



## Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki (İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşleri Bağlamında)\*

Tezcan KORUCUOĞLU\*\*, İlnur ŞENTÜRK\*\*\*

Makale Bilgisi	ÖZET
<i>Geliş Tarihi:</i> 05.10.2017	Araştırmanın amacı, örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelemektir. Çalışmada nicel araştırma yönetimi kullanılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güç oyunu ve örgütsel muhalefet algılarını tespit etmek amacıyla öğretmenlere "Güç Oyunu Algı Ölçeği" ve "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet davranışlarına yönelik betimsel istatistik yapılmış, aynı zamanda örgütsel güç oyunu algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde, betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve Pearson analizlerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin güç oyunlarına ilişkin görüşlerinin, sıklıkla İttifak Kurma Oyunu", "Stratejik Aday Oyunu" ve "İmparatorluk Kurma Oyunu" boyutlarında; , nadiren "Islık Çalma Oyunu", "Direnme Oyunu" ve "Genç Türkler Oyunu" boyutlarında yer aldığı görülmektedir. Örgütsel muhalefet bağlamında ise "Açık Muhalefet", "Gizli Muhalefet" davranışlarına göre daha sık görülmektedir. Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü düşük seviyeli bir ilişki tespit edilmiştir. Güç oyunları ile örgütsel muhalefetin birbirleri ile ilişkili kavramlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<i>Kabul Tarihi:</i> 31.10.2018	
<i>Erken Görünüm Tarihi:</i> 01.11.2018	
<i>Basım Tarihi:</i> 30.04.2020	
<b>Anahtar Sözcükler:</b> Güç oyunları, örgütsel muhalefet, örgütsel davranış, eğitim örgütleri, öğretmen	

## The Relationship between Organizational Political Games and Organizational Dissent (In the Context of Teacher Opinions in Primary and Secondary Schools)

Article Information	ABSTRACT
<i>Received:</i> 05.10.2017	The objective of the study was to investigate the relationship between political games and organizational dissent based on teacher views. The aim of the research is to examine the relationship between organizational power games and organizational opposition in the direction of the teachers' views. Quantitative research management was used in the study. The research was designed in a correlational survey method. In the study, "Political Games Perception Scale" and "Organizational Dissent Scale" were applied to teachers with the aim of defining teachers' perceptions about political games and organizational dissent. Thus, the data were collected with the purpose of examining the relationship between political games and organizational dissent. The levels of teachers' perceptions and the relationship between these concepts were investigated using the collected data. Therefore, the correlational research design was utilized in the present study. Descriptive statistics, t-test, ANOVA and Pearson analysis were used for the analysis of the data. Analysis of the teachers' perceptions on political games demonstrated that the dimensions of "Alliance-Building Game", "Strategic-Candidates Game" and "Empire-Building Game" were observed the most, while "Insurgency Game", "Whistle-Blowing Game" and "Young Turks Game" were observed the least. On organizational dissent, "Upward Dissent" was perceived more when compared to "Lateral Dissent". Based on the gender variable, the results of political games favored the males in the dimensions of "Insurgency Game", "Counter-Insurgency Game", "Sponsorship Game", "Empire-Building Game", "Lording Game", "Rival Camps Game", "Whistle-Blowing Game" and "Young Turks Game". At the end of the study, a positive and low correlation was identified between political games and organizational dissent. In conclusion, a relationship between political games and organizational dissent was determined in organizations. The said correlation was positive and low-level. It was also observed that political games and organizational dissent were interrelated concepts.
<i>Accepted:</i> 31.10.2018	
<i>Online First:</i> 01.11.2018	
<i>Published:</i> 30.04.2020	
<b>Keywords:</b> Political games, organizational dissent, organizational behavior, educational organization, teacher	
doi: 10.16986/HUJE.2018045306	Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi

\* Bu makale Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında yazılan "Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki" başlıklı tezden üretilmiştir.

\*\* Uzman, MEB Okul Yöneticisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü; Eskişehir-TÜRKİYE. e-mail: [tezcankorucuoglu@gmail.com](mailto:tezcankorucuoglu@gmail.com) (ORCID: 0000-0002-0002-4841)

\*\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Eskişehir-TÜRKİYE. e-mail: [ilknurkokcu@gmail.com](mailto:ilknurkokcu@gmail.com) (ORCID: 0000-0002-2009-614X)

**Kaynakça Gösterimi:** Korucuoğlu, T., & Şentürk, İ. (2020). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 428-447. doi: 10.16986/HUJE.2018045306

**Citation Information:** Korucuoğlu, T., & Şentürk, İ. (2020). The relationship between organizational political games and organizational dissent (In the context of teacher opinions in primary and secondary schools). *Hacettepe University Journal of Education*, 35(2), 428-447. doi: 10.16986/HUJE.2018045306

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Güç Kavramı ve Tanımı

Doğa bilimlerinden sosyal bilimlere kadar tüm bilim dallarıyla iç içe olmuş güç kavramı, bilim dallarının her birinde kendine özgü tanımlar bulmuştur. Sosyoloji alanındaki güç kavramı, birçok bilim insanı ve düşünürü göre çeşitlenmektedir. Yöneticilerin örgütün devamını ve etkililiğini sağlayabilmek için başvurduğu en önemli kaynaklar arasında geçen güç kavramını Karl Marx, bireyler yerine sosyal sınıflar ve sosyal sistemlerle ilişkilendirmiştir. Karl Marx gücün üretimle ilişkili olan sosyal sınıfın elinde olup olmadığını sorgulamaktadır. Güç bireyler arası ilişkilerde değil, üretken sınıfların hâkimiyet ve üstünlük kurma çabalarında bulunur. Bir diğer tanım Talcott Parsons'a aittir. Parson, gücün sosyal baskı ve hâkimiyet sorunu olmadığını düşünerek, hedeflerin başarılması için, sosyal sistemin potansiyelinden insan etkinlik ve kaynaklarının koordine olmasına uzanıp uzanmadığını incelemektedir (Crossman, 2015). Gücün sadece kaynakların paylaşımı ile ilgili bir konu olmadığını aynı zamanda gücün ilişkileri sürdürme ihtiyacı ve isteği ile ilişkili bir kavram olduğunu da belirtmek gerekir (Howell, 2005, s.16). Güç teorisyenleri, gücü belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütlü bir direnmeye dayanmadan kaynakları harekete geçiren potansiyel bir kapasite olarak tanımlamaktadırlar (Krockhardt, 1990, s. 343). Örgütsel davranış teorisyenleri arasında güç konusu ile en çok ilgilenmiş kişiler arasında olan Pfeffer (1992,s. 20) de gücü, basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak, geniş anlamda ise davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir yetenek olarak tanımlamıştır. Fromm'a göre ise güç, bireylerin çevresindeki diğer insanlarla iletişime geçme potansiyeli ve insan doğasının baskı ve zorlama içermeyen özelliğidir, (Arslanargun, 2014). Bir başka tanımda da güç, bireylerin sosyal yaşamda diğer insanları etkilemek için kullandıkları yetenek olarak tanımlanmaktadır (Arslanargun, 2010:175). Çoğu yazar gücü, dışsal kaynak (tutmak, paylaşmak veya elden çıkarmak için soyut bir kavram) ve içsel kaynak (iş yapma kapasitesi) olarak görme eğilimindedir (Shaver, 2003,s. 26). Bir diğer tanımda ise güç, zorlanma veya ödül yönlendirmesi açısından, farklı özellik ya da oranlarda olan ve kontrol etme yeterliliği ya da kapasitesi açısından tanımlanmaktadır (Goldhammer ve Shils, 1939, Etzionni, 1961; Akt. Lewis, 1991, s.13-14). Günümüzde ise güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen birtakım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak da ifade edilmektedir (Kirel, 1998, s. 5;Özkalp ve Kirel, 2011, s. 546). Güç, McClelland (1975, s.7) tarafından başkaları üzerinde etki oluşturma isteği olarak tanımlanmış ve bu etkinin, yardım etme, tavsiyede bulunma, birini kontrol etme gibi güçlü bir eylem yolu, başkaları üzerinde güçlü bir his uyandıran eylem yolu, itibar adına oluşan bir endişe yolu ile birçok farklı şekilde ortaya konulabildiği ifade edilmiştir. Max Weber güç kavramını sosyolojik bir perspektifle değerlendirir. Ona göre güç, sosyal bir ilişki içerisinde olan bir aktörün, neye dayanırsa dayansın, dirence rağmen, kendi arzu ettiklerini yaptırma ihtimalidir (Weber, 1947, s.152). Güç örgütsel davranış ve yönetsel işleyişi, karar mekanizmalarını, kaynak kullanım ve dağıtım stratejilerini, iletişim ve etkileşim biçimlerini, rol ve sorumluluk alanlarını dönüştürme (Lewis, 1991) niyetiyle ortaya çıkan bir direniş biçimi olarak düşünülebilir. Aynı zaman örgütteki bireylerin ve grupların beklentilerini karşılama ve çıkarlarını koruma yönündeki taktikleri; kendilerini kabul ettirme davranışındaki tercihleridir.

Güç ve otorite kavramı yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir. Otoriteye ast üst ilişkileri örnek verilebilir. Üstün emrini ast olduğu gibi kabul eder ve yerine getirir. Fakat otoritenin alanı güce göre daha sınırlıdır. Örgütlerde birey davranışlarının küçük bir bölümüne uygulanır. Bunlara ek olarak, otorite kavramı örgütsel amaçların başarılması ile ilgilidir. Ancak, güç kavramında ise güce sahip olan kişi otoritenin sağladığı yasal destek olmaksızın ve örgütsel hedeflere katkı sağladığına bakılmaksızın istediklerini yaptırma eğilimindedir. Başka bir deyişle, güç, planı olmayan, herhangi bir amaçla kullanılabilir, keyfi bir yapı durumundadır (Jackson ve Carter, 2007:98).

Güç kavramı kaynakları açısından incelendiğinde resmi güç ve kişisel güç kavramları ile karşılaşılmaktadır. Resmi güç örgütsel pozisyondan kaynaklanmaktadır. Zorlayıcı güç, ödül gücü ve yasal güç olarak yönetici ya da örgütsel hiyerarşiye bağlı olarak örgütteki çalışanların uyguladıkları güç kaynaklarıdır. Kişisel güç ise özel bir yetenek ve bilgi sonucunda oluşan etki (uzmanlık gücü) ya da kişisel özelliklere bağlı olarak bireylerin diğer bireyler üzerinde bıraktığı etki (referans gücü) ile açıklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013:414-415).

Kişisel güç kaynaklarının örgütsel yapıda daha etkili olduğu ifade edilmektedir. Uzmanlık ve referans gücünün, çalışanların memnuniyetleri, örgütsel sorumluluk ve performansları üzerinde olumlu etki oluşturmalarına rağmen ödül ve yasal güç bu etkiye aynı düzeyde sahip değildir. Resmi gücün bir diğer kaynağı olan zorlayıcı güç ise çalışanların memnuniyeti ya da sorumluluğu adına olumsuz etkiler yaratmaktadır (Robbins ve Judge, 2013:416). Tablo 1 güç türü ve gücün kaynağı arasında ilişkiyi net biçimde açıklamaktadır.

