

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL
MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

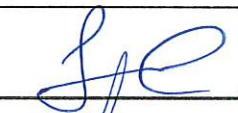
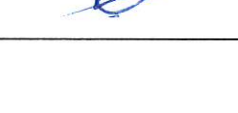
ESRA TAÇYILDIZ
1168207168

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ SEROL KARALAR
EDİRNE 2020

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra TAÇYILDIZ tarafından hazırlanan **Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca **21 Ocak 2020 Salı** günü saat **15:00** 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin * Kabul edilmesine **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Serol KARALAR	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Seyhan BİLİR GÜLER	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar CANBAZ	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

21 / 01 / 2020

Esra TAÇYILDIZ



ÖZET

Tezin Adı: Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma

Hazırlayan: Esra TAÇYILDIZ

Çalışmanın amacı; liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Öncelikle konu ile ilgili literatür taraması yapılarak, kavramlar teorik açıdan incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, ikinci bölümde ise örgütsel muhalefet kavramı açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde Trakya Üniversitesi'nde görev yapan 342 akademik personel üzerinde uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş olan hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla korelasyon ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerin sonucunda; liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet, demokratik liderlik, otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzları ile dikey muhalefet arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; otokratik liderlik tarzı ve yatay muhalefet boyutu arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin çalışmada kullanılan değişkenler üzerinde etkilerinin olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Uygulanan testlerin sonucunda; örgütsel muhalefetin tüm alt boyutları ile cinsiyet; örgütsel muhalefetin alt boyutları olan dikey muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet ile yaş, unvan, toplam iş deneyimi ve kurumda çalışma yılı; demokratik liderlik tarzı ile yaş ve unvan, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile unvan değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, Örgütsel Muhalefet, Akademik Personel

ABSTRACT

Thesis Name: The Effect of Leadership Styles on Organizational Dissent: A Research on Academic Staff

Prepared by: Esra TAÇYILDIZ

The aim of the study is to examine the effect of leadership styles on organizational dissent behaviors. Firstly, the literature was searched on the subject and the concepts were examined theoretically. In the first part of the study, the concept of leadership was explained and in the second part, the concept of organizational dissent was explained. In the third part of the study, the results of the survey conducted on 342 academic staff working at Trakya University were included and the hypotheses developed for the purpose of the research were tested. The data obtained from the research were analyzed by using SPSS package program. Correlation and multiple regression analysis were performed in order to reveal the relationship between the variables. As a result of the analysis; statistically significant and positive relationship between leadership styles and organizational dissent, democratic leadership, autocratic leadership and Laissez faire leadership styles and articulated dissent were found; however, there was a statistically significant but negative relationship between autocratic leadership style and lateral dissent dimension.

Mann-Whitney U and Kruskal Wallis tests were used to determine whether the socio-demographic characteristics of the participants had any effects on the variables used in the study. As a result of applied tests; gender and all sub dimensions of organizational dissent gender age, title, total work experience and years of working in the institution, with articulated dissent and displaced dissent, which are the sub-dimensions of organizational dissent; there was a statistically significant difference between democratic leadership style and age and title, laissez faire leadership style and title variables.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Dissent, Academic Staff

ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerini paylaşan, yol gösteren tez danışmanım Dr.Öğr.Üyesi Serol KARALAR'a çok teşekkür ederim.

Anket çalışması süresince değerli vakitlerini ayıran ve çalışmaya katılan tüm hocalarıma desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen, sabırla dinleyen, moral veren sevgili arkadaşlarım; Gizem ARI'ya, Merve Nur KÖPRÜLÜ'ye, Büşra TEKCAN'a, Ela ZÜLFÜKAR ÇELEK'e ve Merve KAYA'ya çok teşekkür ederim.

Sevgi ve desteklerini her zaman hissettiğim sevgili annem Figen, babam Aykut ve ağabeyim Oğuz TAÇYILDIZ'a her konuda yanımda oldukları için çok teşekkür ederim.

Esra TAÇYILDIZ

Ocak 2020

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI ve KAPSAMI

1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı	3
1.1.1. Liderlik Özellikleri	5
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması	6
1.2. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları	9
1.2.1. Yasal Güç	11
1.2.2. Zorlayıcı Güç.....	11
1.2.3. Uzmanlık Gücü.....	12
1.2.4. Ödül Gücü	12
1.2.5. Karizmatik Güç	13
1.3. Liderlik Teorileri.....	13
1.3.1. Özellikler Teorisi.....	14
1.3.2. Davranışsal Teoriler	15
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	16

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	19
1.4. Liderlik Tarzları	21
1.4.1. Otokratik Liderlik.....	21
1.4.2. Demokratik Liderlik	22
1.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	23

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMI ve KAPSAMI

2.1. Muhalefet Kavramı	25
2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı.....	25
2.3. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri	27
2.3.1. Örtük Kontrol Kuramı	27
2.3.2. Bağımsız Düşünme Kuramı.....	28
2.3.3. Ayrılma- Dile Getirme- Sadakat Kuramı.....	29
2.4. Örgütsel Muhalefet Süreci	31
2.5. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri.....	31
2.6. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Faktörler	35
2.6.1. Bireysel Faktörler	35
2.6.2. İlişkisel Faktörler	37
2.6.3. Örgütsel Faktörler	37
2.7. Örgütsel Muhalefet Davranışları.....	38
2.7.1. Yatay Muhalefet (Gizli Muhalefet)	38
2.7.2. Dikey Muhalefet Davranışı (Açık Muhalefet).....	39
2.7.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet	42
2.7.4. Haber Uçurma (Whistleblowing).....	43
2.8. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	49
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	50
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	50
3.4. Araştırmanın Modeli	51
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	52
3.6. Veri Toplama Araçları	53
3.7. Verilerin Toplanması	54
3.8. Verilerin Çözümü ve Yorumu.....	55
3.8.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	55
3.8.2. Faktör Analizi	58
3.8.3. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	65
3.8.3.1. Korelasyon Analizi	65
3.8.3.2. Regresyon Analizi.....	67
3.9. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal -Wallis Testi Sonuçları	73
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA	89
EKLER.....	109
Ek 1. Anket Formu	109
Ek 2. Etik Kurul Kararı	115

