

Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Organizational Dissent and Perceptions of Authoritarian Management Style¹

Dr. Aytaç Gedik

Ministry of National Education - Türkiye

ORCID: 0000-0003-1665-7456

aytacgedik@gmail.com

Prof. Dr. Mehmet Üstüner

İnönü University - Türkiye

ORCID: 0000-0002-1724-8825

mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

Abstract

The purpose of this research is to examine the relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perceptions of organizational justice and organizational dissent. The population of the research consists of 8989 teachers working in the schools affiliated to the Battalgazi and Yeşilyurt District National Education Directorates, which are the central districts of Malatya in the 2020-2021 academic year, and the sample of the research consists of 535 teachers determined by the quota sampling method from the schools in the population. The research is a quantitative method and was designed with a relational model. In the research, a model that predicts direct and indirect effects has been proposed, taking into account the literature on authoritarian management style, organizational justice and organizational dissent. In order to test this model, a path analysis study was conducted with the variables observed within the framework of structural equation modeling (SEM). As a result of the research, it was seen that 3 of the 10 hypotheses were rejected and 7 of them were accepted. Considering the prominent findings of the study, it was determined that the authoritarian management style of school principals was a negative direct and significant predictor of teachers' organizational justice perceptions. School principals' authoritarian management style is not a direct significant predictor of teachers' perceptions of articulated dissent; however, it was determined that the authoritarian management style predicted teachers' antagonistic and displaced dissent perceptions positively and significantly. When the mediation effects in the research model were examined, it was concluded that organizational justice was a significant mediating variable in the relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perception of articulated and antagonistic dissent. It was found that teachers working with school principals with authoritarian management style avoided the articulated dissent strategy and preferred to antagonistic and displaced dissent; however, it has been determined that if the authoritarian principal is fair, teachers can prefer the articulated dissent strategy. These results reveal the importance of organizational justice in the development of articulated dissent in schools.

Keywords: School Principal, Authoritarian management Style, Organizational justice, Organizational dissent.



**E-International Journal
of Educational
Research**

Vol: 14, No: 2, pp. 50-67

Research Article

Received: 2022-12-28

Accepted: 2023-03-07

Suggested Citation

Gedik, A. & Üstüner, M. (2023). Teachers' perceptions of organizational justice and organizational dissent and perceptions of authoritarian management style, *E-International Journal of Educational Research*, 14 (2), 50-67. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1226021>

¹ This article was produced from the doctoral thesis (Inonu University Institute of Educational Sciences) prepared by the first author under the supervision of the second author.

Extended Abstract

Problem: Management style is defined as the distinctive way in which an organisation makes decisions and discharges various functions, including goal setting, formulation and implementation of strategy, all basic management activities, corporate image building, and dealing with key stakeholders (Khandwalla, 1995).

Management style is one of the important factors that affect organisational goals. It is the general approach of the management in dealing with people at organization and exercising of authority over subordinates in an effort to reach organizational goals (Quang, 2002).

Authoritarian management is a management style in which the manager derives his power from the right to order and traditions provided by legal resources, expects obedience from the employees, motivates his employees generally through punishment, and has one-way communication in the organization (Arli, 2007; Toprakçı, 2000).

The relationships of authoritarian managers with their subordinates are formal. It also sets many rules for its formal relations. The verbal and written communication of the manager with the employees is at a low level and their communication is based on mutual intuition (Başaran, 2004). In organizations where the authoritarian management style is used, the feelings, thoughts, suggestions and criticisms of the employees are not taken into account, but the employees are expected to obey their managers and in crease the efficiency of the organization.

Authoritarian management, is a management style in which there is only one individual, the manager, who controls the decision making process with little, if any, input from the group members (Popa, Constantinescu and Dumitrache, 2020). The decisions of managers may make as well as the way in which those decisions are made represent organizational practice that can effect dissent and organisational justice.

51

Organizational dissent is defined as employees' expression of their disagreements and contradictory opinions about workplace policies and practices to various audiences (Kassing, 2011). Organizational dissent is the interactive process that occurs as a result of one or more subordinates expressing disagreement with policies, practices, or imperatives (Garner, 2013). Kassing (1997,1998) identified three strategies for expressing dissent. Articulated dissent involves expressing dissent openly and clearly in a constructive fashion within organizations to audiences that can effectively influence organizational adjustment (i.e., management, supervisors, corporate officers). Latent dissent occurs when employees desire to voice their opinions, but perceive that they lack sufficient avenues for expressing dissent. Consequently, they become frustrated and resort to expressing dissent aggressively to ineffectual audiences within organizations or collectively to other frustrated employees. Displaced dissent entails disagreeing without confronting or challenging and involves expressing dissent to external audiences.

Organizational justice is defined as the overall perception of what is fair in the workplace, consisting of distributive justice, procedural justice, informational justice and interpersonal justice (Robbins and Judge, 2015). Employees expect the gains obtained in the organization to be distributed fairly among all employees, and while making organizational decisions regarding distribution, the processes related to decision making are applied fairly and these decisions are communicated impartially to the employees (İçerli, 2010). If these expectations are not met, dissent may trigger. Thus, in accordance with perceived organizational justice, employees' audience preference to express their dissent will change. Employees having perception of fairness about decisions and decision making process, will not need latent or displaced dissent resistance to those decisions (Kassing and McDowell, 2008).

Based on management style, organizational dissent and organizational justice theories; at the teachers' choice of dissent strategy; it is thought that teachers' perceptions of organizational justice and authoritarian practices of the school principal should also be taken into consideration.

The purpose of this research is to examine the relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perceptions of organizational justice and organizational dissent. In this purpose, the sub-problems are as follows:

1. What is the level of teachers' perceptions of school principals' authoritarian management style, organizational justice and organizational dissent?
2. In which direction and level is the relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perceptions of organizational justice and organizational dissent?

Method: The research is a quantitative method and was designed with a relational model. The population of the research consists of 8989 teachers working in the schools affiliated to the Battalgazi and Yeşilyurt District National Education Directorates, which are the central districts of Malatya in the 2020-2021 academic year. The sample of the study consisted of 535 teachers determined by the quota sampling method from the schools in the population. School principals management styles scale, organizational justice scale and organizational dissent scale were used as data collection tools in the research. In the study, a model that predicts direct and indirect effects has been proposed, considering the literature about teachers' perceptions of school principals' authoritarian management style, organizational justice and organizational dissent. In order to test this model, a path analysis study was carried out with the observed variables within the framework of structural equation modeling (SEM).

Findings: As a result of the research, it was seen that 3 of the 10 determined hypotheses were rejected and 7 of them were accepted. Considering the prominent findings of the study, it was determined that the authoritarian management style of school principals was a direct and significant predictor of teachers' perceptions of organizational justice. Although there is a negative significant relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perceptions of articulated dissent, it has been determined that school principals' authoritarian management style is not a direct significant predictor of teachers' perceptions of articulated dissent. However, school principals' authoritarian management style predicts teachers' perceptions of antagonistic and displaced dissent positively and significantly. When the mediation effects in the research model were examined, it was concluded that organizational justice was a significant mediating variable in the relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perception of articulated dissent. In addition, organizational justice was found to be a significant mediating variable in the relationship between school principals' authoritarian management style and teachers' perception of antagonistic dissent. It was found that teachers working with school principals with authoritarian management style avoided the articulated dissent strategy and preferred to antagonistic and displaced dissent; however, it has been determined that if the authoritarian principal is fair, teachers can prefer the articulated dissent strategy. These results reveal the importance of organizational justice in the development of articulated dissent in schools.