Tablo 1.

*Gücün beş türü ve güç kaynakları*

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

Wagner ve Hollenbeck, 1995: 448

Wagner ve Hollenbeck'in (1995: 448-451), Tablo 1'de açıkladığı gücün türü ve gücün türüne göre kullanılan gücün kaynağına ilişkin özet açıklamalara bakıldığında; ödül gücünde kullanılan strateji ödüllendirmedir. Zorlayıcı gücün kaynağı ise cezalandırmadır. Yasal gücün kaynağı yasal konum ve yetkililerdir. Referans gücünde etkilemeye dönük beceri ve özelliklerdir. Uzmanlık gücünün kaynağı ise profesyonel bilgi sahibi olmaktır. Yukarıda değinilen güç temellerinin tamamı eğitim örgütlerinde de kendisine yer bulmaktadır. Ancak, bu temellerden resmi gücün kullanımı uzun vadeli kabul görme, çalışanların performansları ve memnuniyeti boyutunda eksik kalmaktadır. Buna rağmen, uzmanlık gücü ve referans gücüne sahip işgörenler tüm örgütlerde oldukları gibi eğitim örgütlerinde de etkili güç odağı ortaya koyabilmektedirler. Bireyler, güce karşı örgüt kültürünü oluşturan bileşenler doğrultusunda farklı tepkilerde bulunabilmektedir. Kişiler güçle karşılaştıklarında gücün etkilerine karşı itaat, özdeşleşme ve benimseme şeklinde tepki vermektedirler.

Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına (zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü) karşılık olarak öğretmenler de bu güç biçimlerine yönelik politik taktikler, güç oyunları geliştirip uygulayabilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Politik taktik ve güç oyunlarının eğitim örgütlerine farklı boyutlarda yansımaları ve etkileri söz konusu olabilmektedir. Örgütsel güç oyunları ve politik taktikler, politik bir yetiye işaret etmektedir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin politik yeti becerisi vardır. Örgütü dönüştürme becerisi, özgüven, uyum, değişim, stres ve kaygı yönetimi, sosyal ilişkilerde kabul, özgüven, etkileme, amaç odaklı olmak, rekabet, başarı, çevreyi analiz, sosyal sermayeyi artırma, duyarlılık, özdeşleşme, örgütsel hedefleri etkileme, kariyer, itibar algısı, iş performansı, yönetici ve meslektaşları etkileme eğitim örgütlerinde gücün ve gücün kullanımına yönelik strateji ve yöntemlere göre bağlı olarak etki gösterebilmektedir. (Bacharach ve Mundell, 1993; Bunchanan ve Badham, 2008; Sezgin ve Koşar, 2010; Uğurlu ve Bostancı, 2017). Eğitim örgütlerinde de güç oyunlarının etkilerine bu açıdan bakmak ve analiz etmek yerinde olacaktır.

## 1.2. Güç Oyunları

Örgütsel yapıda kişiler birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa yönlendirme çabası içerisine girerler. Örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çabaları örgüt içi politikayı oluşturmaktadır. Güç, algılandığında ve amaçlara ulaşmak için eyleme dönüştürüldüğünde, bu noktada politika kavramı ortaya çıkar (Greenberg ve Baron, 1993:419). Örgütteki çalışanlar güçlerini eyleme dönüştürdüklerinde politika içinde yer alırlar. Politik becerilere sahip olanlar, güç temellerini etkili kullanma özelliği gösterirler (Özkalp ve Kirel, 2011:562).

Politika, örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Örgütsel politika kimilerine göre sadece bireysel çıkarları gözetken onaylanmamış davranışlar iken kimilerine göre sosyal etki sürecidir, en genel ifadesi ile de politika kavramı güç kullanımı ile ilgilidir (Pfefer, 1977; Akt.Valle, 1995:74-75). Cropanzano ve Howes ise örgütsel politikayı kişilerin ve grupların kişisel ilgi ve konumlarını korumak ve arttırmak yönündeki davranışları olarak tanımlamıştır (Innes, 2004:11). Örgütsel politika, daha fazla yarar ve kaynak elde etme amacıyla olan bireyler tarafından çalışma süreçlerini yönlendirmeyi içeren güç oyunu olarak da ele alınmaktadır (Sacca, 2012: 17). Örgütsel politikayı, örgüt tarafından onaylanmayan araçlar yoluyla etki üretimi olarak da algılayanlar bulunmaktadır (Mayes ve Allen, 1977; Akt. Wilson, 2000:1). Örgütsel politika, formal, informal ve yasal olmayan davranışsal araçlarla örgüte karşı güç elde etme ile ilgili noktalarla bağlantılıdır (Chivakidakam, 2000:11). Verdenburg ve Maurer (1984)'e göre bireyler örgütsel politikaya direkt ya da dolaylı olarak, bireyleri, grupları, rolleri politik aktörün kişisel amaçları doğrultusunda etkileme amacıyla yönelmektedir (Bolman ve Deal, 2013: 222-223).

Politik temelli davranışlar, genellikle, yasallaşmış, tanımlanmış güç sistemi ile ilgilidir (Sacca, 2012:2). Sıklıkla örgütten bireylerin ya da alt birimlerin kendilerine yarar elde etme amacıyla yapılır. Gücü elde etmek ve gücü sürdürmek için ortaya konulur.(Roy ve Chair, 1985: 343-344 ve Mintzberg, 1983:172). Griffin ve Moorhead (1986:442), örgütsel mücadele araçlarını örgütlerde gücü ve diğer kaynakları elde etmek, sürdürmek, kullanmak amacıyla yapılan etkinlikler olarak tanımlamıştır. Politik davranışlar ile kişiler politik aktörler olarak gücü kullanma veya çatışma ve belirsizlik durumlarını çözme süreçlerinde yer alırlar (Wilson, 2000: 2). Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter (2002)'ye göre politik davranışlar onaylanan etkinlikler değildir (Aeling, 2011: 30). Politik davranışlar ile bireyler gücün uygulanmasında gerekli olan görevi yerine getirmektedirler (Huczynski ve Buchanan, 2001: 805; Shaver, 2003:). Bu davranışların sonucunda, örgütlerdeki resmi güç ve güç değişimi sıklıkla engellenip etkilenmektedir (Mintzberg, 1983: 172).

Örgütlerde güç elde etmek amacıyla yapılan politik etkinlikler "oyunlar" olarak kavramsallaştırılır (Mintzberg, 1985: 134; Hoy ve Miskel, 2012: 226).Politik oyunlar, insanların güç ilişkilerini yapılandırdığı somut bir mekanizmadır. Aynı zamanda kişiler arasındaki işbirliğinin geliştiği birer araçtır (Crozier, 1964: 97). Örgütlerde politika sistemi yasal gücün yer değiştirmesi

amacıyla ortaya çıkmaktadır (Pio, 2000:10). Mintzberg (1983:175) politik oyunların oluşumu ile ilgili altı temel neden ortaya koymaktadır. Söz konusu nedenlerden ilk ikisi otorite sistemindeki ortak sorunları tanımlamaktadır. Bunlar sistemin hedeflerindeki ve üst yapının tasarımındaki bozulmalardır. Geriye kalan son dört neden ise, bazılarının kişisel bazılarının ise otorite ya da uzmanlık sisteminin özendirildiği sınırlı ihtiyaçların karşılanma durumları, iş nitelikleri, grup baskısı, dış etkilerin içsel ihtiyaçlarla örtüşmesi olarak ifade edilmektedir.

Mintzberg 13 politik oyunu literatürde ana oyuncularıyla beraber tanımlamıştır (Mintzberg, 1985:134-139):

- a. **Direnme Oyunu:** Bu oyun genellikle uzmanlığa ya da kurulu ideolojiye karşı direnmek ve otoriteye başkaldırmak için oynanır
- b. **Karşı Direnç Oyunu:** Bu oyun politik araçlarla karşı saldırıya geçen yasal güçler tarafından oynanır. Bu oyunun etkin oyuncuları üst düzey yöneticilerdir.
- c. **Sponsorluk Oyunu:** Bu güç oyununu oynayan oyuncu, üstlerini kullanarak güç adına kendisini daha üst seviyeli kişilerle ilişkilendirir ve o kişilere güç beklentisiyle sadakatini sunar.
- d. **İttifak Kurma Oyunu:** İttifak kurma oyununda kişiler, örgütte kendilerine destek yaratmak amacıyla, birbirleriyle örtülü bir şekilde destek ilişkileri görüşmelerindedirler.
- e. **İmparatorluk Kurma Oyunu:** Astları etki ve kontrol altına alarak güç oyunu kurma durumu vardır.
- f. **Bütçe Oyunu:** Bu oyunda amaç daha fazla kaynağa ya da bütçeye ulaşmaktır.
- g. **Uzmanlık Oyunu:** Bu oyunda güç temeli ya da kaynağı oluşturma adına uzmanlığın onaylanmamış şekilde kullanımı vardır. Uzman olmayanlar, işlerinin uzmanlık olarak görülmesi adına girişimlerde bulunarak bu oyunda yer alırlar.
- h. **Patronluk Oyunu:** Bu oyun patronluğu, yasal gücü, bu güce sahip olmayanlar ya da az sahip olanlar karşısında kullanarak güç temeli oluşturma adına oynanır.
- i. **Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun:** Yönetimsel kadroların özel uzmanlığı olan teknik kadrolara resmi otoriteyle oynadığı bir oyundur ve her iki taraf da yasal olmayan yollarla yasallığı kullanma eğilimindedirler.
- j. **Rakip Kampları Oyunu:** Genellikle bir ittifak veya imparatorluk kurma oyunu sonucunda oluşan iki ana güç bloğunu öne çıkararak sonuçlanır. Çatışmalar, birlikler, rakip kişilikler, rekabet halinde olan görevliler arasında olabilir.
- k. **Stratejik Aday Oyunu:** Örgütteki değişimi etkilemek için oynanır. Bireyler veya gruplar politik araçlarla kendi stratejik adaylarının terfi etmesini beklerler. Bu oyun yönetici atamaları yapılacağı zaman terfilerin objektif olmayan şartlarda gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkmaktadır.
- l. **Islık Çalma Oyunu:** Örgütsel değişimi farklı yolla etkilemek için oynanır. İçerideki oyuncu tarafından ayrıcalıklı bilgi kullanılır. Islık çalma dış taraftakileri bilgilendirmedir fakat bu bilgilendirme gizli şekilde yapılır.
- m. **Genç Türkler Oyunu:** Bu oyun basit değişiklikleri etkilemek ya da yasal güce direnmek amacıyla değil, tüm oyunlar arasında en yüksek menfaati hedefleyerek yasal gücü sorgulamaya getirmek, hatta devirmek ve büyük değişimi başlatmak için oynanır. Güce yakın fakat merkezinde olmayan küçük bir grup, örgütün temel stratejisine yeniden yön vermeyi, uzmanlığıyla ana vücudun yerini değiştirmeyi, ideolojilerini yeniden yerleştirmeyi veya liderlerinden kurtulmayı amaçlarlar. Bu oyun beklenmedik başarıyı etkileyen hedefin olduğu, bozulmamış otorite sistemini sürdürürken otorite sahiplerinin değişimi adına örgütsel darbe olarak tanımlanmaktadır.

