daha çok gerçekleştirdiği görülmüştür. Korkmaz da (2019) sendika üyesi öğretmenlerin daha fazla muhalefet gösterdiklerini belirtmektedir.

Araştırmanın diğer önemli bulguları arasında kadrolu öğretmenlerin örgütsel güç mesafesini sözleşmeli ve ücretli öğretmenlere göre daha düşük ve anlamlı şekilde farklı algılamaları oluşturmaktadır. Ücretli ve sözleşmeli öğretmenlerin istihdam biçimlerinin ve iş güvencelerinin düşük olmasının bu farkın ortaya çıkmasında etkili bir faktör olduğu düşünülmektedir. Özellikle ücretli öğretmenlerin daha kırılğan bir çalışma pozisyonunda olması ve çalışmalarının devamlılığının kadrolu öğretmenlerdeki gibi kanuni bir dayanak ile güçlendirilmek yerine kısmen de olsa yöneticilerinin karar ve inisiyatiflerine bırakılması güç mesafesi algısının yüksek çıkmasında etkili olabilecek gerekçelerdir. Çalışma güvencesinin gücü temsil eden kişinin inisiyatifinde ve takdirinde olması güç mesafesi algısını farklılaştırmakta ve ücretli öğretmenlerin işlerini kaybetmemek adına okul yöneticilerine yüksek güç atfetmelerini ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Nitekim Çinkır ve Kurum (2017) ücretli öğretmenlerin güvencesiz çalışma ve işsizlik korkusunun, geleceğe ilişkin umut düzeylerinin düşüklüğünün temel sorunları içinde olduğunu dile getirmektedir. Tuncer (2012) ise çalışmasında okul yönetimleri ile ücretli öğretmenler arasında ortaya çıkan mesafeye ve her iki tarafın da birbirine olan bakış açısının farklılığına dikkat çekmektedir. Örgütsel güç mesafesi öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık içindedir ve mesleğin başında bulunan öğretmenlerin güç mesafesini daha yüksek düzeyde algıladığı görülmektedir. Bu bulgu beklentiler ile örtüşmektedir. Henüz sisteme tam uyum sağlamamış ve sistem içinde uzun bir süre deneyim kazanmamış öğretmenlerin üstlerine yönelik bu algısının okulların

yönetim biçimi ve yapısının da bu kültürü desteklemesi ile ortaya çıktığı düşünülmektedir. Ateş (2019), Püsküllüoğlu ve Altınkurt (2018) ise güç mesafesi ile öğretmenlerin kıdemi arasında anlamlı fark tespit etmemiştir. Örgütsel güç mesafesi ile öğretmenlerin çalıştıkları okul kademesi arasında ise anlamlı farklılık yoktur.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bulgulara göre öğretmenlerin kadro türleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasında beklendiği üzere anlamlı farklılık söz konusudur ve farklılık kadrolu öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları düşük düzeyde gerçekleşmektedir. İş güvencesinin zayıflığının bu durumun ortaya çıkmasında önemli bir gerekçe olduğu düşünülmektedir. Örgütsel muhalefet davranışları zaman zaman okul yöneticilerinin yani gücü temsil edenlerin demokratik şekilde süreci yönetememesi ile sonuçlanabilir ve bu riskin varlığı ücretli ya da sözleşmeli öğretmenler için çeşitli özlük haklarından mahrum olmayı gerektirebilir. Bu riskten kaçınma adına ücretli veya sözleşmeli öğretmenlerin muhalefet davranışlarından kaçınmaları makul kabul edilebilir. Ücretli öğretmenler ile kadrolu öğretmenler arasında diğer örgütsel süreçler arasında da farklılıklar olabilmektedir. Örneğin, Mert (2019) ücretli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini, Yılmaz (2019) örgütsel vatandaşlık düzeylerini, Arslan (2018) örgütsel sinizm düzeylerini daha düşük tespit etmiştir. Atmaca'ya göre (2020) mesleğe yabancılaşma ise ücretli öğretmenlerde kadrolulara göre daha düşük düzeyde görülmektedir.