Suggestions: The results of the research show that the school principal's authoritarian management style predicts teachers' perceptions of antagonistic dissent and displaced dissent positively and significantly. Teachers who work with school principals who have an authoritarian management style may avoid using the articulated dissent strategy and turn to antagonistic and displaced dissent. However, in a democratic school environment, teachers can directly convey the issue of dissent to school principals. For this reason, school principals should adopt a democratic management approach and use the traditional authoritarian management style only in situations where extraordinary or urgent decisions need to be made, such as a crisis.

In order to further develop teachers' perceptions of organizational justice more, ethical standards that include the principles of justice, openness, impartiality, consistency, common interest, equality, objectivity and transparency should be determined in school management.

Quantitative methods were used in this study. Qualitative research can be conducted on how school principals' authoritarian behaviors and unfair practices affect teachers' performance.

By adding variables such as teachers' gender, tenure, and school level to the model of this research, the moderator effect or moderated mediation effect of these variables in the model can be tested.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Algıları ile Otoriter Yönetim Tarzına İlişkin Algıları²

Dr. Aytaç Gedik

Milli Eğitim Bakanlığı- Türkiye
ORCID: 0000-0003-1665-7456
aytacgedik@gmail.com

Prof. Dr. Mehmet Üstüner

İnönü Üniversitesi - Türkiye
ORCID: 0000-0002-1724-8825
mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında Malatya ili merkez ilçeleri olan Battalgazi ve Yeşilyurt İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı okullarda görev yapmakta olan 8989 öğretmen, örnekleme ise evrendeki okullardan kota örnekleme yöntemiyle belirlenen 535 öğretmen tarafından olmaktadır. Araştırma nicel yöntemli olup, ilişkisel model ile desenlenmiştir. Araştırmada, otoriter yönetim tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları ile ilgili alanyazın incelenerek doğrudan ve dolaylı etkileri öngören bir model öne sürülmüştür. Bu model yapısal eşitlik modellemesi (YEM) çerçevesinde gözlenen değişkenlerle path (yol) analizi ile test edilmiştir. Araştırmanın öne çıkan bulgularına bakıldığında, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının negatif yönde doğrudan anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dikey muhalefet algılarının doğrudan anlamlı bir yordayıcısı olmadığı; ancak otoriter yönetim tarzının, öğretmenlerin yatay ve dışa aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir. Araştırma modelindeki aracılık etkileri incelendiğinde, örgütsel adaletin, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet ve yatay muhalefet algıları ilişkisinde anlamlı bir aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otoriter yönetim tarzına sahip okul müdürleri ile birlikte görev yapan öğretmenlerin dikey muhalefet stratejisinden kaçınarak yatay ve dışa aktarılmış muhalefete yöneldiği; ancak otoriter müdürün adil olması halinde dikey muhalefet stratejisini tercih edebileceği belirlenmiştir. Bu sonuçlar okullarda dikey muhalefetin gelişiminde örgütsel adaletin önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, Otoriter yönetim tarzı, Örgütsel adalet, Örgütsel muhalefet



**E-Ululararasi
Eğitim Araştırmaları
Dergisi**

Cilt: 14, No: 2, ss. 50-67

Araştırma Makale

53

Gönderim: 2022-12-28
Kabul: 2023-03-07

Önerilen Atıf

Gedik, A. ve Üstüner, M. (2023). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları ile otoriter yönetim tarzına ilişkin algıları, *E-Ululararasi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 50-67. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1226021>

² Bu makale birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden (İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü) üretilmiştir.

GİRİŞ

Yönetici, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için iş faaliyetlerini düzenleyerek başkaları ile birlikte çalışan kişidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Bir kişinin yönetici olabilmesi için emrinde çalışan ve otoritesini kabullenen bir çalışanın bulunması gerekmektedir (Eren, 2008). Bu durum ise yönetimin birden fazla kişinin varlığı ile gerçekleşen ve ekonomik faaliyetten farklı olan bir grup faaliyeti olduğunu göstermektedir (Koçel, 2005). Bu grubun etkin bir biçimde yönetilmesi ise yönetim tarzı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örgütün amaçlarının belirlenmesi, kısa ve uzun vadeli planlarının geliştirilmesi, astlarla olan ilişkilerin yapılandırılması ve astların uyması beklenen politika ve kuralların oluşturulmasını düzenleyen, diğer bir ifade ile örgütteki işlerin yapılma şeklini düzenleyen yönetim tarzı, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır (Khetarpal ve Srivastava, 2000).

Yönetim tarzı, bir örgütün karar verme, hedef belirleme, strateji oluşturma, imaj geliştirme, paydaşlarla ilgilenme ve diğer temel yönetsel uygulamaların işlevlerini yerine getirilmesinde kullanılan farklılık yaratabilen ayırıcı bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Khandwalla, 1995). Moiden'e (2002) göre en uygun ya da en iyi yönetim tarzı konusunda bir uzlaşma yoktur. Yöneticinin kişilik özellikleri, görev yaptığı örgütün yapısı ve amaçları, yönetimindeki insanlar hakkındaki düşünceleri, örgütteki işlerin niteliği, örgüt çalışanlarının özellikleri, zaman (Üstüner, 2016) ve yöneticinin yeterlilikleri (Toprakçı, 2017) yöneticinin yönetim tarzı seçiminde etkili olan faktörlerden bazılarıdır. Okul yöneticisinden beklenen de okulun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak en uygun yönetim tarzını uygulamasıdır (Yılmaz, 2016). Ancak kamu kurumlarının yönetiminde otorite ve güç kullanımı devam etmektedir (Genç, 2005).

Otoriter yönetim; yöneticinin gücünü yasal kaynakların sağladığı emretme hakkından ve geleneklerden aldığı, çalışanlardan itaat beklediği, çalışanlarını genellikle ceza aracılığıyla güdülediği ve örgütte tek yönlü iletişimin olduğu bir yönetim tarzıdır (Arlı, 2007; Toprakçı, 2000). Otoriter yöneticilerin astlarıyla olan ilişkileri biçimseldir. Bu biçimsel ilişkileri için de pek çok kural belirler. Yöneticinin çalışanlarla sözlü ve yazılı iletişimi az düzeyde olup iletişimlerini karşılıklı sezgiye dayanmaktadır (Başaran, 2004). Otoriter yönetim tarzının kullanıldığı örgütlerde çalışanların duygu, düşünce, öneri ve eleştirileri dikkate alınmaz (Toprakçı, 2001) buna karşılık çalışanların yöneticilerine itaat etmesi ve örgütün verimliliğini artırmaları beklenir. Bu nedenle otoriter yönetim tarzına sahip bir müdürün öğretmenleri baskı ve sıkı denetim altına alması, öğretmenlerin kararlara katılmalarını engellemesinin öğretmenlerde memnuniyetsizliğe sebep olabileceği söylenebilir (Arlı, 2007). Bu memnuniyetsizlik durumu da öğretmenlerde muhalefeti tetikleyebilir (Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefet, örgüt içerisindeki uygulamalardan duyulan memnuniyetsizliklerden kaynaklanan ve mevcut durumdan kopuşu belirten her türlü protesto ve karşı gelme şeklinde tanımlanabilir (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet, yöneticileriyle bir konuda farklı görüşe sahip olan örgüt üyelerinin söz konusu farklı görüşü dile getirme çabasıdır (Özdemir, 2010). Bu yönüyle örgütsel muhalefetin bir örgütsel iletişim aracı olduğu söylenebilir (Garner, 2013).

Örgütlerde aynı fikirde olmamak riskli bir girişimdir (Waldron ve Kassing, 2010). Çalışanlar muhalefet stratejisi seçiminde yöneticiler tarafından cezalandırılma veya iş arkadaşları tarafından dışlanma olasılığını dikkate alırlar (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Ayrıca örgütün yapısı, iklimi, muhalif çalışanın kişisel özellikleri, örgütteki iletişim ağı çalışanın seçtiği muhalefet stratejisini etkileyebilecektir. Bu bağlamda çalışanlar, muhalefet davranışlarını dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet olmak üzere üç stratejide sergilemektedir.