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

Eğitim örgütlerinde de güç ilişkilerine dayanan çeşitli davranışları görmek mümkündür. Bu oyunlar genellikle okullarda yasal otoriteyle var olmakta ve zora dayalı bir hâkimiyeti içermemektedir (Hoy ve Miskel, 2012:230). Örgütün tüm paydaşları örgütsel politika ve güç oyunları ile ilgili hale gelebilir. İster her örgüt seviyesinde sıklıkla karşılaşılan, göze girmeye çalışma, ilişki ağı kurma, bilgi yönetimi ve etki yönetimi gibi masumane taktikler kullanılsın, ister ıslık çalma oyunu ya da "Genç Türkler" oyunu gibi değişim hedefleyen sarsıcı oyunlar olsun herkes bu politik oyunlarda yer alabilir.

### 1.3. Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Tanımı

Yaşanan anlaşmazlıklar örgüt içerisinde muhalefet yapısını ortaya çıkarmaktadır. Muhalefet ifadesi, iletişim bilimlerinin merkezinde yer alan konulardan biridir (Garner, 2006:7). Türk Dil Kurumu (TDK, 2006) sözlüğünde muhalefet kavramı "bir tutuma, bir görüşe ve bir davranışa karşı olma durumu" olarak tanımlanmaktadır. Muhalefet, en genel anlamda örgüt üyelerinin üstleri ile görüş ayrılığına düşmeleri durumu olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013). Örgüt üyelerinin üstleri ile görüş ayrılığına düşmesinde örgüt içerisinde meydana gelen birtakım davranış, olay ya da durumlar rol oynamaktadır.

Kassing'e göre ortaya çıkan bu görüş ayrılığı, örgütsel muhalefet davranışdır (Akt. Yıldız, 2013). Muhalefet, basit bir görüş ayrılığı olmaktan çok aynı zamanda da örgütsel davranış ve yönetsel kararlarla, iş görenlerin hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliği ile ilgili dönütlerini sağlayan bir iletişim şeklidir (Burns ve Wagner, 2013). Hegstrom, ise muhalefeti, çalışan ya da müşterilerden gelen yapıcı dönüt olarak tanımlamış ve örgütsel muhalifleri örgütle ilgili memnuniyetsizlik durumunda cesaretli olanlar biçiminde belirlemiştir (Akt. Garner, 2006: 7).

Redding, örgütsel muhalefeti iki temel bileşenden oluşan bir kavram olarak düşünmüştür. Bunlardan birincisi, görüş ayrılığı, diğeri ise bu görüş ayrılığının dile getirilmesidir (Akt. Yıldız, 2013). Kassing (1997: 40)'e göre iş görenlerin beklentileri ile örgütsel gerçekliğin ortaya koydukları arasında uyumsuzluk oluşunca, iş görenler örgütsel kararları kabul etmede isteksiz hale gelirler. Bununla beraber, örgüt tarafından onaylanmış ve tercih edilen davranışlara karşı daha isteksiz olurlar. Böylelikle örgütsel muhalefet öncesinde bir memnuniyetsizlik durumu oluşacaktır. Bunun sonucunda memnuniyetsizlik sürecinde, örgütsel statüko ve yapıdan uzaklaşma oluşarak kişi her türlü protesto ve karşı gelme davranışına yönelmektedir. Buradan hareketle örgütsel muhalefeti, üstleriyle görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerinin söz konusu görüş ayrılığını dile getirmeleri biçiminde tanımlamak mümkündür (Özdemir, 2013). Örgütsel muhalefet en genel toparlayıcı tanımı ile örgüt üyelerinin açıkça karşı çıktığı, öneriler dile getirdiği, bir şekilde yönetsel emirlere karşıt olarak dönütte bulunduğu durumlarda ortaya çıkan etkileşim durumudur (Gamer, 2009b, Gamer,2012 ve Kassing, 1997, Kassing, 2002; Wright, 2013). Muhalefetin içinde bulunulan durumla ilgili tatminsizlik sonucu ortaya çıkar ve örgütün şimdiki durumundan farklı bir pozisyonu savunmayı gerektirir. Muhalefet açık bir protesto ve bir itirazı ifade etmeyi gerekli kılar (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet, iş ile ilgili doyumsuzluk sonucunda oluşmasının yanı sıra tehdit olarak algılanan adımlar ve çatışma durumları, örgütsel amaçların başarılmasında yaşanan anlaşmazlık nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel muhalefet, örgütsel politikaların veya uygulamaların, daha büyük sosyal yapılarla ilişkili yasal veya etik temellere zarar verdiği düşünüldüğünde yaşanmaktadır (Graham, 1983:2). Örgütsel muhalefet sürecinde örgütün üyeleri muhalif görüşlerini ortaya koyacakları anda bazı noktaları dikkate alırlar. Yaşanan sorun ve çatışmaların hissedilen etkisi, bu etkinin örgütle olan bağlantısı, değişime direnme isteği, örgütü olumsuzluk ve zararlardan koruma isteği muhalif görüşlerin baş göstermesinden önce gözden geçirilip bu sürecin şekillenmesinde etkisi olan noktalardır (Kassing, 1997:42).

#### 1.4. Örgütsel Muhalefet Türleri

Kassing (1997, 1998), örgütsel muhalefeti üç temel türe indirgemmiştir. Bu türler, açık, gizli ve dışsal muhalefettir (Burns ve Wagner, 2013). Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini ifade etmek için belirli bir strateji seçmek durumundadırlar. Bu stratejilerden ilki, açık muhalefet stratejisidir. Açık muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere ifade ettiklerinde oluşmaktadır. Açık muhalefet, muhalif görüşlerin yöneticilere yönelik direk ve açık bir şekilde ifadesini kapsamaktadır (Ağalday, Özcan ve Arslan, 2014). Açık muhalefet türünde, muhalif davranışlar, güce sahip olan ve istenilen değişimi gerçekleştirecek kitleye açık bir şekilde yapılır (Wright, 2013:13). Açık muhalefet söz konusu üç muhalefet türünde en çok tercih edilendir. Çünkü yapıcı bir mesaj içeriğinden dolayı örgütsel değişim ve düzenleme üstünde olumlu bir etki sahibi olduğu düşünülmektedir (Wright, 2013:13). Kassing (2001), yöneticilerine karşı açık muhalefet davranışları gösteren iş görenler örgüt içerisinde daha güçlü ve etkili oyuncu olmalarının yanında, onların yüksek seviyelerde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu duyduklarını ortaya koymaktadır (Burns ve Wagner, 2013). Krone (1992)'a göre örgüt üyeleri, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinde, muhalif davranışlarını beş farklı türde sergilemektedir: 1.Doğrudan Olgusal İtiraz, örgüt üyelerinin somut kanıtlara ve çalışma deneyimine dayanarak, çalışma arkadaşlarının muhalif iddiasını desteklemesi, 2.Tekrarlama, örgüt üyelerinin muhalif davranışlarına sözlü ve davranışsal olarak ilgi çekmeyi sürdürerek örgütsel yönetimi etkilemeye çalışması, 3.Çözüm Önerisi Sunma, muhalefeti tetikleyen olayın kanıtlanması yerine bunun çözümü için önerilerde bulunması, 4.Önleme, örgüt üyesinin, muhalefeti, emir komuta zinciri içinde, örgüt üyesinin üstüne bildirmesi 5.İstifa Tehdidinde Bulunmak, istifa tehdidini, yönetimden istenen değişikliklerin yapılması için, baskı aracı olarak kullanmasıdır (Krone, 1992).

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

Örgüt üyelerinin seçtikleri üçüncü muhalefet stratejisi ise dışsal muhalefet stratejisidir. Bu muhalefet stratejisi, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere aktarmayı tercih ettiklerinde oluşmaktadır (Kassing, 1997). Bu muhalefet türü örgüt içinde gerçekleşmemektedir. İş görenler memnuniyetsizliklerini, örgüt dışındaki bir topluluğa ifade ederler

(Wright, 2013:12). Örgüt dışındakiler, örgüt üyelerinin örgüt dışındaki arkadaşları, eşleri, aile üyelerinden oluşmaktadır (Berger ve Berger, 1972). Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere dile getirerek, kendilerine yönelik sergilenen misilleme davranışlarını azaltma amacı taşımaktadırlar. Örgüt üyeleri, örgütten ayrılmayı fiziksel olarak düşünmemekle birlikte, muhalif görüşlerini örgütsel sınırların dışında kalanlarla paylaşarak psikolojik olarak örgütten ayrılmayı deneyebilirler (Kassing, 1997). Örgüt içinde herhangi bir yönetimsel pozisyonda bulunmayıp, örgüt dışındaki güç odaklarıyla iyi ilişkiler içinde olan örgüt üyeleri, daha çok gizli muhalefet stratejisini tercih ederler (Ağalday, Özcan ve Arslan, 2014). Bunun yanında, iş deneyimi daha az olan genç yaştaki örgüt üyeleri, dışsal muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing ve DiCioccio, 2009; Ağalday, Özcan, ve Arslan, 2014). Çünkü onlar da gizli muhalefet stratejisine yönelen iş görenler gibi benzer endişeler taşımaktadırlar. İş yerindeki hayal kırıklıklarının ifadesinde sosyal medyanın kullanımı da bir dışsal muhalefet şeklidir. Günümüzde anlaşmazlıkların ortaya konması veya yöneticilere karşı gizli ücret saldırılarının yapılmasında sosyal medyanın kullanımı dışsal muhalefet stratejisi adına ortaya konan bir örnektir. Bu durum bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Burns ve Wagner, 2013).

Örgütsel muhalefet türleri aynı zamanda örgütsel muhalefetin vücut bularak davranış haline gelmesi durumlarıdır. Kassing'in (1997) ortaya koyduğu bu türlerin tamamında örgütsel muhalefet oluşmaktadır. Bu türlere ve örgütsel muhalefet davranışlarına ek olarak son örgütsel muhalefet türü de haber uçurmadır. Politik güç oyunları arasında da yer alan bu kavram örgütsel muhalefetin özel bir türüdür. Haber uçurma, kural ya da etik dışı uygulamaların, sorunun çözümüne katkı getirmesi amacıyla muhtemel örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara rapor edilmesidir (Özdemir, 2013).