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	8
Tablo 1.2 Güç Kaynaklarının Türleri.....	10
Tablo 1.3 Özellikler Teorisine Göre Liderlerin Fiziksel ve Kişisel Özellikleri.....	14
Tablo 1.4 Liderlik Davranış Boyutları.....	17
Tablo 2.1 Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar.....	32
Tablo 2.2 Haber Uçurma 5N 1K Analizi.....	46
Tablo 3.1 Araştırmanın Hipotezleri.....	52
Tablo 3.2 Kolmogorov- Smirnov Test Sonuçları.....	55
Tablo 3.3 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	56
Tablo 3.4 Liderlik Tarzını Betimleme Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	58
Tablo 3.5 Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeği Başlangıç Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri.....	59
Tablo 3.6 Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeği Faktör Yükleri.....	60
Tablo 3.7 Faktör Analizi Sonrası Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeğinden Çıkarılan İfadeler.....	61
Tablo 3.8 Örgütsel Muhalefet Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	61
Tablo 3.9 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Başlangıç Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri.....	62
Tablo 3.10 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Yükleri.....	63
Tablo 3.11 Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Muhalefet Ölçeğinden Çıkarılan İfadeler.....	63
Tablo 3.12 Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 3.13 Liderlik Tarzları ve Örgütsel Muhalefet Korelasyon Analizi.....	66
Tablo 3.14 Boyutlar Arası Korelasyon Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 3.15 Liderlik Tarzları ve Örgütsel Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 3.16 Demokratik Liderlik Tarzı ve Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonucu.....	68
Tablo 3.17 Otokratik Liderlik Tarzı ve Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları.....	69

Tablo 3.18 Tam Serbestlik Taniyan Liderlik ve Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonucu.....	70
Tablo 3.19 Otokratik Liderlik Tarzi ve Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 3.20 Regresyon Analizi Sonucunda Kabul ve Reddedilen Hipotezler.....	72
Tablo 3.21 Cinsiyet Değişkeni ve Örgütsel Muhalefet Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	73
Tablo 3.22 Yaş Değişkeni ve Örgütsel Muhalefet Kruskall-Wallis Testi Sonuçları..	74
Tablo 3.23 Unvan ve Örgütsel Muhalefet Kruskall-Wallis Testi Sonuçları.....	76
Tablo 3.24 Toplam İş Deneyimi ve Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Kruskall-Wallis Testi Sonuçları.....	78
Tablo 3.25 Kurum İçi Çalışma Süreleri ve Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Kruskall-Wallis Testi Sonuçları.....	79
Tablo 3.26 Demokratik Liderlik ve Yaş Değişkeni Kruskall-Wallis Testi Sonuçları.....	81
Tablo 3.27 Liderlik Tarzları ve Unvanlar Arasında Kruskall-Wallis Testi Sonuçları.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Lider Yöneticiler.....	9
Şekil 1.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Tarzları.....	17
Şekil 2.1 Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat-Aldırmama Modeli.....	30
Şekil 3.1 Araştırma Modeli.....	51



KISALTMALAR

Kısaltma	Anlamı
TDK	Türk Dil Kurumu
ADS	Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat
EVL	Exit-Voice-Loyalty
ADSA	Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat-Aldırmama
EVLN	Exit-Voice-Loyalty-Neglect
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
Vd.	Ve Diğerleri
Vb.	Ve Benzeri

GİRİŞ

Bireyleri etkileyebilme ve yönlendirebilme özelliğine sahip olan liderlere, örgüt içerisindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve örgüt hedeflerine ulaşılmasında büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu bağlamda çalışanların ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda bir araya getirilmesinde liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar da önem taşımaktadır. Liderlik kavramı, çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını etkileyen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Farklı beklentileri ve görüşleri olan çalışanların bir araya gelmesi anlaşmazlıkların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde memnun olmadıkları uygulamalara yönelik karşıt düşüncelerini ifade edebilmektedir. Bu noktada örgütsel muhalefet kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel muhalefet, sorun teşkil edebilecek uygulamaların belirlenmesini sağlayabilen bir kavram olarak kabul edilmektedir. Örgüt liderlerinin, çalışanları muhalif görüşlerini ifade edebilmeleri doğrultusunda desteklemeleri ile örgüt sorunlarına ilişkin geri dönüşler alınabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada;

- Yapılacak yazın taraması ile liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet kavramları arasındaki ilişkinin ele alınması,
- Konuyla ilişkili Türkiye’de ve dünyada yapılmış benzer çalışmaların incelenmesi,
- Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla, Trakya Üniversitesi’nde görev yapan akademik personel üzerinde uygulanacak anket çalışması ile elde edilecek araştırma sonuçlarının tartışılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, ikinci bölümünde örgütsel muhalefet kavramı incelenmiş, üçüncü bölümünde ise liderlik ve örgütsel muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Trakya Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel üzerinde uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin yapılan faktör analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç kısmında yer alan öneriler ile de yazına katkı sağlanmaya çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI ve KAPSAMI

Çalışmanın birinci bölümünde; liderlik kavramına, özelliklerine, liderlik ve yöneticilik kavramlarının karşılaştırılmasına, liderlerin sahip oldukları güç kaynaklarına, liderlik teorilerine ve liderlik tarzlarına değinilmiştir.