Dikey muhalefet, çalışanların muhalif düşüncelerini örgütte karar alma yetkisine sahip üst kademe ve yöneticilere doğrudan ifade etmeleridir (Kassing, 1998). Yatay muhalefet ise çalışanların hiyerarşik olarak kendileri ile aynı ya da yakın seviyeli iş arkadaşlarına karşı muhalif düşüncelerini aktarması durumudur (Wright, 2013). Dışa aktarılmış muhalefet davranışında çalışanlar muhalif düşüncelerini örgüt dışındaki arkadaşlarına, eşlerine, aile üyelerine vb. iletmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002; Kassing ve Avtgis, 1999; Wright, 2013).

Örgütsel muhalefetin başlaması için tetikleyici bir olayın meydana gelmesi gereklidir. Muhalefeti tetikleyen olaylardan birisi de örgütlerdeki adaletsizliklerdir (Kassing ve Armstrong, 2002; Kavak ve Kaygın, 2008; Yıldırım, 2020). İnsanlar yaşadıkları olayların adil olma durumunu öznel olarak değerlendirmekte ve adaletsizliklere farklı şekillerde tepkiler vermektedir. İnsanlar bu değerlendirmeyi

en çok çalıştıkları örgütte yapmakta ve örgüte katılmasıyla başlayan süreçte performans değerlendirme, maaş, ödül dağıtımı, görevlendirme, yetkilendirme, iş araç-gereçlerinin dağıtımı, görevde yükselme, işten çıkarılma gibi çeşitli karar ve uygulamalar adalet algılarını etkilemektedir (İyigün, 2012). Adalet algısının düşük olması da çalışanların saldırganlık ve şiddet gibi bazı olumsuz davranışlarına neden olarak örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırabilmektedir (Beugre, 1998).

Çalışanların örgüte kattıkları değere karşılık olarak almaları gerekenlerin dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil olmasına ilişkin düşünceleri örgütsel adalet algılarını ortaya çıkarmaktadır (İplik, 2009). Okuldaki yönetim uygulamalarında eşitliği gözeten, karar alma süreçlerine öğretmenlerin aktif katılımını sağlayan, eylemlerinde tutarlı, etik kararlar alabilen müdürler öğretmenlerde olumlu adalet algısı geliştirebilirler. Örgütsel adalet algısı düşük olan öğretmenler okuldan uzaklaşmakta, okuldaki işleri önemsememekte, yönetimden şikâyetçi olduklarını söylemektedir (Aydın ve Karaman Kepenekçi, 2008). Ancak otoriter yönetim tarzının uygulandığı bir okulda bu şikâyetlerin doğrudan müdüre yöneltilmediği söylenebilir.

Çalışanlar bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak muhalefet edebilirler. Başlangıçta bireysel seviyede çalışanın kendisini örgütten ayrı hissetmesiyle ortaya çıkan muhalefet, çalışanların kişisel özelliklerine, iletişim yeteneklerine, yönelimleri veya vasıflarına, örgütteki konumlarına bağlı olarak şekillenebilir (Kassing, 1998). İlişkisel olarak muhalefet, örgütteki yönetici-yönetilen ve örgüt üyeleri arasında oluşan ilişki biçimlerinden etkilenirken örgütte konuşma özgürlüğü, muhalefete hoşgörü ve örgütsel adalet gibi örgütsel değişkenler de muhalefet stratejisi seçiminde etkili olmaktadır (Kassing, 2000-a, Kassing ve McDowel, 2008). Yönetim tarzı ilişkisel; örgütsel adalet ise örgütsel bir değişken olarak çalışanların örgütsel muhalefet stratejisini etkilemektedir. Otoriter yöneticiye muhalefetini doğrudan iletemeyen çalışanlar örgüt içi veya dışındaki başka kişilere muhalefet konusunu aktarabilir. Çalıştığı örgütün uygulamalarının adill olduğuna inanan çalışanların ise muhalefet konusu olan durumu herhangi bir çekince veya gizleme gereği duymaksızın yöneticilerine yönelttiği söylenebilir. Bu nedenle; yönetim tarzı, örgütsel muhalefet ve örgütsel adalet teorilerinden hareketle; okul müdürünün otoriter uygulamalarının öğretmenlerin muhalefet stratejisi tercihinde etkisinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir.

Yukarıda değinilen kuramsal çerçeve ışığında bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir:

1. Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiler hangi yönde ve düzeydedir?

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

- H₁: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.
- H₂: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.
- H₃: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin yatay muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.
- H₄: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.
- H₅: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, dikey muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.
- H₆: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, yatay muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.
- H₇: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, dışa aktarılmış muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.
- H₈: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasındaki negatif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.

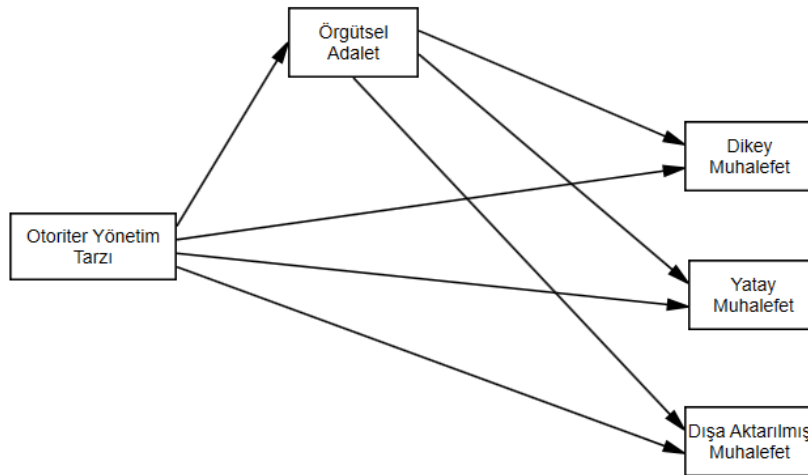
- H₉: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.
- H₁₀: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır

YÖNTEM

1.Araştırmanın Modeli

Araştırmada, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlandığı için ilişkisel model kullanılmıştır. İlişkisel model iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkinin varlığının ve bu ilişkinin derecesinin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırma modelidir (Fraenkel ve Wallen, 2009).

Yapısal eşitlik modellemesinde modelin belirlenebilmesi için mevcut kuramsal bilgiler gereklidir. Araştırmada, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algılarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini öngören bir model öne sürülmüştür. Önerilen bu model Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) türlerinden olan path (yol) analizi ile test edilmiştir. Önerilen model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1.Araştırma modeline ilişkin yol diyagramı (Kuramsal Model)

2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Malatya İli merkez ilçeleri olan Battalgazi ve Yeşilyurt İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı resmi okullarda görev yapan 8989 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kota örnekleme yönteminde, araştırmacı hedeflediği katılımcıları belirli özelliklere göre sınırlandırarak örnekleme dâhil etmektedir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Kota örnekleme, tabakalı örnekleme yönteminden farklı olarak seçkisizliğe önem vermemesi nedeniyle tabakalı amaçsal örnekleme olarak da adlandırılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014). Bu doğrultuda araştırmada incelenen değişkenlere ilişkin alınacak puanların; öğretmenlerin görev yaptığı okul türü açısından farklılık gösterebileceği düşünüldüğü için bu özellik tabaka olarak belirlenmiş ve araştırma evrenindeki dağılım araştırmanın örnekleme yansıtılmaya çalışılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesinde örneklem büyüklüğü belirlenmesi aşamasında örneklem büyüklüğünün kullanılan veri toplama araçlarındaki madde sayısının 10 katı kadar olmasına yönelik görüş bildirilmiştir (Kline, 2010). Bu görüşten hareketle kullanılan veri toplama araçlarında toplam 34 madde olduğundan minimum örneklem büyüklüğü 340 olarak belirlenmiştir. Ancak Kline'a (2010) göre yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında örneklem büyüklüğünün artırılması daha iyi sonuçlar verebilecektir.