### 1.5. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri ve Sonuçları

Muhalefet tetikleyicileri, etik endişelere, konunun önemine, kişisel ya da diğerleriyle ilgili risk ve zarar boyutlarına dayanmaktadır (Kassing, 1997:40). Örgütsel muhalefet, örgüte yönelik olumsuz duygu ve düşüncelerle kendini göstermektedir. Olumsuzlayıcı duygu ve düşünceler, insanları örgütsel uygulamalar ve politikalarla ilgili fikirlerini paylaşım açıkça dile getirmeye sevk etmektedir (Mehta, 2009: 194). Örgütlerde muhalefet davranışlarına kişileri yönlendiren örgüt kültürünü etkilemeye dönük güç istencidir (Burns ve Wagner, 2013). Örgütsel muhalefeti tetikleyen etmenler, gelişim çabaları, karar verme süreçleri, kaynak dağıtımı, görev ve sorumluluk algıları ve çatışmaları, adalet kavramları, örgütsel etkililik, yönetici davranış ve etiği, iş gören performans değerlendirme gibi bileşenlerdir (Kassing ve Armstrong, 2001).

Örgütsel muhalefet örgüt kültürüne ve örgütsel iklime etki eder. Örgüt kültürüne bağlı olarak, üyelerin muhalefet davranışlarına destekleme, engelleme, bastırma, hatta yaptırım uygulama biçiminde tepki verilebilir (Graham, 1983; Özdemir, 2011). Örgütsel muhalefet davranışları, bir etkileşim biçimi olarak, iş görenlerin iletişim becerilerinin niteliği doğrultusunda, örgüt kültürünü etkilemektedir (Burns ve Wagner, 2013). Muhalefet davranışları, yöneticilerin yönetsel yaklaşımları ve işgörenleri ile olan ilişkileriyle ilgili olduğunu belirtir (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008). Garner (2012) muhalefetin amaca yönelik gerçekleştirilen eylem ve söylem olduğunu belirtmektedir. Örgütsel muhalefet, örgütsel yapı (hierarchy, statü, konum, yetki, roller vb.) ve yönetsel süreçleri (karar, planlama, uygulama, eşgüdüm, değerlendirme vb) etkileyecek sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Wright, 2013: 15).

Alan yazın incelendiğinde örgütsel muhalefet konusunu farklı değişkenler bağlamında araştıran çalışmalar dikkat çekmektedir. Ökten ve Cenkcı'nın (2013) örgütsel muhalefeti beş faktörlü kişilik yapısı ile ilişkisel olarak incelediği araştırmasında, sorumlu ve düzenli kişilik yapısı ile açık muhalefet arasında ilişki bulunmuştur. Uyumlu ve yaratıcı kişilik yapısının açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Özdemir'in (2013) araştırması liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını incelemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlerin açık muhalefet davranışlarını tercih etmeleri, yöneticilerin ise açık muhalefet davranışlarını baskı altına almaya çalışmaları araştırmanın dikkat çekici bulgularındandır. Ayrıca aynı çalışmada örgütsel muhalefetin örgütsel davranışı da etkilediği, özdenetim duygusunu güçlendirdiği, okul kültürünü ve işleyişinin demokratik unsurlarını desteklediği de belirtilmiştir. Ergün (2017) araştırmasında yöneticiye güven ile örgütsel muhalefet arasında ilişki saptamıştır. Örgütsel desteğin örgütsel muhalefete etki etmesi; örgütsel zoraki bağlılık türünün açık muhalefeti, yöneticiye güven aracılığı ile etkilemesi de bu çalışmanın en çarpıcı bulgularındandır. Yıldız (2013), öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif; örgütsel muhalefet algıları ile ise orta düzeyde negatif ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Özdemir, M.(2011), lise yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin en çok kendilerine verilen görevlere örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin ise muhalefet davranışlarına karşı hoşgörü gösterdikleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının okul üzerinde yıkıcı etkileri bulunduğu görüşüne sahip olduklarını bulgulamıştır. Beldek de (2017) ise örgütse özdeşleşmenin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet davranışları arasında ilişki saptamıştır. Dağlı ve Ağalday (2014) araştırmalarında öğretmenlerin okul yönetimlerine karşı nadiren muhalif davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Avtgis, Maddox, Taylor ve Patterson (2007) çalışmalarında çalışanların düşük seviyelerde açık muhalefet gösterdiklerini ve gizli muhalefetten kaçındıkları sonuçlarını ortaya koymuştur. Eschenlauer (2002) araştırmasında kişilerin sergiledikleri muhalif davranışların yanlış ve adaletsiz durumlarda oluştuğunu ortaya koymuştur. Kadı ve Beytekin (2014) okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığı ile araştırtmışlar, mesleki değerler ve örgütsel muhalefet arasında ilişki bulmuşlardır. Yöneticilere öğretmenlerin mesleki değerlerinin yönetsel uygulamalarda göz önünde bulundurulmasını önermişlerdir.

Örgütlerde verimliliğin, etkililiğin, değişimin ya da tam karşısı olan durumların önemli değişkenleri olarak üzerinde durulan güç, güç oyunları, örgütsel muhalefet kavramları, eğitim örgütleri kapsamında da dikkat çekici, tartışmaya açık, özgün araştırma desenlerine olanak tanıyan problem alanı olarak görülebilir. Güç oyunları, politik taktikler ve örgütsel muhalefet biçimleri eğitim örgütlerini yapısal ve işlevsel olarak etkileyebilecek potansiyelde kavram ve olgulardır. Örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet değişkenlerini bir arada düşünerek ilişkiisel araştırma desenlemeyi amaçlayan çalışma ile karşılaşılması teorik bağlamda da bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Aynı zamanda eğitim örgütleri için güç oyunları ve muhalefet davranışları örgütsel değişimin seyrini belirleyebilecek temel bileşenler olarak görülebilir. Araştırmayla okul yöneticilerinin dikkatini güç oyunları ile muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye çekerek, örgütsel davranışın bu iki boyutunu, farkındalıkla ve stratejik olarak yönetebilmeleri yönündeki çabalarının gerekliliğine işaret edilecektir. İlgili literatür incelemesi sonucunda bu çalışmada örgütsel politik davranışlar, güç oyunları ve örgütsel muhalefet davranışları arasında bir ilişki kurulabilir mi düşüncesiyle hareket edilerek, farklı öğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak örgütsel güç oyunları algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlar yapılandırılmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel güç oyunları hakkında görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları algıları hangi düzeylerde dir?
3. Öğretmenlerin örgütsel güç oyunları algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki var mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Deseni

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma, kavramların sayısal bağlantılar yolu ile istatistiksel işlemlere odaklanarak verilerin üretildiği araştırma yaklaşımıdır. Çalışma, nicel araştırma türlerinden ilişkiisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkiisel tarama modelleri ile değişkenler arasında değişim incelenmektedir (Neuman, 2011: 400). Bu çalışmada, örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye’de, Eskişehir ilinde görev yapan temel eğitim ve ortaöğretim düzeyindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada basit rastlantısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evrendeki tüm öğelerin eşit derecede seçilme şansının olduğu, sadece şans unsuruna bağlı olarak katılımcıların seçildiği örnekleme türüdür (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011:91). Araştırmanın evrenini, 2015-2016 öğretim yılında Eskişehir ilinde görev yapan 7663 öğretmen oluşturmaktadır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan’ın (2004:50) belirttiği örneklem alma tablosundaki bilgilere göre, yüzde 95 güvenirlilik oranı ile araştırmayı gerçekleştirmek amacıyla 7663 öğretmenden minimum 366 öğretmen ulaşılması gerekmektedir. Araştırma kapsamında 378 öğretmene ulaşılmıştır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler 5’li likert tipinde cevap gerektiren ölçek çalışmasına dayanmaktadır. Veri toplama araçları olarak örgütsel güç oyunları algı ölçeği ve örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Güç Oyunu Algı Ölçeği, 1996 yılında Medwick tarafından geliştirilip geçerliliği ve güvenirliliği test edilip uygulanmış olan “Öğretmen Davranış Araştırması” adını taşıyan ölçek bu çalışmada kullanılmıştır (Medwick, 1996). Örgütsel muhalefet ölçeği ise 2000 yılında Kassing tarafından geliştirilmiş olup izni alınarak bu çalışmada kullanılmıştır (Kassing, 2000). Veri toplama aracı olarak kullanılan bu ölçeklerde çeşitli alt boyutlar ve maddeler bulunmaktadır.

Güç Oyunu Algıları ölçeğinde, bu kavramı alanyazına kazandırmış olan Mintzberg (1985) tarafından tanımlanmış alt boyutlar bulunmaktadır. Bu alt boyutlar bizzat Mintzberg’in ortaya koyduğu güç oyunlarıdır. Medwick’in (1996) geliştirdiği bu ölçekte bulunan 72 madde Mintzberg’in tanımladığı 13 güç oyunu ile ilişkilidir;

- Direnme Oyunu (4 Madde): “Direnme Oyunu” boyutu, öğretmenlerin okul yönetimine, kurumun eğitim felsefesine ve uygulamalarına karşı protestoda bulunması ve direnmesi gibi konuları içermektedir.
- Karşı Direnç Oyunu (4 Madde): “Karşı Direnç Oyunu” boyutu, okul yönetiminin ya da üst düzey yöneticilerin astların ya da öğretmenlerin yaptıklarına karşı tepki boyutundaki uygulamalarını içeren bir boyuttur.
- Sponsorluk Oyunu (5 Madde): “Sponsorluk Oyunu” boyutu, öğretmenlerin buldukları okulda herhangi bir kazanım, başarı ya da güç elde etmek amacıyla kendilerini üst düzey yöneticilerle ilişkilendirip onlara kendilerini bağlamalarını içermektedir.
- İttifak Kurma Oyunu (5 Madde): “İttifak Kurma Oyunu ” boyutu, öğretmenlerin ya da eğitim yöneticilerinin çeşitli kazanımlar, başarı ya da güç elde etme adına örtülü ya da açık olarak destek ilişkilerini açıklayan boyuttur.
- İmparatorluk Kurma Oyunu (6 Madde): “İmparatorluk Kurma Oyunu” boyutu, eğitim yöneticilerinin ya da öğretmenlerin kendilerine güç oluşturmak amacıyla belirli bir grubu veya kişileri kontrol altında tutma çabalarını ortaya koymaktadır.