1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

Liderlik sözcüğü Anglosakson kökenli “lead” kelimesinden türetilmiş olup “yol” ve “patika” anlamlarına gelmektedir (Vries, 2007: 234). Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300’lü yıllara dayandırılmaktadır. Buna karşın, 19.yüzyılın ilk yarısına kadar herhangi bir kaynakta liderlik kavramına rastlanılmamıştır (Ünal, 2012: 55). Liderlik, eski çağlardan beri insanlarda merak uyandıran bir konu olmuştur. Liderlerin izleyicileri ne kadar etkiledikleri tam olarak anlaşılamamasına rağmen tarihte askeri, siyasi, dini ve toplumsal liderlerin hikayeleri mevcuttur (Yukl, 2018: 1). İnsanların en basit toplum düzeninde örgütlendiği zamanlardan günümüze kadar birçok kaynakta liderlik konusuna değinildiği görülmektedir. Liderlik, Platon’un “Devlet”, Machiavelli’nin “Prens” adlı eserlerinde de işlenen ana konu olmuştur (Sayılı ve Baytok, 2014: 6).

Liderlik kavramına ilişkin ilk bilimsel araştırmalar 20. yüzyılda başlamıştır. Yapılan araştırmaların çoğu lider etkililiğini belirleyen etkenler üzerinde yoğunlaşmıştır. Sosyal bilimciler, liderin izleyicilerini etkileme ve görev amaçlarını gerçekleştirme düzeyini etkileyen özelliklerin, becerilerin, davranışların ve güç kaynaklarının neler olduğunu incelemişlerdir. Liderlik paylaşılan bir süreç olarak kabul edilmiş ve bu sürecin neden etkili ya da neden etkisiz olduğunun gerekçeleri

araştırılmıştır. Bilimsel araştırmalar ile niçin bazı kişilerin lider olarak ön plana çıktığı, lider davranışlarını nelerin etkilediği sorularına cevap aranmıştır (Yukl, 2018: 2).

Liderlik, farklı anlamların yüklenebildiği geniş kapsamlı bir kavramdır. Siyaset bilimi, kamu yönetimi, psikoloji, sosyoloji gibi pek çok bilim dalının inceleme konusu olması ve araştırmacıların bireysel bakış açıları ile tanımlar yapmaları nedeniyle liderliğe ilişkin bir görüş birliğine varılamamıştır (Ünal, 2012: 14). Liderlik tanımları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Liderlik, amaçların ve vizyonun başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda grup üyelerini etkileyebilme becerisidir (Robbins ve Judge, 2013: 376).
- Liderlik, bir bireyin grup üyelerini örgüt başarısına katkıda bulunma yönünde motive edebilme becerisidir (Yukl, 2018: 3).
- Liderlik, örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi amacıyla izleyicileri etkileme sürecidir (Luthans ve Hodgetts, 1997: 363).
- Liderlik, grup üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda bir kişinin peşinden gitmesi ile meydana gelen bir süreçtir (Çetin, 2008: 23).
- Liderlik, amaçların yerine getirilmesi amacıyla grup üyelerinin eylemlerinin yönlendirilme sürecidir (Certo, 2003: 26).
- Liderlik, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen kişiler ile onların eylemlerini etkileyen bir kişi arasındaki ilişkidir (Kutonis, 2006: 124).

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda araştırmacılar liderliğin; lider, takipçiler ve içinde bulunduğu koşullardan meydana gelen bir süreç olduğunu varsaymışlardır. Liderlik süreci ise; $Liderlik = f(lider, takipçiler, koşullar)$ şeklinde açıklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlik, sadece lider ve onun sahip olduğu özellikleri çerçevesinde açıklanamamaktadır. Liderlik süreci, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Bir diğer yaklaşıma göre liderliğin odak noktası özelliklerdir. Özellikler yaklaşımı ile liderlerin doğuştan gelen belirli özelliklere sahip

olduğu ve söz konusu özelliklerin farklı bireylerde farklı düzeylerde oluşabileceği varsayılmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 12; Taşkiran, 2011: 12).

Liderlik, davranış bilimlerinde en çok araştırılan kavramlardan birini oluşturmaktadır. Buna rağmen, bir liderin ne zaman ön plana çıkacağı, bir bireyin hangi özellik, beceri ve şartlara bağlı olarak lider olacağına ilişkin bir cevaba ulaşılamamıştır. Bu nedenle her zaman ve her yerde geçerli olabilecek bir liderlik modelinin olamayacağı ileri sürülmektedir (Güney, 2014: 18).

1.1.1. Liderlik Özellikleri

Liderlerin örgütsel fonksiyonları başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 18). Liderlerde aranılan özelliklerin bazıları şunlardır (Çetin, 2008: 34-35):

- ❖ Bir vizyon belirleyebilmek ve bunu astları ile paylaşabilmek,
- ❖ Değişikliklere karşı açık olmak ve yeni projeler yönetebilmek,
- ❖ İnsanlarla kişisel olarak ilgilenebilmek,
- ❖ Ekipleri destekleyebilmek,
- ❖ Bilgileri paylaşabilmek,
- ❖ Sorunları çözebilmek ve karar verebilmek,
- ❖ İşlerin akışını yönetebilmek,
- ❖ Teknik becerilere sahip olmak,
- ❖ Zamanı ve kaynakları doğru yönetebilmek,
- ❖ Sorumluluk alabilmek,
- ❖ İnisiyatif kullanabilmek,
- ❖ Duygularına hakim olabilmek,
- ❖ Profesyonel ahlaka sahip olmak,
- ❖ Merhametli ve güvenilir olmaktır.