Bu nedenle araştırmanın daha büyük bir örneklem ile yürütülmesi uygun bulunmuştur. Böylece 595 öğretmenden veri toplanmış, eksik veya gereksiz doldurulan verilerin veri setinden çıkarılmasıyla 535 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Örneklemdaki 535 öğretmenin görev yaptığı okul kademesine ilişkin bilgiler çizelge 1’de verilmiştir.

Çizelge 1. *Araştırmanın Evren ve Örneklemine İlişkin Bilgiler*

Tabaka	Evren		Örneklem	
	N	%	n	%
İlkokul	2665	29.65	153	28.6
Ortaokul	3250	36.15	199	37.2
Lise	3074	34.20	183	34.2

Çizelge 1’ de görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesinin evrendeki temsil edilme oranları örneklemden de yakın şekilde yansıtılmaya çalışılmıştır. Örneklemden öğretmenlerin 153’ü (%28.6) ilkokulda, 199’u (%37,2) ortaokulda, 183’ü (%34.2) liselerde görev yapmaktadır.

3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği”; “Örgütsel Adalet Ölçeği”, “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır.

3.1. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği: Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” (AMYTÖ) dört boyut ve beşli likert tipinde derecelendirilen 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin *işbirlikli yönetim tarzı* boyutu 7 maddeden, *otoriter yönetim tarzı* boyutu 7 maddeden, *ilgisiz yönetim tarzı* boyutu 7 maddeden ve *karşı koyucu yönetim tarzı* boyutu 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte toplam puan alınamamaktadır. Ölçeğin bu özelliği göz önüne alınarak araştırmanın hipotezleri kapsamında yalnızca otoriter yönetim tarzı alt boyutu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı ölçek geliştirme çalışmasında .895, bu araştırmada ise .89 olarak hesaplanmıştır.

3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği: Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen ölçek tek boyut ve 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı ölçek uyarlama çalışmasında .92, bu araştırmada ise .94 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği: Kassing (1998) tarafından geliştirilen Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek üç boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Birinci alt boyut olan “Dikey Muhalefet” 6 maddeden, ikinci alt boyut olan “Yatay Muhalefet” altı maddeden, üçüncü alt boyut olan “Dışa Aktarılmış Muhalefet” ise 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı ölçek uyarlama çalışmasında “dikey muhalefet boyutu için .96”, “yatay muhalefet boyutu için .96”, “dışa aktarılmış muhalefet boyutu için ise .97” olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada ise dikey muhalefet boyutu için “.897”, yatay muhalefet boyutu için “.892”, dışa aktarılmış muhalefet için “.877” olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler analiz edilirken izlenen yol sırasıyla olmak üzere şöyledir: Veri setinde hatalı ve eksik veriler kontrol edilerek veri setinden çıkarılmıştır. Veri seti için uç değerlerin analizi yapılmış ve tespit edilen uç değerlere sahip veri formları veri setinden çıkarılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit edebilmek için tek ve çok değişkenli normal dağılım testleri yapılmıştır. Tek değişkenli normallik dağılımının test edilmesi için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Bu değerlerin -1 ile +1 arasında kalması durumunda dağılımın normalden aşırı sapma göstermediği söylenebilir (Büyüköztürk, 2015; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Bu araştırmaya ilişkin basıklık ve çarpıklık katsayıları kontrol edilmiş ve kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığı belirlenmiştir. Çok değişkenli normallik analizi için ise AMOS programı ile çok değişkenli çarpıklık, basıklık ve kritik oran (c.r.) değerlerine bakılmıştır. Çok değişkenli normallik analizinde, elde edilen c. r. (kritik oran) değerinin mutlak değerinin 5’ten büyük olması, verinin normal dağılıma sahip olmadığını göstermektedir (Akt. Byrne, 2010). Bu değerler incelendiğinde, tüm değişkenlerin kendi içlerinde normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Çoklu doğrusal bağlantının belirlenebilmesi için bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisine bakılmış ve kısmi korelasyon değerleri belirlenmiş, varyans artış faktörleri (VIF)

incelenmiş, tolerans değerleri hesaplanmıştır (Çokluk vd., 2014). Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin .90'ın altında olması çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir (Ullman, 2013). Hesaplanan en büyük korelasyon katsayısına ($r = -.48$) göre de çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir. VIF değerlerinin 10'dan küçük, tolerans değerlerinin de 0.2'den büyük olması durumu, çoklu bağlantı ve çoklu doğrusallık sorununun olmadığını göstermektedir (Can, 2013; Çokluk vd., 2014; Field, 2009). Otoriter yönetim tarzı ve örgütsel adalet değişkenleri için hesaplanan VIF değerlerinin 10'dan küçük, tolerans değerlerinin de 0.2'den büyük olduğu belirlenmiştir. Bu analizler sonucunda, veri setinin Yapısal Eşitlik Modellemesi çerçevesinde yol analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının mutlak değeri .30'un altında ise düşük, .30 ile .70 arasında ise orta, .70 ve üzerinde ise yüksek düzeyde ilişkilerin olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2015). Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ise yol analizi ve bootstrap analizi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında çok sayıda uyum indeksi mevcuttur ve bu indekslere sürekli yenileri eklenmektedir. Uyum indekslerindeki bu çeşitlilik nedeniyle hangi uyum indeksinin kullanılacağına karar vermek araştırmacı için önem taşımaktadır (Erkorkmaz, vd., 2012). Bu çalışmada kullanılan uyum indeksleri (Hu ve Bentler, 1999) Çizelge 2'de verilmiştir. Araştırmada analizlerin yapılması için SPSS 17 ve AMOS 21 programları kullanılmıştır.

Çizelge 2. Araştırmada Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Bilgiler

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum İndeksi Değerleri
χ^2/SD	$0 \leq \chi^2/SD \leq 3$	$3 < \chi^2/SD \leq 5$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.90 \leq AGFI < .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$
RMSEA	$00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI < .95$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.08$	$.08 \leq SRMR \leq .10$

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılan bulgular araştırmanın alt problemlerinin sırasına göre düzenlenip sunulmuştur.

1. Öğretmenlerin Müdürlerin Otoriter Yönetim Tarzına, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefete İlişkin Algı Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi "Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?" olarak belirlenmişti. Bu alt probleme yanıt vermek üzere yapılan betimsel istatistik sonuçları çizelge 3'te gösterilmiştir.

Çizelge 3. Öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefete ilişkin algı düzeylerine ilişkin bulgular

Değişken	$\bar{x}$	SS	Puan Aralığı	Düzeyleri
Otoriter yönetim tarzı	2.59	.99	1.80-2.60	Nadiren
Örgütsel adalet	3.59	1.01	3.40-4.20	Çoğunlukla katılıyorum
Dikey Muhalefet	3.50	.90	3.40-4.20	Büyük oranda katılıyorum
Yatay Muhalefet	2.83	.78	2.60-3.40	Orta düzeyde katılıyorum
Dışa Aktarılmış Muhalefet	2.59	.91	1.80-2.60	Az katılıyorum

Çizelge 3' teki değerler incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin otoriter yönetim tarzı puanının $\bar{x}=2.59$ ($SS=.99$) olduğu görülmektedir. Bu değer, öğretmenlerin müdürlerin "nadiren" otoriter yönetim tarzı sergilediği algısına sahip olduğunu göstermektedir.