Mesleki kıdemi yüksek öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları beklendiği üzere anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Mesleğin ilk yıllarında bulunan öğretmenlerin çeşitli güç türlerini elinde bulunduran yöneticiye karşı duruş sergileme ve görüş bildirme davranışları henüz sistem içindeki entegrasyonlarının yeterince olmaması ve örgüt içi dinamiklerin yeterince içselleştirilmemesi nedeni ile düşük düzeyde seyrettiği düşünülmektedir. Akada'nın (2015) ve Ergün'ün (2017) bulguları da paralel yöndedir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile çalıştıkları kademe arasında anlamlı farklılık görülmemiş ancak kademe arttıkça muhalefet düzeyinin düştüğü görülmüştür. Korucuoğlu (2016) ve Uğurlu (2017) da benzer bulgulara işaret etmektedir.

Araştırma bulguları öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısı ile örgütsel muhalefet algısı ve alt boyutlar arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkileri ortaya koymaktadır. Farklı anlatımla okullarda güç mesafesi arttıkça muhalefet davranışlarında anlamlı düzeyde azalma söz konusudur. Öğretmenlerin yöneticilerle olan güç mesafesini yüksek algılamaları yönetsel süreçlerde karşı görüş belirtmelerini ve karşı tutum sergilemelerini düşürmektedir. Bu durum demokratik olmayan bir okul ikliminden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca kararlara katılım ve yönetim sürecinin etkin ve çoğulcu bir politikayla yapılmaması, bütün yönetsel süreçlerin yöneticinin iradesine bırakılması da bu süreçlerde etkili nedenler olarak sıralanabilir. Croucher, Parrott, Zeng ve Gomez'in (2014), Oral-Ataç ve Köse'nin (2017) bulguları da benzer şekilde iş yerindeki ifade özgürlüğü, demokratik kültür ile örgütsel muhalefet arasındaki pozitif korelasyona vurgu yapmaktadır. Bireyler çalıştıkları kurumlarda görüşlerini rahatlıkla ve korkmadan dile getirebilme özgürlüğüne sahiplerse daha açık muhalefet davranışı sergileyebilmektedir. Görüşlerini açık ve rahat belirtebilmek içinse güç mesafesinin örgütlerde daha düşük düzeyde olması beklenir. Kassing (2000), örgütlerde örgütsel güç mesafesi düşük ise bireylerin açık muhalefet davranışı sergilediğini, yüksek ise gizli muhalefet davranışı içinde olduklarını belirtmiştir. Goodboy, Chory ve Dunleavy'nin (2008) bulguları ise bir örgütte var olan örgütsel adalet ile gizli muhalefet arasında ters korelasyon bulmuştur. Farklı anlatımla örgütlerde adalet arttıkça muhalefet davranışları azalmaktadır ve bireyler kendi haklarını veya çeşitli çıkarları gözetmek için muhalefet davranışları sergileyebilmektedir. Farklı bir bulgu olarak da örgütsel güç mesafesinin örgütsel muhalefetin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Diğer bir anlatımla okullarda örgütsel güç mesafesine bağlı olarak örgütsel muhalefet davranışları gösterme düzeyi değişkenlik göstermektedir. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve okul iklimine bağlı olarak ortaya çıkabilecek olan güç mesafesinin azlığı veya çokluğu öğretmenlerin yöneticilerle olan mesafesini, iletişimini, örgüt içi yönetim süreçlerinde kararlara katılma veya itiraz etme davranışlarını etkileyebilecek potansiyelde değişkenler olarak literatürde yer almaktadır (Bolat, Seymen, Bolat, Kinter ve Katı, 2018; Demir ve Albayrak, 2019).