Bu maddelere ek olarak liderlerin liderliklerini sürdürebilmeleri için; bilgiye, cesarete, inanca, empatiye, olgunluğa ve ileri görüşlülüğe ihtiyaçları vardır (Serinkan, 2012: 155). Liderler; planlama, örgütleme, işi tamamlama becerisine sahip olan ve bu doğrultuda risk ve sorumluluk alabilen, peşlerinden takipçilerini sürükleyebilme becerisine sahip olan kişiler olarak nitelendirilebilmektedir (Telli, 2012: 10-11).

Liderlerin vizyon sahibi olmaları önem taşımaktadır. Lider özelliklerine dair yapılan çalışmalar neticesinde etkili liderlerin bir vizyon belirleyerek bireyleri yönlendirebildikleri sonucuna varılmıştır. Belirlenmiş olan vizyonu aktarabilmek, tutkulu olabilmek, işe odaklanabilmek ve takipçileri ile güvene dayalı ilişkiler geliştirebilmek liderlerde aranılan özellikleri oluşturmaktadır. Liderlerin, güvene ve düzene dayalı bir örgüt ortamını oluşturabilmeleri, işlerin de tamamlanabilmesine katkı sağlamaktadır (Çetin, 2008: 37-39).

1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Yönetici ve lider kavramları birbirinden farklı anlamlara sahip olmalarına rağmen iki kavram arasında bir ilişki de mevcuttur. Yönetici ve lider arasındaki ilişkiye ilişkin araştırmalar 1950'li yıllara dayanmaktadır. Yönetici kavramı genellikle lider kavramı ile aynı anlamda kullanılmıştır. Klasik düşünürler, yönetici ve lider kavramı arasında bir fark gözetmeyerek, her yöneticinin bir lider olduğunu varsaymışlardır (Bulut ve Bakan, 2005: 65).

Liderlik, belirli koşullar altında kişisel veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesini ifade etmektedir. Liderlik, liderin yapmış olduğu eylemlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise belirli amaçlar doğrultusunda başkalarını bir davranışa yönlendirebilen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 216). Yöneticilik, başkaları aracılığıyla örgüt amaçlarına ulaşma ve başkalarına iş yaptırabilme yeteneğidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 165).

Yönetici ise, yönetim alanında sahip olduğu bilgiler ve kişisel yetenekleri ile yöneticilik işini fiilen yapabilen kişidir (Örücü, 2015: 89).

Liderlik, insan davranışları ile ilişkilidir ve yönetimin yalnız bir yönünü ifade etmektedir. Yönetim ise daha geniş bir kavramdır ve liderlik faaliyetlerini de kapsamaktadır. Ayrıca davranışsal olmayan ve insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonlarla da ilgilidir. Yönetim, organizasyonun devamı ile ilişkili bir kavramdır. Yönetim sürecinde planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve kontrol gibi fonksiyonlar gerçekleştirilmektedir. Liderlik ise harekete geçme ve değişimin hızlandırılması ile ilgilidir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temelini oluşturmaktadır (Güney, 2001: 286).

Yöneticilik, organizasyon fonksiyonlarının, program ve faaliyetlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesidir. Liderlik ise vizyon belirleme ve bireylerin motive edilmesi ile ilişkilidir (Çetin, 2008: 25). Yönetici kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde talimat verme eğiliminde iken, liderler belirledikleri vizyona bağlı olmaktadır. Yöneticiler astlarını kontrol etmeye odaklanırken, liderler astlarını nasıl yetkilendireceklerine odaklanmaktadır (Vries, 2007: 234).

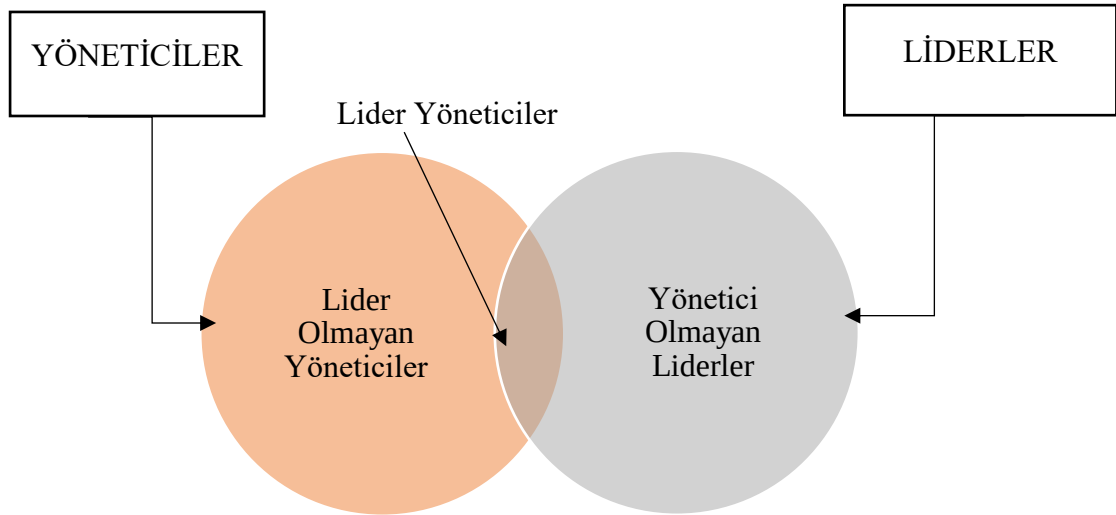
Yönetici ve lider belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla başkalarını etkilemektedir. Bu kavramlar arasındaki en temel fark, grup üyelerini etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasıdır. Yönetici sahip olduğu formel yetkisini kullanırken, lider ise daha çok kişisel güç kaynaklarını kullanmaktadır (Efil, 2002: 8). Liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden ziyade, lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşim ile ilgili bir işlevdir (Werner, 1993: 16). Tablo 1.1’de yönetici ve lider kavramları arasındaki farklara yer verilmiştir.