Öğretmenler örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerle $\bar{x}=3.59$ ($SS=1.01$) ortalama puan değerine göre "çoğunlukla" katılmaktadır. Örgütsel muhalefet ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında öğretmenlerin dikey muhalefet alt boyutunda yer alan ifadelerle "büyük oranda" ($\bar{x}=3.50$; $SS=.90$), yatay muhalefet alt boyutunda yer alan ifadelerle "orta düzeyde" ($\bar{x}=2.83$; $SS=.78$), dışa aktarılmış muhalefet alt boyutunda yer alan ifadelerle "az" ($\bar{x}=2.59$; $SS=.91$) katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ile örgütsel adalet ve örgütsel muhalefetin alt boyutları olan dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet değişkenlerine ilişkin algıları

arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon testi sonuçları çizelge 4'te gösterilmiştir.

Çizelge 4. Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon testi sonuçları

Değişken	1	2	3	4	5
1. Otoriter Yönetim Tarzı	1				
2.Örgütsel Adalet	-.48**	1			
3.Dikey Muhalefet	-.17**	.30**	1		
4. Yatay Muhalefet	.23**	-.18**	.14**	1	
5.Dışa Aktarılmış Muhalefet	.20**	-.07	-.004	.33**	1

p<.01**

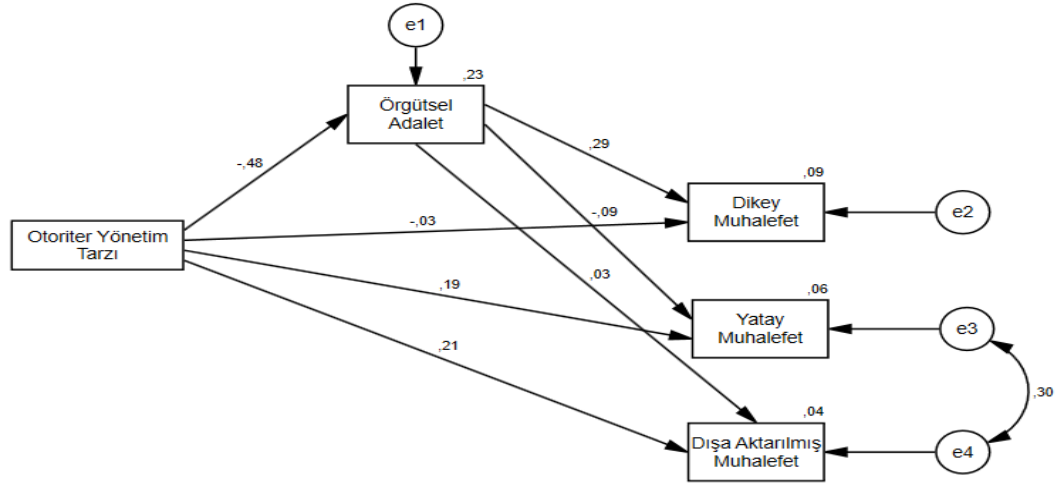
Çizelge 4'teki bulgulara bakıldığında öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ile örgütsel adalet, dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İlişkilerin düzeyine ve yönüne bakıldığında ise otoriter yönetim tarzı ile örgütsel adalet değişkeni arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ($r = -.48$); otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet değişkeni arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ($r = -.17$); otoriter yönetim tarzı ile yatay muhalefet değişkeni arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ($r = .23$); otoriter yönetim tarzı ile dışa aktarılmış muhalefet değişkeni arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ($r = .20$) olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile dikey muhalefet ve yatay muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir. İlişkilerin düzeyine ve yönüne bakıldığında örgütsel adalet ile dikey muhalefet arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ($r = .30$); örgütsel adalet ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki ($r = -.18$) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ve dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

2. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

Araştırmanın kuramsal modeline dayalı olarak oluşturulan birinci model Şekil 2'de gösterilmiştir. Bu modele ilişkin yapılan analiz sonucunda standardize regresyon katsayıları ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin değerler çizelge 5'te verilmiştir.

59



Şekil 2. Test edilen birinci model

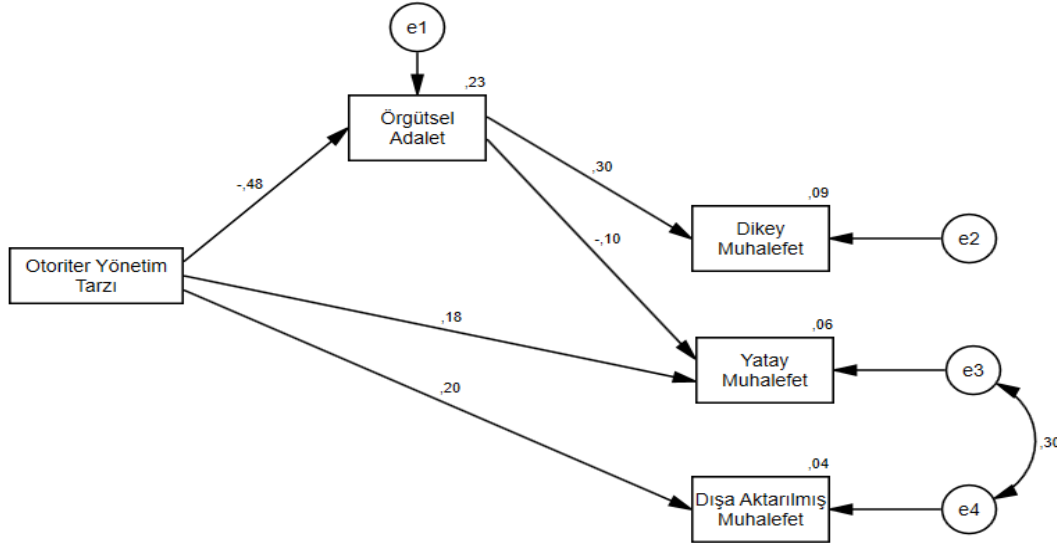
Çizelge 5. Araştırma modelinin ilk yapılan yol analizine göre sonuçları ve tahmini yol katsayıları

Test Edilen Yol	Standardize (β)	C.R.(t)	p
OYT → ÖA	-.48	-12.53	***
OYT → DAM	.21	4.39	***
ÖA → DM	.29	6.19	***
OYT → YM	.19	3.91	***
ÖA → YM	-.09	-1.88	.06
ÖA → DAM	.03	.60	.55
OYT → DM	-.03	-.63	.53

p<.01; p<.05 (OYT: Otoriter Yönetim Tarzı ÖA: Örgütsel Adalet DM: Dikey Muhalefet YM: Yatay Muhalefet DAM: Dışa Aktarılmış Muhalefet)

Çizelge 5'teki bulgular incelendiğinde, araştırmanın modelinde yer alan örgütsel adalet ile yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasındaki yolların anlamsız çıktığı görülmektedir. Örgütsel adalet ile dışa aktarılmış muhalefet arasındaki yolun anlamsız olmasının nedeni bu iki değişken arasında zaten anlamlı bir ilişki bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet arasındaki yolların anlamsız olmasının nedeni ise örgütsel adalet değişkeninin tam aracılık rolü oynamasından kaynaklıdır. "Araştırma modelinde aracılık etkisinin incelenmesi" başlığında bu durum incelenmiştir.