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine katılımcıların hangi demografik değişkenlerinin anlamlı ve öncelikli şekilde etki ettiğini bulmak için yapılan CHAID analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını öncelikli olarak istihdam biçimleri etkilemektedir. Öğretmenlerin güç mesafesi algısının ilk belirleyicisi olarak kadrolu, sözleşmeli veya ücretli şekilde çalışıyor olmaları yukarıda belirtilen fark testlerini doğrular niteliktedir ve beklenen yöndedir. İkinci öbekte ise kadrolu öğretmenler üzerinden hareketle belirleyici faktör olarak okul yöneticileri ile aynı sendikadan olup olmama değişkeni etkilemektedir. Bu öbekte okul yöneticileri ile aynı sendikadan olan öğretmenlerin güç mesafesi algısının anlamlı şekilde etkileyici rolü görülmektedir. Genel itibarı ile bakıldığında ise kadrolu çalışan ve okul yöneticileri ile aynı sendikadan olan öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısının diğer öğretmenlere göre istatistiksel olarak daha anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel muhalefete ilişkin yapılan CHAID analizi sonuçlarında ilk öbekte, tıpkı güç mesafesi algısında olduğu gibi istihdam biçiminin ilk ve anlamlı belirleyici olduğu görülmektedir. Kadrolu çalışan öğretmenlerin sözleşmeli ve ücretli konumdaki öğretmenlere göre muhalefet davranışları anlamlı şekilde daha çok belirleyici konumundadır. Bu bulgu, fark testlerini de doğrulamaktadır. İkinci öbekte ise kıdem değişkeninin belirleyici ve anlamlı rolünün olduğu

görülmektedir. Kıdem değişkeninde ise 11-15 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre anlamlı şekilde belirleyici olduğu görülmektedir. Farklı anlatımla bir sonraki öbeği, yani üçüncü öbeği oluşturan dal 11-15 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler üzerinden oluşmuştur. Üçüncü öbekteki belirleyici değişken ise cinsiyettir. Diğer bir anlatımla okullardaki örgütsel muhalefeti istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklı sergileyen öğretmenler kadrolu, 11-15 yıl ve üstü kıdemi olan, erkek öğretmenler şeklinde kümelemek mümkündür.

Yol analizi bulgularına göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel muhalefetin iki alt boyutu arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Modele göre örgütsel güç mesafesi arttıkça hem yatay hem de dikey muhalefet davranışlarında önemli bir düşüş söz konusudur. Güç mesafesi hiyerarşiye paralel olacak şekilde artış gösteren özelliğe sahiptir. Güç mesafesinin yüksekliği örgütlerde biçimselliğin ve statünün önemine işaret etmektedir (Sağnak, 2005; Sargut, 2015). Statüye büyük önem atfedilen yerlerde ise muhalefet davranışlarının azlığı ve daha itaatkâr davranışların fazlalığı beklenen bir durumdur. Okullardaki kültür, yapı ve iklimin, demokratik atmosferin, güç mesafesinin hem yönetici-öğretmen ilişkilerine hem de öğretmen-öğrenci ilişkilerine yansıtıldığı bilinmektedir (Terzi, 2011; Yaylacı ve İslam, 2013; Yıldırım ve Deniz, 2014; Yoo, 2014). Güç mesafesinin azalması veya artması okul yöneticilerinin liderlik becerileri ve sorun çözme, birlikte karar alma, işbirliği becerileri ve takım ruhu ile yakından ilgilidir. Bu becerileri gelişmiş liderlerin mesafeyi daha düşük tutacağı düşünülmektedir. Güç mesafesi azaldıkça farklı fikir ve eleştirilere olan açıklığın da yani muhalefet kültürünün de artacağı tahmin edilmektedir. Sonuç olarak, güç mesafesinin yüksekliği okullarda eleştiri kültürünü, muhalefet davranışlarını, farklı düşünce ve görüşleri bastıracak bir özellik göstermektedir. Bu çalışma kendi içinde çeşitli sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle sadece bir ildeki öğretmenler üzerinden yapılmış bir çalışma olması örneklem büyüklüğünü sınırlandırmaktadır. Daha sonraki sınırlılık ise kullanılan demografik değişkenlerin sınırlılığıdır. Özellikle CHAID analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenlere etki eden değişkenlerin sınırlı çıkmasında demografik değişkenlerin sayısı önemlidir. Farklı çalışmalarda fazla demografik değişkenle çalışmalar zenginleştirilebilir.