Tablo 1.1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Sistem ve yapı merkezlidir.	Birey merkezlidir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
Belirlenmiş işi doğru yapandır.	Doğru işi yapandır.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut durumu sorgular, geliştirici çareler arar ve bulur.
Mevcut düzeni sürdürür.	Farklılık yaratır, yenilikçidir.
Belirlenmiş amaca hizmet eder.	Amaçları kendisi belirler.
Nasıl ve ne zaman sorularını önemser.	Neden ve niçin sorularını önemser.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.

Kaynak: Keçecioğlu, T. (2003): *Lider & Liderlik*, 1. Baskı, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, s.12; Tuncer, D., Ayhan, Y. D., Varoğlu, D. (2007): Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Her liderin, etkili yöneticilerin yeteneklerine sahip olamayacağı gibi her yöneticinin de liderlik niteliklerine sahip olamayacağı varsayılmaktadır. Ancak yöneticilerin başarılı olabilmeleri için liderlik niteliklerine de sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir (Robbins ve Coulter, 2002: 458). Bu nedenle iki kavramın birleşiminden oluşturulmuş olan lider yönetici kavramı ön plana çıkmaktadır. Lider yöneticiler, örgüt amaçlarını astlarının istek ve çabaları ile birleştirerek gerçekleştirmektedirler (Uğur, 2014: 131). Lider yönetici; ekip kurabilen, sorun çözebilen, etkin karar verebilen, ilham verebilen, önerilerde bulunabilen, rehberlik edebilen, birey merkezli olabilen, hizmet edebilen ve hizmet vermeye önem verebilen, empati kurabilen, katılımcı olabilen, risk ve sorumluluk alabilen kişidir (Serinkan, 2012: 154).



Şekil 1.1 Lider Yöneticiler

Kaynak: Certo, C. S. (2003), *Modern Management*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey, ss.327.

1.2. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Güç kavramı, örgütlerdeki çalışanların etkileşimlerini konu alan ve örgütlere ilişkin yapılan çalışmaların temelini oluşturan bir araştırma alanıdır (Ward, 2001: 144). Güç, bir bireyin bir ya da daha fazla kişinin davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2018: 186) Güç, liderin sahip olduğu kaynaklar ile astlarının davranışlarındaki değişiklikleri etkilemesini ifade etmektedir. Liderlik de gücün fiili olarak kullanıldığı bir alan olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1991: 373). Liderler, astlarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmeleri için güç kullanımına ihtiyaç duymaktadırlar. Güç, astların lider tarafından verilmiş olan emirleri yerine getirip getirmediğini de belirleyebilmektedir (Güney, 2011: 286).

Güç, bireyin başkalarının davranışlarını kendi istediği şekilde bir davranışa yönlendirebilmesidir. Bu nedenle güç ilişkisel bir kavram olmakta ve kişiler arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Başkaları ile iletişim kurmayan bir kişi için güçlü denilememektedir. Kişilerin gücü başkaları ile iletişim kurdukları taktirde ortaya çıkabilmektedir. Kişi başkalarının davranışlarını kendisinin istediği

şekilde davranmasını sağlayabiliyorsa, kişinin güçlü olduğu kabul edilebilmektedir (Koçel, 2013: 553).

Güç kavramının daha iyi açıklanabilmesi için güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarının da tanımlarının yapılması gerekmektedir. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamıdır. Güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade etmektedir. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını hangi kaynaklar kullanarak nasıl etkilediğini ifade etmektedir (Yücel, 1999: 168). Liderin kimleri, hangi konularda, hangi güç kaynaklarından yararlanılarak, nasıl etkilediğinin belirtilmesi gerekmektedir. Liderin, astlarını etkileyebilmesi için, güç kaynaklarını fiilen kullanması koşul değildir. Astların, liderin güç kaynaklarına sahip olduğunu algılaması yeterli olmaktadır (Koçel, 2013: 553).

Güç kaynaklarına ilişkin ilk sınıflandırma French ve Raven (1959) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre güç kaynakları; yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, ödül gücü ve karizmatik güçtür (Özdemir, 2015: 600). Güç kaynakları, pozisyon gücü ve kişisel güç olarak da sınıflandırılabilir. Pozisyon gücü; yasal yetkiyi, kaynaklar, ödüller ve cezalar üzerindeki kontrolü ifade etmektedir. Kişisel güç ise; görev uzmanlığını, arkadaşlık ve sadakate dayalı gücü ifade etmektedir (Yukl, 2018: 193). Tablo 1.2’de güç kaynaklarının türleri gösterilmektedir.

Tablo 1.2 Güç Kaynaklarının Türleri

Pozisyon Gücü	Kişisel Güç
Yasal Güç	Uzmanlık Gücü
Zorlayıcı Güç	Karizmatik Güç
Ödül Gücü	

Kaynak: Yılmaz, H. (2011), *Güçlendirici Liderlik*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, ss. 31.