Birinci modele ilişkin yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular ışığında bu modelde yer alan ve anlamsız olan $\text{ÖA} \rightarrow \text{DAM}$ ve $\text{OYT} \rightarrow \text{DM}$ yollarının silinmesine karar verilmiş, $\text{ÖA} \rightarrow \text{YM}$ yolu ise anlamsız olmasına rağmen $p=.05$ değerine çok yakın bir değerde olması sebebiyle modelden silinmemiş ve model modifiye edilerek analiz tekrarlanmıştır. Oluşturulan modifiye model ve modele ilişkin standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 3'te, modele ilişkin tahmin sonuçları ise çizelge 6'da sunulmuştur.



Şekil 3. Modifiye model

Çizelge 6. Modifiye modele ilişkin sonuçlar ve tahmini yol katsayıları

Test Edilen Yol			Standardize (β)	C.R. (t)	p
OYT	→	ÖA	-.48	-12.53	***
OYT	→	DAM	.20	4.67	***
ÖA	→	DM	.30	7.38	***
OYT	→	YM	.18	3.86	***
ÖA	→	YM	-.10	-2.16	.031

$p < .01$; $p < .05$ (OYT: Otoriter Yönetim Tarzı ÖA: Örgütsel Adalet DM: Dikey Muhalefet YM: Yatay Muhalefet DAM: Dışa Aktarılmış Muhalefet)

Çizelge 6'da modele ilişkin t değerlerinin -12.53 ile 7.38 arasında değiştiği görülmektedir. Doğrudan etkilere ilişkin t değerleri ± 1.96 'dan büyük ise anlamlı bir etkinin varlığından söz edilebilir. Dolayısıyla araştırmanın modifiye modeldeki değişkenleri arasındaki tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre otoriter yönetim tarzı örgütsel adaleti negatif yönde ($\beta = -.48$), yatay muhalefeti pozitif yönde ($\beta = .23$), dışa aktarılmış muhalefeti pozitif yönde ($\beta = .20$) yordamaktadır. Örgütsel adalet, dikey muhalefeti pozitif yönde ($\beta = .30$), yatay muhalefeti negatif yönde ($\beta = -.10$) yordamaktadır.

Yapısal eşitlik modelinde oluşturulan bir modelin test edildikten sonra kabul edilip edilmeyeceğine karar verilirken kullanılan ölçütlerden biri de analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleridir (Byrne; 2010; Kline, 2010). Yapılan analizler sonucunda elde edilen modele ait uyum iyiliği değerleri $X^2 = 17.86$, $SD = 4$ ve $X^2/SD = 4.47$, $GFI = .98$, $AGFI = .93$, $CFI = .91$, $SRMR = .05$, olarak hesaplanmıştır. Modele ilişkin uyum indekslerine göre bütün değerlerin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

3. Araştırma Modelinde Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Araştırmanın sekizinci, dokuzuncu ve onuncu hipotezleri kapsamında nihai modelde çizilen yol diyagramlarının sonuçları yorumlanırken doğrudan ve dolaylı etkilerden faydalanılmıştır. Bu etkilerin anlamlılıklarını inceleyebilmek için 2000 yeniden örnekleme ile “bootstrap” analizi yapılmıştır. Hesaplanan yol katsayılarına ilişkin %95 güven aralığında ulaşılan alt ve üst sınır değerler de incelenmiştir. Test edilen yollar ve bu yollara ilişkin ulaşılan alt ve üst sınır değerler çizelge 7’de sunulmuştur.

Çizelge 7. Nihai modele ilişkin bootstrap analizi sonuçları

Test Edilen Yol		%95 Güven Aralığı	
		Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki			
OYT→ÖA	-.48	-.555	-.394
OYT→YM	.18	.085	.277
OYT→DAM	.20	.113	.284
ÖA→DM	.30	.219	.387
Dolaylı Etki			
OYT→ÖA→DM	-.15	-.193	-.099
OYT→ÖA→YM	.05	.002	.097

Alt ve üst sınır arasında kalan bölge sıfır değerini kapsamıyorsa ulaşılan etkinin anlamlı olduğu söylenebilir (Preacher ve Hayes, 2008). Bu bağlamda çizelge 7’de nihai modeldeki tüm yollara ilişkin alt ve üst sınırların sıfır değerini kapsamadığı ve tüm yolların anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre araştırmanın sekizinci hipotezi (H₈: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasındaki negatif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır) ve dokuzuncu hipotezi (H₉: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır) kabul edilmiştir.

Araştırmanın onuncu hipotezi (H₁₀: Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır) nihai modelde örgütsel adalet ile dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasında zaten anlamlı bir ilişki olmadığı için reddedilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere ait bulgular çizelge 8’de özetlenmiştir.

Çizelge 8. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular

	Hipotezler	Sonuç
H ₁	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H ₂	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Ret
H ₃	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin yatay muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H ₄	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı, öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H ₅	Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, dikey muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H ₆	Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, yatay muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Kabul
H ₇	Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, dışa aktarılmış muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.	Ret
H ₈	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasındaki negatif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.	Kabul
H ₉	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.	Kabul
H ₁₀	Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır.	Ret

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yapılan betimsel analizler kapsamında öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin otoriter yönetim tarzını nadiren kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında yapılan araştırmalarda da öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin işbirlikli/demokratik yönetim tarzını daha fazla; otoriter yönetim tarzını ise daha az kullandığı belirlenmiştir (Akçay ve Sevinç, 2021; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019; Nartgün ve Ertürk, 2018; Yılmaz, 2016). Otoriter yönetim tarzının çalışanların bilgisiz, güçsüz ve örgütsüz olduğu kurumlarda kullanılmasının daha uygun olduğu (Arlı, 2007) bilgisi doğrultusunda okul müdürlerinin öğretmenlere otoriter yönetim tarzını nadiren kullanması yerinde bir harekettir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerle çoğunlukla katıldığı belirlenmiştir. Cansoy ve Polatcan (2018) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında 25 adet örgütsel adalet çalışmasının bulguları birlikte derlenmiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının orta düzeyin üstünde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler dikey muhalefet alt boyutundaki ifadelerle “büyük oranda”, yatay muhalefet alt boyutundaki ifadelerle “orta düzeyde”, dışa aktarılmış muhalefet alt boyutundaki ifadelerle “az” katılmaktadır. Alanyazında yapılan çalışmalarda da bu bulgularla uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır (Acaray, 2018; Bakan, Doğan ve Yılmaz, 2017; Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018). Buna göre öğretmenlerin muhalefet yaşadıkları konuyu okul müdürlerine doğrudan iletebildikleri söylenebilir. Bu nedenle de öğretmenlerin arkadaşlarına ve okul dışındaki kişilere muhalefet edilecek konuyu aktarma olasılığı azalabilir.

Araştırmanın, “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır” hipotezi kabul edilmiştir. Otoriter bir yönetici görev odaklıdır ve tüm yönetsel yeteneğini, örgüt amaçlarının yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi için kullanır. Görevler ile ilgili hedefleri özenli ama olağandan biraz daha yüksek düzeyde koyar. Çalışanların görevlerini yaparken üzerlerinde sürekli bir baskı ve denetimin olduğunu hissetmelerini sağlar (Başaran, 2004). Bununla birlikte görevin yerine getirilmesinde insani beklentileri geri plana atabilir. Örgütsel adalet ise insanların karar verme süreçlerini ve sonuçlarını adil bulma derecesiyle ilgili bir kavramdır (Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Tata, 2000). Bir okuldaki öğretmenlerin beklentisi hak ettikleri kazanımların adil bir biçimde dağıtılması, karar alma süreçlerine adil bir şekilde katılmaları ve alınan kararların adil bir biçimde uygulanmasıdır. Ancak otoriter okul müdürü sadece göreve odaklanarak bu beklentileri gerçekleştirmek istemeyebilir. Bu bağlamda otoriter okul müdürünün olduğu bir okulda öğretmenlerin adalet algısının düşük olacağı söylenebilir.