Okul yöneticilerinin güç mesafesini öğretmenlerle yüksek tutması aradaki hiyerarşiyi sürekli katı halde tutacağından bu mesafenin makul düzeyde tutulması okul ikliminin ve paydaşlar arasındaki sağlıklı iletişimin korunması adına önemli görülmektedir. Bununla beraber kendi sendikasından veya dünya görüşünden olmayan öğretmenlere de düşüncelerini, görüşlerini, itirazlarını serbestçe ve kolaylıkla söyleme fırsatı oluşturması okul içi demokratik ortamın güçlenmesinde etkili olacağı tahmin edilmektedir.

## 5. Etik Beyanı

Bu araştırmanın yapılmasının Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 14.05.2020 tarihli ve 2020/79 sayılı kararı ile eğitim bilimleri alanında araştırma etik ilkelerine uygun görülmüştür.

## Kaynakça

- Akada, T. (2015). Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 395298), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akada, T., & Beycioğlu, K. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 18(3), 1113-1130. doi: 10.17051/ilkonline.2019.610798.
- Akyol, Ş. (2009). Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi (YÖK Tez No: 239973), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Arslan, N. (2018). Öğretmenlerin informal iletişim düzeylerinin örgütsel sinizm ile ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 530247), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Ateş, A. (2019). Öğretmenlerin mizaçları ile güç mesafesi algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 538375), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Atmaca, T. (2020). Öğretmenlerin kişilik tipleri ile mesleğe yabancılaşma arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 491-506. doi: 10.17240/aibuefd.2020.20.52925-613930.
- Austin, I., & Jones, G. (2016). *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices*. New York: Routledge.
- Aydoğan, E., & Zemestani, G. (2014). Erillik/dişillik (Hofstede) bağlamında İran ile Türkiye'nin yönetim kültürlerinin karşılaştırılması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 49(2), 50-71.
- Bakan, İ., Doğan, İ., & Yılmaz, Y. (2017). Çalışanlarda mesleki öz yeterlilik algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.
- Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism-collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257. doi:10.1177/0022022194252005.

- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O., & Katı, Y. (2018). Güç mesafesi ve paternalist liderlik ilişkisi: Kuşaklar açısından bir değerlendirme. *Social Sciences Studies Journal*, 4(25), 5496-5502. doi: 10.26449/sss.999.
- Burns, T., & Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*, 14(4), 23-29.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cheng, S., & Seeger, M. (2012). Cultural differences and communication issues in international mergers and acquisitions: A case study of BenQ debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 116-127.
- Croucher, S., Parrott, K., Zeng, C., & Gomez, O. (2014). A Cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*, 65(3), 298-313. doi: 10.1080/10510974.2013.811430.
- Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi (YÖK Tez No: 205823), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çınkır, Ş., & Kurum, G. (2017). Atanmak ya da atanamamak: Ücretli öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi-ENAD*, 5(3), 9-35. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.5c3s1m.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 112-128.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(53), 198-218.
- Daniels, M., & Greguras, G. (2014). Exploring the nature of power distance: Implications for micro- and macro-level theories, processes, and outcomes. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229. doi: 10.1177/0149206314527131.
- Demir, G., & Albayrak, A. (2019). Yardımsever liderlik ve çalışan ses verme davranışı arasındaki ilişkide kişi yönelimli güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(1), 67-89.
- Demirhan, H. (2017). Türkiye'de güç mesafesinin hesap verebilirlik üzerine etkisi. *Uluslararası Ekonomi, Siyaset ve Yönetim Sempozyumu*, (s. 395-414). Diyarbakır.
- Deniz, A. (2013). Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 350972), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Dursun, İ. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Eğimli, A., & Çakır, S. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Ergün, H. (2017). Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler. Yayımlanmamış Doktora Tezi (YÖK Tez No: 495711), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Farh, J., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Garner, J. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395. doi: 10.1177/0893318913488946.
- Ghosh, A. (2011). Power distance in organizational contexts- a review of collectivist cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89-101.
- Goodboy, A., Chory, R., & Dunleavy, K. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265. doi: 10.1080/08824090802440113.
- Hofstede, G. (2003). *Cultures and organizations*. London: Profile Books.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14, 75-89. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490867.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Kadı, A., & Beytekin, O. (2015). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin meslekî değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- Karaçelebi, F. (2016). Algılanan güç mesafesinin işletmenin personel güçlendirme faaliyetlerine etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 448035), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karataş, İ.H., Radmard, S., Öksüz-Gül, F., Varol, N., & Dağ, Ş. (2019). *Türkiye öncü yöneticiler raporu*. İstanbul: Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.