1.2.1.Yasal Güç

Yasal güç, liderin örgüt içerisindeki statüsü nedeniyle sahip olduğu gücü ifade etmektedir (Robbins ve Coulter, 2003: 476). Lider, yasal gücüne dayanarak astlarına emir verebilme yetkisine sahip olmakta ve astların verilen emirleri yerine getirmesini beklemektedir (Çalışkur, 2016: 35). Astlar, liderin kendilerine emir verebileceğini ve kendilerinin verilen emirlere uymakla yükümlü olduklarını bilmektedirler (Akyüz, Kaya, Aravi, 2015: 75. Bu gücün fazla kullanılması; astlarda verilen emirlere karşı gelinmesine, iş doyumsuzluğu ve örgüt içerisindeki çatışmaların artmasına yol açabilmektedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2011: 388)

1.2.2. Zorlayıcı Güç

Liderin zorlayıcı gücü, cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Liderin, vermiş olduğu emirleri yerine getirmeyen astlarına ceza verebilme gücünü ifade etmektedir (Bakan ve Büyükebeşe, 2010: 76). Zorlayıcı gücün kaynağını korku oluşturmaktadır. Astlar, emirlere karşı gelindiğinde oluşabilecek olumsuzluklar nedeniyle korkmakta ve zorlayıcı gücü kabul etmektedir (Helvacı ve Kayalı, 2011: 257). Liderler astları üzerinde bir otorite sağlayamadıklarında zorlayıcı güç kullanmayı tercih edebilmektedirler (Yılmaz, 2011: 34). Ancak liderin zorlayıcı güce başvurusu, çalışanların örgüte ve liderine zarar verme eğilimini arttırabilmektedir. Zorlayıcı güce maruz kalan astlar üretimi kısıtlayarak, liderlerini üst yönetime şikayet ederek hem örgüt içerisinde verimsizliğe neden olmakta hem de liderlerinin itibarına zarar verebilmektedirler. Seçilmiş liderin bulunduğu kurumlarda çalışmakta olan astlar, liderin tekrar seçilmesini engelleyebilmekte ya da görevden alınmasına neden olabilmektedirler (Yukl, 2018: 190).

1.2.3. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü; liderin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve becerileridir (Ataman, 2009: 546). İşe ilişkin sahip olunan bilgi ve beceriler önemli bir kişisel güç kaynağıdır. Bir işin en iyi nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin kimsede bulunmayan bilgilere sahip olmak veya önemli bir sorunu çözüme kavuşturmak, astlar üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır (Yukl, 2018: 191). Uzmanlık gücü, liderin astları tarafından bilgili ve tecrübeli olarak nitelendirilmesi ile ilişkilidir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016: 76). Bu nedenle liderin uzmanlık bilgisine sahip olması tek başına yeterli olmamakta; astların lideri uzman olarak değerlendirmesi ve liderin güvenilir bir bilgi kaynağı olduğunu düşünmesi gerekmektedir.

Uzmanlık gücü, bilgi, tecrübe ve becerilere sahip olan lidere duyulan bağlılık devam ettikçe bir güç kaynağı olarak kullanılabilir. Örgüt içerisindeki sorunlar astlar tarafından çözüme kavuşturulmaya başlandığında liderin uzmanlık gücü etkisini kaybedebilmektedir. Uzmanlık gücü ile astları etkileyebilmek için liderin işe ilişkin teknik bilgisi ve becerilerinin yanı sıra liderin güvenilir ve ikna edici bir iletişim yeteneğine de sahip olması gerekmektedir (Yukl, 2018: 191-192).

1.2.4. Ödül Gücü

Ödül gücü, astların istedikleri önemli kaynak ve ödüllerin liderin kontrolünde olduğunu algılamalarını ifade etmektedir. Astlar üzerindeki ödül gücü türleri ise; ücret artışı, ikramiye, tanınma, takdir edilme ve statü sembolleridir (Yukl, 2018: 189; Bayrak, 2001: 30). Ödül, astlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır ve bu ödülleri sağlayan lidere karşı bağlılıklarının artmasını sağlayabilmektedir (Ünal, 2012: 74). Lider, astları ödüllere değer verdiği müddetçe, astlarının davranışlarını etkilemek ve kontrol etmek için ödül gücünü kullanabilmektedir (Lunenburg, 2012: 3).

1.2.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, liderin kişiliği ile ilgilidir (Bağcı ve Bursalı, 2011: 11). Liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin astlar tarafından beğenilmesi, benimsenmesi ve taklit edilmesi karizmatik gücü oluşturmaktadır (Tuncer, Ayhan, Varoğlu, 2007: 218). Astlar, saygı duydukları, beğendikleri liderlerinin emirlerini daha kolay yerine getirmektedirler. Liderin unvan veya pozisyonundan çok kişisel özelliklerine önem verilmektedir. Karizmatik güç, astların liderin davranışlarını daha kolay benimsemesini sağlamaktadır (Güney, 2014: 392).

1.3. Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerini; Özellikler Teorisi (M.Ö 450-1940'lı Yıllar), Davranışsal Teoriler (1940-1960) ve Durumsallık Teorileri (1960'lı Yıllardan Günümüze) olmak üzere üç ayrı kategoride toplamak mümkündür (Çetin, 2013: 112). Liderlik teorilerine ilişkin ilk çalışmanın Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Teorisi" olduğu kabul edilmektedir. Bu teori ile liderlerin hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği ve söz konusu özelliklerin olmayışı halinde de bireylerin lider olamayacağı açıklanmıştır. Özellikler Yaklaşımı lider ve lider olmayanlar arasındaki farkları açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu nedenle araştırmacılar liderlerin özelliklerinden ziyade liderlerin nasıl davrandıklarına odaklanmışlardır. Böylece davranışsal teoriler ortaya çıkmıştır (Serinkan, 2012: 33).