Araştırmanın “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır” hipotezi reddedilmiştir. Bu sonucun araştırma modeli içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum, modelde anlamlı bir aracı değişken olan örgütsel adaletin aracılık etkisi göstererek otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet arasındaki yolu anlamsız hale getirmesinden kaynaklanmaktadır. Buna göre okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını doğrudan değil de, farklı etkenlerin aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkilediği söylenebilir. Okul müdürlerinin, öğretmenler ile ilgili konularda onları karar sürecine dâhil etmemeleri, görev dağılımı konusundaki adaletsizlikleri, öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaları, öğretmenler ile uygunsuz üslupla konuşmaları, okuldaki sorunlara karşı ilgisiz kalmaları gibi etkenler öğretmenlerin muhalif davranışlarını ortaya çıkarabilmektedir (Özdemir, 2010). Ayrıca dikey muhalefet stratejisinin seçimi öğretmenlerin tartışma eğilimi, müdür ile olan iletişim algıları, iş doyum düzeyleri, okula bağlılıkları gibi birçok etkenin varlığından da etkilenebilir. Dolayısıyla okul müdürünün otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dikey muhalefet algılarını doğrudan değil de dolaylı olarak yordaması, dikey muhalefetin birçok etkenin bileşimi altında ortaya çıkmasından kaynaklanabilir.

Araştırmanın “Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin yatay muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Otoriter yöneticiler, çalışanları örgütsel muhalefet davranışı sergilediklerinde, bu durumu kendilerinin otoritelerine yönelik bir saldırganlık ve itaatsizlik olarak algılayabilirler ve onları bu durumdan vazgeçirmek amacıyla yok sayma veya cezalandırma yoluna gidebilirler (Graham, 1986). Bu nedenle de çalışanlar kendilerinin yönetici tarafından cezalandırılabileceğini düşündüğünde yatay muhalefeti tercih edebilirler (Kassing, 1998).

Araştırmanın "Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı öğretmenlerin dışı aktarılmış muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır" hipotezi kabul edilmiştir. Otoriter yöneticinin olduğu örgüt ikliminde kurallara uyma, çatışmadan kaçınma ve mevcut durumu destekleme ön plandadır (Kassing ve Avtgis, 1999). Otoriter yönetimin baskısı altında kalan çalışanlar kendilerini daha özgür hissettiği örgüt dışı ortamlarda muhalefet sergileyebilir.

Araştırmanın "Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dikey muhalefet algılarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır." hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça dikey muhalefet algıları da artmaktadır (Kassing ve McDowell, 2008). Yöneticileri ile daha kaliteli ilişkilere sahip olduklarını algılayan çalışanların yöneticilerine daha fazla dikey muhalefet ifade ettiği söylenebilir (Kassing, 2000-b). Okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin niteliği örgütsel adaletin okullardaki en önemli göstergelerinden birisidir (Hoy ve Tarter, 2004). Bu nedenle öğretmenler kendilerini ifade etmesine ve kararlara katılmasına imkân sağlayan okul müdürünü olumlu algılar ve olası bir muhalefet durumunu okul müdürüne doğrudan iletebilir.

Araştırmanın "Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yatay muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır." hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel muhalefet örgüt içerisindeki davranış, politika ve uygulamaları değiştirmek için ortaya konan bir iletişim stratejisidir (Payne, 2007). Bu iletişim stratejisi yöneticinin adil olma durumuna göre şekillenir. Adil olarak algılanan örgütlerde çalışanların yöneticileriyle iletişim doyumu yüksektir (Özkılıççı, 2011). Ancak yöneticileriyle düşük kalitede iletişimi olan çalışanlar muhalefetlerini iş arkadaşlarına iletme eğilimine girerek yatay muhalefet stratejisini kullanacaklardır (Bıçkes, 2017; Kassing, 2000-b). Bu bağlamda çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça yatay muhalefet algılarının azaldığı (Kassing ve McDowell, 2008) söylenebilir.

Araştırmanın "Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları dışı aktarılmış muhalefet algılarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır." hipotezi reddedilmiştir. Dışa aktarılmış muhalefet sorunların çözümünde en az etkiye sahip olan stratejidir. Çalışanlar dışı aktarılmış muhalefet stratejisini kullanarak soruna çözüm bulmak yerine, örgüt dışındaki kişilere sorunu ileterek kendilerini rahatlatmayı tercih etmektedir (Kassing, 1998). Dolayısıyla dışı aktarılmış muhalefet stratejisi örgütteki sorunların çözümüne yeteri kadar katkı sağlamayabilir. Bu bağlamda örgütteki adaletsiz uygulamaların dışı aktarılmış muhalefet ile çözülemeyeceği söylenebilir.

Araştırmanın "Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algıları arasındaki negatif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır" hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma modeli kapsamında, okul müdürünün otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dikey muhalefet algısı üzerindeki etkisi doğrudan değil, model içerisindeki bir başka değişken olan örgütsel adalet aracılığıyla gerçekleşmiştir. Bir başka ifadeyle otoriter yönetim tarzı ile dikey muhalefet algıları arasındaki ilişki örgütsel adalet algısı üzerinden açıklanabilir. Örgüt içindeki karar alma süreçlerinin adil olarak algılanmaması durumunda çalışanlar örgüte karşı; kişilerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda da yöneticiye karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmektedir (İyigün, 2012). Otoriter yöneticinin adaletsiz davranışlarına çalışanlar cezalandırılma korkusu nedeniyle tepki verememekte, ancak içerleme, öfke duyma, güvensizlik ile kapasitesini, zekâsı kullanmaktan geri durma, çalışmalarında düşük performans sergileme gibi davranışlar sergilemektedir (Özgür, 2011). Ancak disiplin, otorite ve babacan niyetin bir arada bulunduğu babacan otoriterlik olarak adlandırılan yönetimsel davranışta; çalışanları üzerinde mutlak bir otorite ve kontrol sağlayan ve onlardan mutlak itaat bekleyen yöneticiler aynı zamanda çalışanlarına gerekli kaynakları sağlar, onları olası tehditlere karşı korur. Bunların karşılığında da çalışanlar yöneticilerine karşı saygılı ve sadık olurlar (Farh ve Cheng, 2000; Schroeder, 2011). Babacan otoriter bir yöneticinin aynı zamanda adil olabileceği de söylenebilir (Nal, 2018; Tezcan, 2019). Buna göre otoriter bir okul müdürünün aynı zamanda adaletli olabileceği algısına sahip öğretmenler dikey muhalefet davranışını tercih edebilirler.

Araştırmanın "Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin yatay muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır." hipotezi kabul edilmiştir. Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin yatay muhalefet davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebileceği söylenebilir. Otoriter yönetim tarzını kullanan okul müdürü tüm yetki ve karar alma mekanizmasını kendinde toplamıştır. Öğretmenlerin duygularına, düşüncelerine, eleştirilerine, önerilerine önem vermez. Bu nedenle otoriter yönetimin olduğu okullarda

öğretmenler müdürlerine muhalefet konusunu doğrudan iletmekten kaçınarak, iş arkadaşlarına durumu bildirecektir. Ayrıca otoriter okul müdürünün adil olmayan uygulamaları da öğretmenlerin yatay muhalefet stratejisini seçmelerine neden olabilecektir.

Araştırmanın "Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki pozitif yönlü ilişkide, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları aracılık rolü oynamaktadır." hipotezi reddedilmiştir. Yapılan korelasyon analizinde; öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ile dışa aktarılmış muhalefet algıları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile dışa aktarılmış muhalefet değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle de öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ile dışa aktarılmış muhalefet algıları arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü oynaması beklenemez. Buna göre okul müdürünün otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin dışa aktarılmış muhalefet tercihi üzerinde adalet algısının herhangi bir farklılık yaratmadığını söyleyebiliriz.