- Kassing, J. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J., & Avtgis, T. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, J., & D'icicciò, R. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.
- Kemikkiran, N. (2015). Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2), 317-344.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. *The Journal of Business Perspective*, 13(1): 1-9.
- Kirkman, B., Chen, G., Farh, J., Chen, Z. X., & Lowe, K. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.
- Korkmaz, A. (2019). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 546400), Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Korucuoğlu, T. (2015). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 435993), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Korucuoğlu, T., & Şentürk, İ. (2020). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 428-447.
- Koyncugil, A., & Özgülbaş, N. (2008). İmkb'de işlem gören KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri: CHAID karar ağacı uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 1-21.
- Lorcu, G., Akyol, A., & Lorcu, F. (2019). Güç mesafesi ve örgütsel sinizm ilişkisi. *2nd International Congress On New Horizons in Education and Social Sciences (ICES - 2019) Proceeding (June 18-19, 2019)* (s. 440-455). İstanbul. doi: 10.21733/ibad.584450.
- Madlock, P. (2012). The influence of power distance and communication on Mexican workers. *Journal of Business Communication*, 49(2), 169-184. doi: 10.1177/0021943612436973.
- Mert, E. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 556242), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Oral-Ataç, L., & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Özdemir, M. (2010). Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi (YÖK Tez No: 279917), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Püsküllüoğlu, E., & Altinkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914. doi: 10.16986/HUJE.2018037422.
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 30(136), 31-38.
- Sargut, A. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. İstanbul: İmge Yayınları.
- Schermerhorn, J., & Bond, M. (1997). Cross-cultural leadership dynamics in collectivism and high power distance settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 187-193.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi, analiz ve raporlaştırma. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seymen, O., & Korkmaz, E. (2017). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 3(8), 509-529.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Terzi, A. (2011). Relationship between power distance and autocraticdemocratic tendencies . *Educational Research and Reviews*, 6(7), 528-535.
- Tuna, A. (2020). Güç mesafesinin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinde işgören performansının aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 409-426. doi:10.35408/comuybd.688653.



- Tuncer, M. (2012). Türkiye'deki kadrosuz öğretmen istihdamının kadrosuz istihdam edilen öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 797-818.
- Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 181-202.
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde yönetim modelleri: Avrupa, Japonya, Amerika, Türkiye uygulamaları*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Uğurlu, E. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 476997), Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Uslu, O., & Ardiç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Yaman, E., & İrmak, Y. (2014). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164-172.
- Yaylacı, Y., & İslam, A. (2013). Teaching across cultures: Considerations for international language teachers in Kazakhstan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 103, 900-911. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.412.
- Yeloğlu, H. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170.
- Yıldırım, B., & Deniz, A. (2014). The relationship between power distance and organizational commitment in primary schools. *Educational Research and Reviews*, 9(19), 750-760. doi: 10.5897/ERR2014.1869.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yıldız, S., & Arısoy, A. (2018). Otantik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 553-580. doi: 10.9775/kausbed.2018.034.
- Yılmaz, G. (2019). Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve nedenlerinin incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YÖK Tez No: 553480), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yoo, A. (2014). The effect Hofstede's cultural dimensions have on student-teacher relationships in the Korean context. *Journal of International Education Research*, 10(2), 171-178.
- Yorulmaz, Y., Çolak, İ., Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 671-686.
- Yüksel, M. B. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), 173-204.