- Bütçe Oyunu (7 Madde):“Bütçe Oyunu” boyutu, öğretmenlerin kendi birimleri, zümreleri, sınıfları veya branşları adına daha fazla kaynak ve bütçe elde etmek amacıyla taşıyan boyutu ifade etmektedir.
- Uzmanlık Oyunu (6 Madde):“Uzmanlık Oyunu” boyutu, belirli bir alanda bilgiye sahip olan yönetici ve öğretmenlerin kendilerini o alanda tek yeterli ve vazgeçilmez olarak görmelerini ve o özel bilgilerini kendilerine saklamalarını içermektedir.
- Patronluk Oyunu (5 Madde):“Patronluk Oyunu ” boyutu, eğitim yöneticileri astları ve öğretmenler karşısında güç temeli oluşturmak amacıyla yasal gücü kullanarak hâkimiyet kurma çabalarını açıklayan boyuttur.
- Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun (6 Madde):“Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun” boyutu, öğretmenler ile eğitim yöneticilerinin arasında eğitim felsefesi, programların uygulanması, örgütsel değişim gibi uzman görüşlerin ortaya konulduğu alanlarda rekabet ortamına girmektedir. Bu boyut rekabetin yaşandığı bir boyutu ifade etmektedir.
- Rakip Kampları Oyunu (7 Madde):“Rakip Kampları Oyunu” boyutu, eğitim örgütlerinde çatışmaları, ayrışmaları ve rekabet içerisinde bir mücadeleyi içeren boyutu ortaya koymaktadır.
- Stratejik Aday Oyunu (6 Madde): “Stratejik Aday Oyunu” boyutu, öğretmenlerin ya da eğitim yöneticilerinin kendilerini ilişkilendirdikleri, yakın durdukları ve destekledikleri kişilerin diğerlerinden ön planda olmasını, belirli bir noktaya gelmesini bekledikleri durumları ortaya koyan bir boyuttur.
- Işık Çalma Oyunu (6 Madde): “Işık Çalma Oyunu” boyutu, çeşitli amaçlarla öğretmenlerin ya da yöneticilerin ayrıcalıklı bilgiyi kurum dışına sızdırması noktalarını açıklamaktadır.
- Genç Türkler Oyunu (5 Madde):“Genç Türkler Oyunu” boyutu, öğretmenlerin ya da yöneticilerin yasal gücü sorgulamaya getirmek, değişimi gerçekleştirmek, gücün el değiştirmesini sağlamak gibi amaçlara sahip olan uygulamalarını içeren boyuttur.

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

Veri toplama aracı, öğretmenlerin güç oyunu algılarını ifade edecekleri tek form halinde düzenlenmiştir. Öğretmenler güç oyunu algılarını, 1-Hiç, 2-Nadiren, 3-Zaman Zaman, 4-Sıklıkla ve 5-Her Zaman yanıtları ile ifade etmişlerdir. Elde edilen puanlar güç oyunlarını algılama düzeylerini ortaya koymaktadır.

Örgütsel Muhalefet Algıları ölçeğinde, Kassing (1997) tarafından tanımlanmış alt boyutlar bulunmaktadır. Kassing’in geliştirdiği ölçekte bulunan 18 madde 2 muhalefet türü ile ilişkilidir, “Açık Muhalefet” boyutu, öğretmenlerin muhalif görüşlerini örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere doğrudan ve açık olarak bir şekilde ifadelerini kapsamaktadır. “Gizli Muhalefet” boyutu ise, öğretmenlerin muhalif görüşlerini örgütteki dengeler üzerinde etkisi olmayan kişilere ifadelerini içermektedir.

Veri toplama aracı, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarını ifade edecekleri tek form halinde düzenlenmiştir. Öğretmenler örgütsel muhalefet algılarını, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Bazen Katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum yanıtları ile ifade etmişlerdir. Elde edilen puanlar örgütsel muhalefeti algılama düzeylerini ortaya koymaktadır.

#### 2.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliği

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

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Örgütsel Güç Oyunu Algı Ölçeği” nin dil geçerliğinin yanında bu ölçeğin uyarlanması sürecinde geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları da yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu kapsamda ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Örgütsel Güç Oyunu Algı Ölçeği’nin bu araştırma için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı, .96 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın bu aracının güvenilir olduğu söylenebilir.



Tablo 2.

*Güç oyunları boyutlarının güvenirlik katsayıları*

<b>On Üç Farklı Boyut</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa Değeri</b>
Direnme Oyunu	4	.690
Karşı Direnç Oyunu	4	.686
Sponsorluk Oyunu	5	.693
İttifak Kurma Oyunu	5	.691
İmparatorluk Kurma Oyunu	6	.621
Bütçe Oyunu	7	.694
Uzmanlık Oyunu	6	.471
Patronluk Oyunu	5	.732
Makama ve Karar Vermeye Dayalı Oyun	6	.793
Rakip Kampları Oyunu	7	.828
Stratejik Aday Oyunu	6	.799
Islık Çalma Oyunu	6	.811
Genç Türkler Oyunu	5	.784
<b>Toplam</b>	<b>72</b>	<b>.960</b>

Ölçeklere yönelik geçerlik analizinde, her bir maddenin birbiri ile olan ilişkisinin, oluşan yapıların veya boyutların ölçeğin geneli ve diğer yapı veya boyutlarla ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle yapı geçerliğine başvurulmuştur (Seçer, 2013:181). Yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla araştırmada kullanılan ölçme araçlarının uyarlama çalışması gerçekleştirildiği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, önceden belirlenmiş ve kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar (Seçer, 2013:134).

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

DFA uygulamasında elde edilen sonuçlarına göre  $\chi^2=8209.34$ ,  $df=2406$  ve  $p=000$  olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan  $\chi^2/df$ 'nin değeri 3.41 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri (RMSEA=0.080; RMR=0.092; CFI=0.096; AGFI=0.59; NFI=0.93) şeklinde bulunmuştur. Sunulan bu uyum indekslerinin 13 alt boyutlu önerilen örgütsel güç oyunları ölçeğine uyum gösterdiği sonucuna varılmıştır. 13 alt boyutun kendi içindeki uyumlarının değerlendirilmesi adına bütün faktörler için DFA çalışması tekrar yapılmıştır. Yapılan analiz çalışmaları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 3.

*Doğrulamalı faktör analizi (Güç Oyunu Algıları Ölçeği)*

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

“Örgütsel Muhalefet Ölçeği” nin uyarlanması sürecinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3’de gösterilmiştir. Özgün versiyonu İngilizce olan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”nin Türkçe veri toplanmasına ve analiz çalışmalarının yapılmasına uygun hale getirilebilmesi için bir dizi işlem gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, ölçeğin Türkçe ‘ye çevirisi yapılmış, daha sonra dil, içerik ve ölçme değerlendirme uzmanlarından beş kişinin görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda ölçekte bazı değişiklikler yapıldıktan sonra ölçeğin orijinal haliyle Türkçeleştirilmiş hali arasındaki tutarlılığı sağlamak üzere dilsel eşdeğerlik çalışması gerçekleştirilmiştir (Hambleton ve Bollwark, 1991; Akt. Dağlı, 2015:205). Dilsel eşdeğerlik çalışması kapsamında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda İngilizce Öğretmeni olarak görev yapan on öğretmene iki hafta arayla önce ölçeğin orijinal İngilizce hali daha sonra da Türkçeleştirilmiş hali uygulanmış, aradaki puanların tutarlılığı test edilmiştir. Bu amaçla, öğretmenlerin her iki uygulamadan aldıkları puanlar arasındaki tutarlılığını test etmek için Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısına bakılmıştır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 32). Buna göre İngilizce ve Türkçe ölçekler arasında yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür  $r = 0.898$  ( $p=0.000$ ). Ölçeğin Türkçeleştirilmiş hali ile orijinal hali arasındaki yüksek korelasyon ile, çevirinin dilsel eşdeğerliğinin sağlandığı kanaatine varılmıştır.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği’nin güvenilirliği kapsamında bu ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir ve sonuçlar Tablo 4’de gösterilmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla örgütsel muhalefet ölçeğinin bu araştırma kapsamında güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.

*Örgütsel muhalefet boyutlarının güvenilirlik katsayıları*

İki Farklı Boyut	Madde Sayısı	Cronbach’s Alfa Değeri
Açık Muhalefet	9	.798
Gizli Muhalefet	9	.761
<b>Toplam</b>	18	.862

Örgütsel Muhalefet Algılarının belirlenmesi amacıyla Kassing (2000) tarafından geliştirilen ölçek bu çalışmada kullanılmıştır. DFA uygulamasında elde edilen sonuçlarına (Tablo5) göre  $\chi^2=673.62$ ,  $df=134$  ve  $p=0.000$  olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan  $\chi^2/df$ ’nin değeri 5.02 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri (RMSEA=0.103; RMR=0.089; CFI=0.91 AGFI=0.79; NFI=0.89) şeklinde bulunmuştur. Sunulan bu uyum indekslerinin iki alt boyutlu önerilen örgütsel muhalefet ölçeğine uyum göstermede sorunlar olduğu sonucuna varılmıştır. Bu noktada doğrulamalı faktör analizi sonucunda modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş (Büyüköztürk,2011) “Açık Muhalefet” alt boyutunda olan madde 5 ve madde 1, madde 5 ve madde 4, madde 9 ve madde 5, madde 9 ve madde 4, madde 14 ve madde 4, madde 15 ve madde 4 “Gizli Muhalefet” alt boyutunda bulunan madde 16 ve madde 13, madde 11 ve madde 7, madde 13 ve madde 3, madde 8 ve madde 6, madde 8 ve madde 3 arasında bağlantı kurularak değerlerin istenilen düzeyde uyum göstermesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan adı geçen bu on üç maddenin ilişkilendirmesi ile yeni elde edilen sonuçlara göre  $\chi^2=363.68$ ,  $df=123$  ve  $p=0.000$  olarak belirlenmiştir. Modelin uyum indekslerinden biri olan  $\chi^2/df$ ’nin değeri 2.95 olarak ortaya çıkmıştır. Devamında ise uyum indeksleri (RMSEA=0.072; RMR=0.074; CFI=0.95; AGFI=0.87; NFI=0.93) şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bu alt boyutun DFA değerlendirmesinde kabul edilir sınırlar içerisinde uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Devamındaki süreçte iki alt boyutun kendi içindeki uyumlarının değerlendirilmesi adına bütün faktörler için DFA çalışma tekrardan yapılmıştır. Yapılan bu analiz çalışmaları Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5.

*Doğrulatoryıcı faktör analizi (Örgütsel Muhalefet Ölçeği)*

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

## 2.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 23.0 versiyon paket programı ve LISREL 8.7 istatistik programı ile yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde, betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve Pearson analizlerinden yararlanılmıştır. Bu analizlere ek olarak da ölçeklerin geçerlik çalışması kapsamında Doğrulatoryıcı Faktör Analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel güç oyunları algı düzeyleri ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Bu doğrultuda Pearson korelasyon kat sayısı hesaplanmıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Güç oyunu algılarına ilişkin bulgular

Tablo 6.

*Öğretmenlerin güç oyunu algılarına göre boyutların ortalama ve standart sapmaları*

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

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait faktör puanlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6'da sunulmuştur. Tabloda görüleceği üzere, öğretmenlerin güç oyunu algılarına ilişkin görüşlerini ifade eden puanların aritmetik ortalamaları 2.92 ile 1.79 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin güç oyunu algılarında "İttifak Kurma Oyunu" boyutunda en yüksek ortalama sahip iken "Islık Çalma Oyunu" boyutunda en düşük ortalamaya sahiptir.