Bu sonuçlar göz önünde tutularak uygulayıcılar ve araştırmacılar için şu öneriler yapılabilir:

- Dikey muhalefet okuldaki sorunlar için geri bildirim sağlar, okulun gelişmesi için önemlidir. Okul müdürleri muhalefetten daha çok yararlanabilmek için öğretmenlerin dikey muhalefet stratejisini kullanmaktan kaçınacağı ilişkisel ve örgütsel değişkenlere dikkat etmeli ve bu değişkenlerde olumlu algılar oluşturmalıdır. Bu bağlamda okul müdürlerine; öğretmenler ile iletişim kalitesini artırması, okulda alınan kararlara öğretmenlerin katılımını sağlaması, demokratik bir okul ortamı oluşturmaları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarını geliştirmesi önerilebilir. Ayrıca dikey muhalefetin okul gelişimi için gerekli bir unsur olduğu farkındalığının oluşturulması amacıyla okul müdürlerine örgütsel muhalefet konusunda Öğretmen Bilişim Ağı üzerinden çevrim içi videolar sunulabilir.
- Otoriter yönetim tarzına sahip okul müdürleri ile birlikte görev yapan öğretmenler dikey muhalefet stratejisini kullanmaktan kaçınarak, yatay ve dışa aktarılmış muhalefete yönelebilirler. Ancak demokratik bir okul ortamında öğretmenler muhalefet konusunu okul müdürlerine doğrudan iletebilirler. Bu nedenle okul müdürleri demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeli, geleneksel olan otoriter yönetim tarzını sadece kriz gibi olağanüstü ya da acil karar verilmesi gereken durumlarda kullanmalıdır.
- Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının dikey muhalefet algılarını pozitif, yatay muhalefet algılarını ise negatif yönde anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, araştırmanın aracılık etkilerine yönelik sonuçlarında örgütsel adaletin, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin dikey muhalefet algısı ilişkisinde anlamlı bir aracı değişken olduğu görülmüş ve otoriter yönetim tarzına sahip okul müdürleri ile birlikte görev yapan öğretmenlerin dikey muhalefet stratejisinden kaçınarak yatay ve dışa aktarılmış muhalefet stratejisini tercih ettiği; ancak otoriter müdürünün aynı zamanda adaletli olması durumunda dikey muhalefet stratejisini sergileyebileceği belirlenmiştir. Bu sonuç okullarda dikey muhalefetin gelişiminde örgütsel adaletin önemini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını daha da geliştirebilmek amacıyla okul müdürlerinin adil olmayan tutum ve davranışlarının önlenmesi için adalet, açıklık, tutarlılık, tarafsızlık, eşitlik, ortak çıkar, objektiflik, şeffaflık ilkelerini içeren etik standartların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmesi önerilebilir.
- Bu araştırmanın modeline öğretmenlerin cinsiyetleri, görev süreleri, görev yaptıkları okul kademesi gibi değişkenler eklenerek bu değişkenlerin modeldeki düzenleyicilik etkisi ya da durumsal aracılık etkisi test edilebilir.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefet üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisi: Eğitim sektöründe bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 83-91.
- Akçay, P. ve Sevinç, H. H. (2021). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzları ve öğretmenlerin özerkliği üzerine bir araştırma. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 41(2), 1173-1198.

- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydın, İ. ve Kepenekçi, Y.K. (2008). Principals' opinions of organizational justice in elementary schools in Turkey, *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. ve Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda mesleki öz yeterlilik algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. basım). Ankara: Nobel Yayınları,
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Biçkes, D. M. (2017). Konaklama işletmelerinde örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisi: Kapadokya'daki otellerde bir araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 31(4).
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cansoy, R. ve Polatcan, M. (2018). Türkiye'de okullarda örgütsel adalet araştırmaları: Ampirik araştırmalara bir bakış. *Turkish Studies*, 13(4), 163-184.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6. Baskı). Londra: Routledge.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulamalı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Farh, J. L. and Cheng, B. S. 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*: 84-127. London: Macmillan.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss*. California: SAGE Publications.
- Fraenkel, J. R. and Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (7th edition). New York: McGraw-Hill.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: The process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250- 259.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hubbell, A. P. and Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56, 47-70.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma: Adana ili örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 107-118
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.

- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311–332.
- Kassing, J. W. (1998). *Development and validation of the organizational dissent scale*. Unpublished doctoral Dissertation, Kent State University, Ohio, ABD.
- Kassing, J. W. (2000-a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387–396.
- Kassing, J. W. (2000-b). Investigating the Relationship between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58–70.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Cambridge, United Kingdom: Polity Press.
- Kassing, J. W. and Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39–65.
- Kassing, J. W. and Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100–115.
- Kassing, J. W. and McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34–43.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 33.
- Khandwalla, P. (1995). Effectiveness management styles: An Indian study. *Journal of Euro-Asian Management*, 1(1), 39–64.
- Khetarpal, I. and Srivastava, R. (2000). Management styles grounded in interpersonal roles: focus on heads of school in India. *International Journal of Educational Management*, 14(2), 74–83.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York. USA: Guilford Press.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453–1476.
- Moiden, N. (2002). Evolution of leadership in nursing. *Nursing Management* 9(7), 20–26.
- Nal, M. (2018). *Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Nartgün, Ş. S. ve Ertürk, R. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimlerinde Örnek Araştırmalar*, 221–243.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215–230.
- Özkılıççı, G. (2011). *Örgütsel adalet algısı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235–240.
- Popa, M., Constantinescu, M. and Dumitrache, V. I. (2020). Managerial communication and authoritarian leadership style. *Defense Resources Management In The 21st Century*.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Püsküllüoğlu, E. I. ve Altinkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, doi: 10.16986/HUJE.2018037422.
- Quang, T. (2002). Conflict management in joint ventures. *Transitions*, 38 (122)
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları* (Çev. Ed. A.Öğüt). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schroeder, J. L. (2011). *The impact of paternalism and organizational collectivism in multinational and family-owned firms in Turkey*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University Of South Florida.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87–96.
- Tata, J. (2000). Influence of role and gender on the use of distributive versus procedural justice principles. *Journal of Psychology*, 134, 261–268.

- Tezcan, G. (2019). *Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik anlayışı ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Toprakçı, E. (2000). Geleceğin müdürleri açısından okul müdürlerinin liderlik yeterliği, *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 24, 117-128. (Basılı dergi) Elektronik Erişim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/gelecegin-mudurleri2.pdf>
- Toprakçı, E. (2001). Okul yönetimi süreci ve liderlik, *Eğitim Araştırmaları Dergisi* 1(3-4), 139-149. Erisim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/okul-yonetimi-sureci-ve-liderlik.pdf>
- Toprakçı, E. (2017). *Sınıf Yönetimi* Ankara: Pegem Yayınları
- Ullman, J. B. (2013). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (eds). *Using multivariate statistics* (pp. 681-785). Boston, CA: Pearson.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 429-457.
- Waldron, V. R. and Kassing, J. W. (2010). *Managing risk in communication encounters: Strategies for the workplace*. London: Sage Publications.
- Wright, M. D. (2013). The role of teamwork schema similarity and group atmosphere in perceptions of conversational appropriateness and organizational dissent. *Master of Science College of Communication Texas Christian University*, 6-12-13-14-15
- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 25(2).
- Yılmaz, M. (2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyo-demografik faktörleri bağlamında incelenmesi: Kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(15), 293-314.