1960'lı yıllarda beyaz yakalı çalışanların artması ve yönetim alanında değişikliklerin meydana gelmesi liderlik teorilerinde de bir değişimi beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda liderlik, durumsallık teorileri ile açıklanmaya çalışılmıştır (Serinkan, 2012: 33). Bu teoriler ile liderlik kavramı, liderlerin içerisinde bulunduğu durum ve şartlar dikkate alınarak açıklanmaktadır. Durumsallık teorilerine

göre, liderlik tarzları durum ve şartlara bağlı olarak farklılaşabilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5).

1.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderlik araştırmaları kapsamında geliştirilen ilk teoridir. Teori, bazı bireylerin doğuştan sahip oldukları özellikleri itibariyle diğer bireylerden farklı olduğunu savunmaktadır. Bireylerin sahip oldukları özellikler nedeniyle doğal lider olarak kabul edilmeleri özellikler teorisinin temelini oluşturmaktadır (Yukl, 2018: 12). Bireyin sahip olduğu özellikler, bireyin bir gruba liderlik edebilmesinin ve lider olarak benimsenebilmesinin temel koşulu olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2013: 575-576). Özellikler teorisi çerçevesinde yapılan araştırmalar ile geçmişte başarılı olarak kabul edilmiş askeri ve siyasi liderlerin sahip oldukları özellikler incelenerek, ideal liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Saylı ve Baytok, 2014: 40). Yapılan araştırmalar neticesinde liderlerin sahip olması gereken fiziksel ve kişilik özellikleri tablo 1.3'te gösterilmektedir.

Tablo 1.3 Özellikler Teorisine Göre Liderlerin Fiziksel ve Kişisel Özellikleri

Yaş	Strese dayanıklı olma	Zeka
Boy	İleriye görebilme	Hareketlilik
Kilo	İnisiyatif sahibi olma	Düzenli olma
Cinsiyet	Duygusal olgunluk	Hevesli olma
İrk	Dürüstlük	Girişken olma
Fiziki görünüm	Açık sözlülük	Yaratıcılık
Olgunluk	Kendine güven	Objektif olma
Başkasına güven verme	Kararlılık	Becerikli olma
Güzel konuşma	Kişilerarası ilişkiler	Mizah anlayışı
Bilgi	İş başarma yeteneği	Kişisel bütünlük

Kaynak: Zel, U. (2011), *Kişilik ve Liderlik*, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, ss.116.

Özellikler teorisi ile, tabloda belirtilmiş olan özelliklere sahip olan bireylerin lider olabileceği düşüncesi savunulmaktadır. Söz konusu özellikler, liderin başarılı olmasını sağlayabilecek bir unsur olarak kabul edilmektedir. Teori, bir grup içerisinde bulunan bireylerin kişisel özelliklerinin karşılaştırılabilmesi ile ideal liderlerin belirlenebileceğini varsaymaktadır (Çetin, 2013: 113). Liderlik sürecinin sadece kişisel özellikler ile açıklanmaya çalışılması, liderin grup üyelerinin beklentilerini göz ardı etmesi gibi nedenler teorinin eleştirilmesine neden olmuştur (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 301).

Özellikler teorisi ile evrensel liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmış olmasına rağmen, bu teori tüm liderler için geçerli kişilik özellikleri belirlemede yetersiz kalmıştır (Zel, 2011: 124). Liderin sahip olduğu özelliklere daha fazla sahip olan bireylerin olmasına rağmen lider olamaması gibi nedenler teorinin liderlik sürecini açıklamada yeterli olmadığını göstermektedir. Bu nedenlerden dolayı liderlerin davranışlarını inceleme konusu yapan Davranış Teorileri önem kazanmaya başlamıştır (Yılmaz, 2011: 43).

1.3.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal teoriler, liderlik sürecini liderlerin özelliklerinden ziyade liderlerin davranışları ile açıklamaktadır. Liderin lider olarak tanımlanabilmesini sağlayan temel faktör liderin sergilemiş olduğu davranış biçimleridir. Davranışsal teorilere göre liderlik, yalnızca lider ekseninde ele alınmamıştır. Liderlik, liderin grup üyeleri ile olan ilişkileri neticesinde ortaya çıkan bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu teorilere göre lider içerisinde bulunduğu gruptan bağımsız olarak değerlendirilmeyip, astları ile olan iletişimi de dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Özellikler teorisinin aksine davranışsal teoriler liderliğin öğrenilerek elde edilebileceğini savunmaktadır (Serinkan, 2012: 36).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları davranışsal teorilerin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu çalışmaların sonucunda liderlik tarzları tespit edilerek, hangi liderlik tarzının daha etkin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4-5). Davranışsal Teoriler kapsamında yapılan iki çalışmada da anlayış gösterme/yapıyı harekete geçirme ile çalışan odaklılık/üretim odaklılık olmak üzere iki liderlik davranışı tanımlanmıştır. Ancak liderlik davranışlarının iki boyutta açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok yönlü olduğu kabul edilmektedir. Davranışsal Teoriler ile örgütlerin kapasitesi, teknoloji, kültür vb. durumsal değişkenler göz ardı edilmiştir (Erçetin, 2000: 35).