### 3.2. Örgütsel Muhalefet Algılarına İlişkin Bulgular

Tablo 7.

*Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarına göre boyutların ortalama ve standart sapmaları*

İki Çerçeve	n	M	SS
Açık Muhalefet	378	3.72	.64
Gizli Muhalefet	378	3.35	.63

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait faktör puanlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7'de sunulmuştur. Tabloda görüleceği üzere, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarına ilişkin görüşlerini ifade eden puanların aritmetik ortalamaları 3.72 ile 3.35 arasında değişmektedir.

### 3.3. Güç Oyunu Algıları Puanlarının ile Örgütsel Muhalefet Algıları Puanlarının İlişkisel Açidan Değerlendirilmesi

Tablo 8.

*Öğretmenlerin güç oyunu algıları ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki korelasyon analizi sonuçları*

	Örgütsel Güç Oyunları	Örgütsel Muhalefet
Örgütsel Güç Oyunları	1	.166
Örgütsel Muhalefet	.166	1

p<0.001

Tablo 8'de ve Tablo 9'da (Ek 1) öğretmenlerin güç oyunu algıları ile örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkinin incelenerek, bu ilişkinin anlamlı olup olmadığı, ilişkinin miktarı ve doğrusallığı üzerine yapılan değerlendirmede korelasyon analizi uygulanmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki inceleneceğinden Pearson Analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2011: 31). Güç oyunları ve örgütsel muhalefetin alt boyutları arasında ortaya çıkan korelasyon Tablo '7 de ve Tablo 8.'de sunulmuştur. Bu sonuçlar incelendiğinde örgütsel güç oyunu algıları ile örgütsel muhalefet arasında düşük seviyede, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir,  $r=0.166$ ,  $p<.01$ .

(Öğretmenlerin güç oyunu algıları ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları, alt boyutları da kapsayacak biçimde Ek 1'de verilmiştir.)

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel güç oyunu algıları, örgütsel muhalefet algıları ve örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin on üç farklı güç oyunu algılarına yönelik görüşlerini ifade eden puanların aritmetik ortalamalarında en yüksek görülen güç oyunları "İttifak Kurma Oyunu", "Stratejik Aday Oyunu" ve "İmparatorluk Kurma Oyunu"dur. Bu bulgudan yola çıkılarak, örgüt içinde gruplaşmanın olabildiği ve bu gruplaşma ile örgütsel yaşam için sert olmayan güç oyunları oynandığı sonucuna ulaşılabılır.

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

Öğretmenlerin politik taktiklerinin daha çok güç birliği kurma yönünde olduğu bu araştırmayla saptanmıştır. Güç oyunlarının, yöneticiler tarafından yoğun biçimde kullanıldığı, özellikle yasal gücün etkisiyle ortaya konulan güç mücadelelerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algısını etkilediği yönünde görüşler vardır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Helvacıoğlu ve Kayalı, 2011). Dolayısıyla güç oyunları örgütsel vatandaşlık algısını etkileyen bir değişkendir. Bürokratik kültür, yasal ve zorlayıcı güç stratejilerinin daha etkin olmasını kolaylaştırabilmektedir. Güç oyunlarının artmasında hiyerarşinin doğrudan etkisi bulunmaktadır (Chivakidakam, 2000). Okul yöneticilerinin kullandığı güç stilleri ve örgüt kültürü arasında da bir ilişki söz konusudur. Çalışanların güç oyunu stratejilerini örgüt iklimi, yönetim yaklaşımları, yönetsel süreçteki karar mekanizmaları, kaynakların kullanımı ve paylaşımı da belirleyebilmektedir (Lewis, 1991). Destekleyici kültür ödül gücünü ön plana çıkarırken, zorlayıcı güç taktiklerini geri plana düşürmektedir (Koşar ve Çalık, 2011). Yöneticiler özellikle karizmatik güçlerini ortaya koyabiliyorlarsa bu güç stratejisi öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerini artırabilmektedir (Sezgin ve Koşar, 2010). Karizmatik, dönüşümcü liderlik, politik algı ve güç oyunlarını azaltıcı etki göstermektedir (Innes, 2004). Güç oyunları örgütteki güç mesafesi (Uzun ve Tamimi, 2007) ile ilişkili olduğu kadar, çalışanların örgütsel politika algıları kişilik özellikleri ve sosyal özellikleri ile de (Valle, 1995) etkilenmektedir. Öğretmenlerin güç oyunlarını kullanma durumları, yöneticileri ile olan etkileşim ve iletişimlerine de bağlıdır. Etkili iletişim, öğretmenlerin örgüte yönelik politik algılarını ve güç oyunu stratejilerini farklılaştırabilmektedir. Açık iletişim örgütsel politik davranışları yönetmede etkili bir değişkendir (Sacca, 2012). Örgüt kültüründeki etik olmayan durumlar, adalet algısı (Wilson, 2000), uyumsuzluk, dürüst olmayan davranış sıklığı da politik oyunların artmasında etkili bileşenlerdir (Aeling, 2011). Yönetim süreçlerinde özellikle karar ve planlama aşaması (Shaver, 2003) örgütteki güç oyunlarının etkisini belirleyecek aşamalardır. Güç oyunlarının örgüte olumsuz yansımalarını bertaraf etmek için yöneticilerin özellikle karar ve planlama stratejilerini gözden geçirmelerinde yarar vardır.

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan örgütsel muhalefet boyutunda ise ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde genel olarak öğretmenlerin muhalefet algılarının yüksek ve açık muhalefet algılarının gizli muhalefet algılarından yüksek olduğu görülmektedir. Kassing, Fonelli ve Chakravarthy (2015) ve Turnage ve Goodboy (2014) de öğretmenlerin açık muhalefeti tercih ettikleri sonucuna varmışlardır. Yukarıda sözü edilen araştırma bulguları ile bu araştırmada ulaşılan sonuçlar paralellik göstermektedir. Dağlı ve Ağalday (2014) araştırmalarında öğretmenlerin okul yönetimlerine karşı nadiren muhalif davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla araştırma bulguları Dağlı ve Ağalday'ın sonuçları ile çelişmektedir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda değerlendirme yapıldığında, öğretmenlerin eğitim kurumlarında muhalefet

davranışlarına yöneldiği, bu muhalif davranışlarının okullarda görüldüğü ve açık muhalefeti öğretmenlerin gizli muhalefete göre daha çok tercih ettikleri sonuçları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu sonuçlar Avtgis, Maddox, Taylor ve Patterson (2007)'in araştırmalarıyla da çelişmektedir. Araştırmacılar, çalışanların düşük seviyelerde açık muhalefet gösterdiklerini ve gizli muhalefetten kaçındıkları sonuçlarını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin açık muhalefet davranışını tercih etmeleri etkili ve anında çözüm yaratma beklentisinden kaynaklanabilir. Bu sonucu, Wright (2013) yaptığı araştırmasında destekler sonuçlar ortaya koymuştur. Wright (2013), çalışmasında açık muhalefetin "Takım Çalışması", "İlişkisel Uygunluk" ve "Grup Atmosferi" ile gizli muhalefete göre daha uygun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, muhalefetin okullarda görülmesinin okulların öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucu da Özdemir (2013) tarafından yapılan araştırma ile ortaya konulmuştur. Buna ek olarak muhalif davranışların kişilerarası etki oluşturma süreçlerinde oldukça yararlı olduğu görüşü de Garner (2006) tarafından da ortaya konulmuştur. Muhalif davranışların görülmesinin olumlu sonuçlarını yine Kassing (2000)'in araştırması da desteklemektedir. Kassing (2000) araştırmasında örgütsel muhalefetin işyeri ifade özgürlüğü seviyesini olumlu olarak etkileyip yükselttiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Croucher, Braziunaite, Homsey, Pillai, Saxena, Saldaha, Joshi, Jafri, Choudhary, Bose ve Agarwal (2009) da örgütsel muhalefete ifade özgürlüğü arasında ilişkiyi saptayan araştırmacılar. Araştırma sonucunda ortaya çıkan yüksek muhalefet ortalamaları, başka bir kavrama karşı yönlendirici olabilmektedir. Yıldız (2013) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki ortaya koymuştur. Bu ilişki ile yapılan araştırma ile ortaya konan yüksek muhalefet sonuçları örgütsel sinizm, örgüte karşı duyulan kuşku, inançsızlık, kötümserlik noktalarında sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Aynı zamanda, muhalefet algılarının yüksek oranlarda çıkması araştırma kapsamındaki okulların yapı, amaç, yönetim, iklim ve kültür boyutlarını dikkate alarak incelemesi gerektiğini işaret etmektedir. Eschenlauer (2002)'in yaptığı araştırma bu olguyu düşündürmektedir. Çünkü Eschenlauer (2002) araştırmasında kişilerin sergiledikleri muhalif davranışların yanlış ve adaletsiz durumlarda oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu noktada yapılan araştırmada muhalefet algı ortalamalarının yüksek çıkması Eschenlauer (2002)'in araştırma bulgularında olduğu gibi öğretmenlerin çalışma koşulları ile ilgili olabilir. Yöneticilerin, öğretmenlerin muhalif davranışlarını demokratik bir öge, okula karşı pozitif tutum ve iş doyumunu artıran bir etmen (Ağalday, Özgan ve Arslan, 2014) olarak olumlu algıladığı araştırma sonuçları da dikkate değerdir. Buna karşıt olarak Garner (2009), çalışanların örgütsel değişime etki edecek muhalif davranışlarının sınırlı kaldığını bulgulamıştır. Garner (2015) örgütsel muhalefetin örgütsel iletişimin niteliği ile ilgili bir değişken olduğu sonucuna varmıştır.

Bu araştırmanın son olarak odaklandığı bir diğer alt problem güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkidir. Söz konusu ilişkinin ortaya konması amacıyla yapılan bu araştırma sonucuna göre, bu iki kavram arasında pozitif yönlü düşük seviyeli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç doğrultusunda, örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefetin birbirlerini etkileyen kavramlar olduğu birinin görüldüğü durumda diğerinin ortaya çıkma ihtimalinin olduğu ve bu kavramların ilişkisel olarak bağlantılı olduğu yorumları yapılabilir. Alan yazına bakıldığında, Uğurlu ve Bostancı (2017) da öğretmenlerin örgütsel politik yetileri ile örgütsel muhalefet davranışları arasında olumlu yönde ilişki tespit etmişlerdir. Özdemir (2011) de yönetici görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirdiği araştırmasında öğretmenlerin ıslık çalma taktiği politik güç oyunu ile açık örgütsel muhalefet davranışı arasında pozitif yönde ilişki saptamıştır. Kassing (2000) örgütsel alanda kendini ifade edebilme davranışları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur.

Öncelikli olarak eğitim örgütlerinde yönetici pozisyonunda görev yapanların bu kavramların farkında olması ve örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet davranışlarını çözümleyebilmesi ve stratejik olarak bu iki olguyu okulun etkililiği ve verimliliği için yönetebilmesi çok önemlidir. Ayrıca yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel güç oyunlarını teorik ve pratikte analiz edebilmesi ve görev yaptığı eğitim kurumunun örgütsel iklimini bu doğrultuda değerlendirmesi gerekli olacaktır. Çünkü güç oyunları birer mücadele aracı ortaya koymaktadır. Bu mücadelelerin örgütlerin yenilenmesi ve gelişmesi amacıyla olumlu yapıda değerlendirilmesi gerekecek ve yine bu güç oyunları sert düzeyli görülebilecek mücadelelerin oluşumu hakkında yöneticilere bilgi vermektedir. Güç örgütsel alanı yapı, amaç ve süreç bağlamında etkileme yeterliliğidir. Yönetici ve çalışanlar birbirlerinin davranışlarını etkileme, yönlendirme; yaptırım uygulama, engelleme, tepki gösterme amacıyla güç oyunlarına başvurabilirler. Güç taktikleri yetkinin paylaşılması eksenindeki bir talebin göstergesi de olabilir. Eğitim örgütlerinde de öğretmenler gücün paylaşılması yönünde eğilim gösterebilirler. Gücün kaynağı, uygulama biçimi, dağılımı öğretmenlerin davranış ve rol ve sorumluluklarını yerine getirme biçimini etkiler ve yönlendirir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını azaltan ya da artıran etkiler gösterebilir. Okuldaki politik ortamı kavramak, analiz etmek ve yönlendirmek için yönetici ve öğretmenler güç oyunlarının etkilerini gözlemleyebilmeli ve okulun amaç ve işlevlerinin lehine dönüştürme yönündeki örgütsel davranışa çevirebilmelidir. Örgütsel muhalefet, iş görenlerin yaşadıkları sorunlar, örgütsel sinizm, örgütsel memnuniyetsizlik, adaletsiz uygulamalar ve çözüm adına arayışlar noktasında örgüt yöneticilerine bilgi vermektedir. Ortaya çıkan bu bilgiler ışığında yöneticilerin çözüm stratejileri geliştirmeleri, yönetim sürecini bu doğrultuda tasarlaması ve örgütsel gelişim adına adımlar atması gerekli olacaktır. Yukarıda değinilen durumlar dikkate alındığında akademik örgütler ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim örgütleri, işbirliği doğrultusunda yönetici ve öğretmenleri örgütsel güç oyunlarını, politik taktikleri nedenleri ve sonuçları ile analitik biçimde kavrama ve yönetme yeterliliklerinin geliştirilmesi, mesleki gelişim eğitimlerinin bu konularla ilgili olarak gerçekleştirilmesi gerekebilir. Araştırma uygulamada okul yöneticilerine öğretmenlerin hangi güç oyunlarını ve hangi muhalefet türünü, okulun gündelik pratiklerinde bir direniş stratejisi olarak ortaya koyduklarını işaret etmektedir. Okulun yönetsel işleyişinde etkililik ve verimliliği düşürmeden okul yöneticilerinin işlevsel biçimde güç oyunlarına yanıt oluşturabilecek bir alan yaratması önemlidir. Bu doğrultuda araştırma sonuçları somut biçimde öğretmenlerin hangi güç taktiklerini ortaya koyduklarını yöneticilere işaret etmektedir. Son olarak bu araştırma öğretmen görüşleri ile sınırlı nicel yöntemde desenlenmiş bir çalışmadır. Gelecekteki araştırmalar yönetici görüşleri çerçevesinde de

yapılandırılabilir. Nitel araştırma ya da farklı öğretim kademelerinde karma model ile gerçekleştirilecek araştırma güç oyunlarını ve muhalefet biçimlerini neden ve nasılları ile derinlikli biçimde ortaya koyabilecektir.

### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu makale Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında yazılan "Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki" başlıklı tezden üretilmiştir. Bu araştırma; araştırma ve yayın etiği ilkelerine bağlı kalarak hazırlanmış olup her iki yazar tarafından beyan edilmektedir.

### Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında yazılan "Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki" başlıklı tezden üretilen bir çalışma olarak bu kapsamda Tezcan KORUCUOĞLU tez yazarı, İlknur ŞENTÜRK ise tez danışmanıdır. Makaleleşme sürecinde ise araştırmacılar ortak bir çalışma imkânı bularak eşit düzeyde katkı sağlamışlardır.

## 5. KAYNAKÇA

Aeling, K. R. (2011). *Intentions to report unethical behavior in organizations: An evaluations of perceptions of organizational politics and individual difference factors*. (Unpublished Doctoral Thesis). Marshall Goldsmith school of management organizational psychology division, San Diego Alleint International University.

Ağalday, B.; Özcan, H., ve Arslan, M. C. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3),35-50.

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

Arslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç. Memduhoğlu, H. B ve Yılmaz, K. (ed.) *Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde* (s. 175-176). Ankara: Pegem Akademi.

Arslanargun, E. (2014). Eğitim örgütlerinde güç ve politika. (Turan, S. , ed.) *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama içinde* (s. 99-111). Ankara: Pegem Akademi.

Aslanargun, E., ve Eriş, H. M. (2013). Öğretim elemanlarının sınıf yönetiminde kullandıkları güç türleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,17(2), 207-220.

Avtgis, T. A. ; Thomas-Maddox, C. ;Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2),97-102.

Bacharach, S.B. & Mundell, B.L. (1993). Organizational politic in schools: micro , macro and logics of Notion. *Educational Administration Quarterly*, 29(4),432-452.

Beldek, E.G.(2017). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ile ilişkisi: görgül bir araştırma. *Örgütsel Davranış Dergisi*, 2(1), 16-46.

Berger, P. L.& Berger, B. (1972). Power. Berger, P.L. ve Berger, B.,( ed.). *Sociology a biographical approach içinde* (pp. 255-261). New York, London: Basic Books, Inc.

Bolman, L. G.,& Deal, T. E. (2013). *Örgütleri anlamak: Sanatçılık, tercih ve liderlik*. Aypay, A. ve Tanrıöğen , A (çev. ) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Buchahan, D.A. & Badham, R.J. (2008). *Power, politics and organizational change:wining the thurf game*. (2nd. Ed.). Sage Publication, London.

Burns, T., & Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*. 14(4), 23-29.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cacciattolo, K. (2014). Defining organisational politics. *European Scientific Journal*, 3(2), 242-244.
- Chang, C. L.H. (2013). The relationship among power types, political games, game players, and information system project outcomes - A multiple-case study. *International Journal of Project Management*, 31, 57-67.
- Chivakidakam, Y. (2000). Perceptions of organizational politics: A comparison of local Thai companies and multinational corporations in Thailand. *School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University*, 2(3),10-16.
- Clegg, S. R. (2004). Managing power and politics in organisations. Clegg, S. R., Kornberger, M. ve Pitsis, T. (ed.) *Managing and Organisations* içinde (pp. 163-167). SAGE Publications Ltd.
- Crossman, A. (2015). *Power*. www.about.com: [http://sociology.about.com/od/P\\_Index/g/Power.htm](http://sociology.about.com/od/P_Index/g/Power.htm) -
- Croucher, S. M., Braziunaite, R. , Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J. & Saldanha, A., et al. (2009). Organizational dissent and argumentativeness: A comparative analysis between American and Indian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 4(1), 175-191.
- Croucher, S. M., Parrott, K. , Zeng, C. & Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*,1(2), 298-313.
- Croucher, S. M., Zeng, C. & Kassing, J. (2016). Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation, and organizational reputation. *International Journal of Business Communication*, 3(2),1-9.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University Press.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 198-218.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 112-128.
- Ergun, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. Doktora tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Eschenlauer, J. B. (2002). *Experiential processes of making decisions to dissent*. Master Thesis. The Faculty of the Clinical Psychology Department at Argosy University.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M. & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 255-265.
- Gözüm, S. ve Aksayan, S. (2003). Kültürlerarası ölçek uyarlaması için rehber II: Psikometrik özellikler ve kültürlerarası karşılaştırma. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 12, 67-82.
- Graham, J. W. (1983). Principled organizational dissent. *Field of Organization Behavior*, 2, 45-62.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations*. Michigan: Allyn and Bacon.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (1986). *Organisational behaviour*. Boston: Houghton ve Mifflin.
- Helvacı, M. A. ve Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 255 - 279.
- Howell, S. K. (2005). *Adaptive self-regulation and organizational politics: Investigating the effects in the accounting profession*. (Unpublished Doctoral Thesis). College of Business Administration University of Central Florida.

- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). Okullarda otorite ve yönetsel davranış. Turan, S. (Çev. ed.) *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* içinde (s. 205-207). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2001). *Organizational behaviour*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Innes, P. B. (2004). *The influence of leadership on perceptions of organizational politics, job involvement and organizational commitment*. (Unpublished Master Thesis). Regent University.
- Jackson, N., & Carter, P. (2007). *Rethinking organisational behaviour*. London: Prentice Hall Financial Times.
- Kadı, A. ve Beytekin, O. F. (2014). Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin mesleki değerler aracılığıyla araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, (1), 311-332.
- Kassing, J. W. (1997). *Development and validation of the organizational dissent scale*. Doctoral Dissertation of Philosophy Kent State University.
- Kassing, J.W. (2000) Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396. doi: 10.1080/08824090009388787.
- Kassing, J. W. (2015). *Dissent works*. Dissent works:  
[http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/dissent\\_in\\_organizations\\_encyclopedia.pdf](http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/dissent_in_organizations_encyclopedia.pdf)
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2001). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 264-273.
- Kassing, J. W. & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 4(1), 113-120.
- Kassing, J. W., Fanelli, S. A., ve Chakravarthy, L. (2015). Full- and part-time dissent: Examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 1, 1-11.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kirel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1031.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Köse, E. (2010). Bilimsel araştırma modelleri. R. Y. Kıncaç içinde, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 111-112). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Krockhardt, D. (1990). Assessing the political landscape structure cognition and power in organization. *Administrative Science Quarterly*, 6(1), 343-369.
- Krone, J. K. (1992). A comparison of organizational, structural, and relationship effects subordinates' upward influence choices. *Communication Quarterly*, 2, 1-15.
- Lewis, J. H. (1991). *An analysis of the relationship between the power orientation of deans and the organizational climate in colleges and schools of nursing*. (Unpublished Master thesis). The Department of Educational Administration of the College of Education.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Medwick, J. (1996). *An analysis of the political games played between and among faculty at K-5*. UMI Microform.
- Mehta, A. (2009). Forms and elements of organizational development. Mehta, A (ed.). *Organization development principles, process, performance* içinde pp. 194-200. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd.



- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Michigan: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). Organization as political arena. *Journal of Management Studies* , 22(2), 134-154.
- Mintzberg, H. (2014). Örgütler ve yapıları. (Aypay, A., ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Neuman, W. L. (2011). Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar. (Özge, S., Ed.), İstanbul: Yayın Odası Yayınları.
- Ötken, A. B. ve Cenkcı, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39),31-39.
- Özdemir, A. (2013). Öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki: İç motivasyonun aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 269-291.
- Özdemir, M. (2011). Lise yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4),1895-1908.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 114-128.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*,24 (3), 235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*,31,(2) 131-140.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pio, R. J. (2000, Haziran). The management of political behaviour in. *Management Practice at the Port Elizabeth Technikon*, s. 56.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Power and politics. *Organizational behavior* (pp. 412-435). (Robbins, S. P ve Judge, T. A.ve ed.) New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ross, D. J. (2014). Effect of political skill on perception of organizational politics and work withdrawal among community college employees. (Unpublished Doctoral Thesis). Walden University.
- Roy, H., & Chair, L. C. (1985). Power and politics. Roy, H. ve Chair , L. C. (Ed.). *Organizations behavior structure processes içinde* (pp. 343-344). Texas: Business Publications, Inc.
- Sacca, M. (2012). The individual leader-member exchange and perceptions of organizational politics relationship: An introduction of the moderator perceptions of peer LMX. (Unpublished Doctoral Thesis). The Faculty of The California School of Professional Psychology.
- Seçer, İ. (2013). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezgin, F. ve Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8, (2), 273-296.
- Shaver, S. (2003). Organizational power and politics: More than meets the eye in program planning. (Unpublished Master Thesis). Department of Adult and Continuing Education College of Arts and Sciences Chicago, Illinois.
- Stevens, P. (1990). *Handling office politics*. Sidney: Centre for Worklife Counseling.
- Turnage, A. K., & Goodboy, A. K. (2014). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53 (3), 1-15.

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

Uğurlu, E. ve Bostancı, A.B.(2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 14(4),4050-4065.

Uzun, Ö. ve Tamimi, Y. (2007). Örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun metaforlarla analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.8(11),2-26.

Valle, M. (1995). Individual determinants of organizational politics: Perceptions and actions . Doctoral dissertation,The Florida State University College of Bussiness.

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

Weber, M. (1947). Power, authority and imperative control. Weber , M. (Ed.), *The theory of social and economic organization içinde* (pp. 152-175). New York: The Free Press.

Wilson, J. W. (2000). The relation of individual political behavior, perceptions of organizational politics, and organizational citizenship behavior: Integrating organizational justice. (Unpublished Master Thesis). The Faculty of the Department of Psychology.

Wright, M. D. (2013). The role of teamwork schema similarity and group atmosphere in perceptions of conversational appropriateness and organizational dissent., (Unpublished Master Thesis) College of Communication Texas Christian University.

Yazıcı, E.ve Nartgün, Ş. S. ve Özhan, T. (2015). Political games in universities: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 2700-2712.

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

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6),853-879.

## Ek 1. Öğretmenlerin güç oyunu algıları ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları

		direnme	karşı direnç	sponsorluk	ittifak kurma	imparatorluk kurma	bütçe	uzmanlık	patronluk	makama ve karar vermeye	rakip kampları	stratejik aday	ısıklık çalma	genç türler	açık muhalefet	gizli muhalefet
direnme	Pearson Correlation	1	,591**	,714**	,266**	,578**	,556**	,577**	,736**	,734**	,769**	,428**	,753**	,791**	,057	,168**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,134	,001
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
karşıdirenç	Pearson Correlation	,591**	1	,583**	,328**	,501**	,510**	,517**	,604**	,527**	,515**	,430**	,645**	,594**	-,014	,088*
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,391	,043
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
sponsorluk	Pearson Correlation	,714**	,583**	1	,454**	,735**	,649**	,596**	,748**	,721**	,690**	,510**	,734**	,741**	,069	,209**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,091	,000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
ittifakkurma	Pearson Correlation	,266**	,328**	,454**	1	,530**	,524**	,385**	,330**	,339**	,322**	,432**	,303**	,324**	,182**	,269**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
imparatorluk kurma	Pearson Correlation	,578**	,501**	,735**	,530**	1	,722**	,631**	,695**	,657**	,658**	,575**	,627**	,613**	,077	,181**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,067	,000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
bütçe	Pearson Correlation	,556**	,510**	,649**	,524**	,722**	1	,665**	,666**	,633**	,591**	,559**	,625**	,574**	,113*	,219**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,014	,000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
uzmanlık	Pearson Correlation	,577**	,517**	,596**	,385**	,631**	,665**	1	,698**	,604**	,599**	,496**	,606**	,574**	,040	,106*
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,220	,019
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
patronluk	Pearson Correlation	,736**	,604**	,748**	,330**	,695**	,666**	,698**	1	,722**	,763**	,497**	,751**	,771**	-,021	,134**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,344	,005
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
makamavekarar vermeye	Pearson Correlation	,734**	,527**	,721**	,339**	,657**	,633**	,604**	,722**	1	,703**	,453**	,736**	,774**	,003	,161**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,473	,001
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
rakipkampları	Pearson Correlation	,769**	,515**	,690**	,322**	,658**	,591**	,599**	,763**	,703**	1	,517**	,722**	,782**	,048	,181**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,177	,000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
stratejikaday	Pearson Correlation	,428**	,430**	,510**	,432**	,575**	,559**	,496**	,497**	,453**	,517**	1	,511**	,533**	,195**	,278**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
ısıklık çalma	Pearson Correlation	,753**	,645**	,734**	,303**	,627**	,625**	,606**	,751**	,736**	,722**	,511**	1	,801**	,063	,192**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,112	,000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
gençtürler	Pearson Correlation	,791**	,594**	,741**	,324**	,613**	,574**	,574**	,771**	,774**	,782**	,533**	,801**	1	,004	,139**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,467	,003
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
açık muhalefet	Pearson Correlation	,057	-,014	,069	,182**	,077	,113*	,040	-,021	,003	,048	,195**	,063	,004	1	,648**
	Sig. (1-tailed)	,134	,391	,091	,000	,067	,014	,220	,344	,473	,177	,000	,112	,467		,000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
gizli muhalefet	Pearson Correlation	,168**	,088*	,209**	,269**	,181**	,219**	,106*	,134**	,161**	,181**	,278**	,192**	,139**	,648**	1
	Sig. (1-tailed)	,001	,043	,000	,000	,000	,000	,019	,005	,001	,000	,000	,000	,003	,000	
	N	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378

\*\* .Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* .Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## 6. EXTENDED ABSTRACT

The concept of power, which has been scrutinized in all branches of science, from natural sciences to social sciences, has been defined differently in different disciplines. Politics, political games, and organizational dissent concepts that are considered to be the significant variables of productivity, efficiency and change in organizations could be recognized as a problem area that allows for interesting, controversial, original research designs within the context of educational organizations as well. Political games, political tactics and forms of organizational dissent are concepts and phenomena that could potentially influence educational organizations structurally and functionally. As a result of the conducted literature review, the present study was based on the question whether there was a correlation between organizational political behavior, political games and dissenting behavior and aimed to determine the relationship between the perceptions of organizational political games and organizational dissent behavior based on the views of teachers that serve at different educational levels. The objective of the present study was to investigate the relationship between political games and organizational dissent based on teacher views. Thus, the following sub-objectives were determined:

1. What are the perceptions of teachers on organizational political games?
2. What is the level of perceptions of teachers on organizational dissent behavior?
3. Is there a correlation between teachers' organizational political game perceptions and organizational dissenting behavior?

In the study, "Political Games Perception Scale" and "Organizational Dissent Scale" were applied to teachers with the aim of defining teachers' perceptions about political games and organizational dissent. Thus, the data were collected with the purpose of examining the relationship between political games and organizational dissent. The levels of teachers' perceptions and the relationship between these concepts were investigated using the collected data. Therefore, the correlational research design was utilized in the present study. Descriptive statistics, t-test, ANOVA and Pearson analysis were used for the analysis

of the data. Analysis of the teachers' perceptions on political games demonstrated that the dimensions of "Alliance-Building Game", "Strategic-Candidates Game" and "Empire-Building Game" were observed the most, while "Insurgency Game", "Whistle-Blowing Game" and "Young Turks Game" were observed the least. On organizational dissent, "Upward Dissent" was perceived more when compared to "Lateral Dissent". Based on the gender variable, the results of political games favored the males in the dimensions of "Insurgency Game", "Counter-Insurgency Game", "Sponsorship Game", "Empire-Building Game", "Lording Game", "Rival Camps Game", "Whistle-Blowing Game" and "Young Turks Game". At the end of the study, a positive and low correlation was identified between political games and organizational dissent. In conclusion, a relationship between political games and organizational dissent was determined in organizations. The correlation was positive and low-level. It was also observed that political games and organizational dissent were interrelated concepts.

Quantitative research method was used in the study. Quantitative research is the approach where the data are generated by focusing on statistical operations through numerical connections. The study was designed in a relational survey model, one of the quantitative research models. The study population included primary and middle school teachers working in Eskişehir province in Turkey. Convenience sampling method was used in the study. The study population included 7663 teachers working in the province of Eskişehir. A minimum of 366 teachers needed to be surveyed out of available 7663 teachers to conduct the study within a 95% level of confidence. Within the scope of the study, 378 teachers were reached and this figure was considered sufficient. The study data was collected with a 5-point Likert type questionnaire. Organizational political games perception scale and organizational dissent scale were used as data collection tools to measure the perceptions of primary and middle school teachers on organizational political games and organizational dissent. Data analysis was conducted with SPSS version 23.0 and LISREL 8.7 statistical software. In the analysis of study data, descriptive statistics, t-test, ANOVA and Pearson analysis were utilized. In addition, Confirmatory Factor Analysis was used to determine the validity of the scales. A correlation analysis was conducted to determine the relationship between organizational power game perception levels and organizational dissent perception levels. For this purpose, Pearson analysis was utilized. In conclusion, it was determined that the highest arithmetic mean scores that reflected the views of teachers on their perceptions of thirteen political games were received in "Alliance-Building Game", "Strategic Candidates Game" and "Empire-Building Game". Thus, it could be concluded that factions could be formed within the organization and non-severe conflicts could result from these factions. In line with the study findings, the political games with the lowest average and the least prevalence were "Whistle-Blowing Game", "Insurgency Game" and "Young Turks Game". These political games reflect a serious struggle and express dissatisfaction, dissent for the administration, and even change in administration. It is of utmost significance that those who are in administrative positions in educational organizations should be aware of these concepts and could manage organizational political games and organizational dissent behavior and strategically manage these two phenomena for the effectiveness and efficiency of the school. It would also be necessary for administrators and teachers to be able to analyze the organizational political games in theory and in practice and to evaluate the organizational climate in the educational institution where they work, since political games are instruments of struggle.