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosu araştırmacıları tarafından 1945 yılında başlatılan liderlik araştırmaları ile lider davranışları belirlenmeye çalışılmıştır (Taşkiran, 2011: 19). Araştırmalar neticesinde liderlik davranışları ile ilgili yaklaşık 1800 boyut geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bu sayı 150'ye düşürülmüştür. Belirlenen boyutlar “Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi”nin temelini oluşturmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 206). “Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi” ile lider davranışlarının grup üyelerine olan etkisini incelemek amaçlanmıştır (Serinkan, 2012: 36). Yapılan araştırmalar sonucunda araştırmacılar, lider davranışlarına ilişkin iki boyut olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu iki boyut ise anlayış gösterme ve yapıyı harekete geçirmedir (Güney, 2001: 290).

Anlayış Gösterme: Lider ve astları arasındaki arkadaşlığı, saygıyı, karşılıklı güveni, sıcaklığı gösteren liderlik davranışını ifade etmektedir (Certo, 2003: 335). Anlayış gösterme boyutu yüksek olan lider; iletişime, takım çalışmasına ve astlarının refahına önem vermektedir (Daft, 1991: 377).

Yapıyı Harekete Geçirme: Örgütsel hedeflere ulaşmayı vurgulayan liderlik davranışını ifade etmektedir. Bu liderlik davranışına göre lider görev odaklıdır. İşlerin nasıl gerçekleştirileceğini lider belirlemektedir (Huczynski ve Buchanan, 1991: 485).

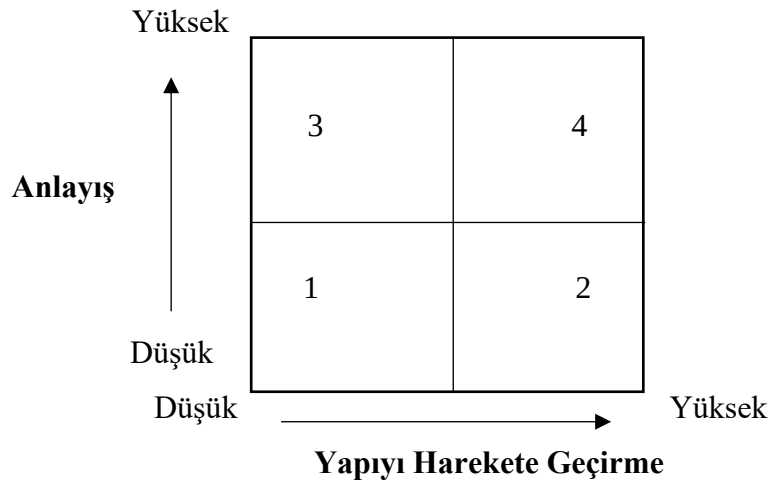
Lider, temel amaçlara ulaşmak amacıyla astlarını yönlendirmektedir. Yapıyı harekete geçirme boyutu, lider merkezli bir davranış biçimini ifade etmektedir (Young ve Dulewicz, 2006: 384). Boyutlarla ilgili tanımlar tablo 1.4'te gösterilmektedir.

Tablo 1.4 Liderlik Davranış Boyutları

Anlayış Gösterme	Yapıyı Harekete Geçirme
Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır.	Astlardan bölümün parçalarına uygun olarak hareket etmelerini ister.
Değişikliklere hazırdır.	Yetersiz işi cezalandırır.
Astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.	Astlarına sormadan bazı şeyleri üstlenir.

Kaynak. Tağraf, H., Çalman, İ. (2009), “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss. 137.

Anlayış ve yapıyı harekete geçirme davranışı birbirinden farklı davranışları tanımlamaktadır. Liderlerin her iki davranışı da göstermeleri mümkündür (Güney, 2001: 290). Tabloda da belirtildiği üzere anlayış gösterme davranışı demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzını, yapıyı harekete geçirme davranışı ise otokratik liderlik tarzını tanımlamaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009: 137).



Şekil 1.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Tarzları

Kaynak: Serinkan, C. (2012), *Liderlik ve Motivasyon*, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

1. Düşük Anlayış / Düşük Yapıyı Harekete Geçirme
2. Düşük Anlayış / Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
3. Yüksek Anlayış / Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
4. Yüksek Anlayış / Düşük Yapıyı Harekete Geçirme

Yüksek anlayışa sahip ve düşük derecede yapıyı harekete geçiren liderler, astları ile güvene dayalı ilişkiler sürdürerek, astlarının hislerine ve fikirlerine saygı duymaktadır. Yüksek derecede yapıyı harekete geçiren ve düşük anlayışa sahip liderler ise iş merkezlidir ve amaçların yerine getirilmesi doğrultusunda astlarını yönlendirmektedir (Ayan, 2013: 27).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında şu sonuçlara ulaşılmıştır (Şimşek, 2005: 194-195; Güney, 2001: 290):

- Grup üyeleri otoriter lider istiyorsa, en uygun liderlik otoriter liderlik olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
- İşin teknoloji gereği yapısallaşması ve zaman baskısının artması nedeniyle, anlayış davranışı gösteren lider başarısız olacaktır. Bununla birlikte devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler artacaktır.
- Astların üstleriyle ilişkisi az ise, otoriter liderlik uygun olacaktır.
- Astların üstleriyle ilişkisi yüksek ise, liderlerinden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Anlayış davranışının yüksek olması iş tatmininin artmasını sağlarken, devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışının artması, astların performansını arttırmaktadır.

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi ile aynı dönemde gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları Rensis Likert öncülüğünde yürütülmüştür. Araştırmalar sonucunda liderlik davranışının çalışan odaklı lider ve üretim odaklı lider olarak iki boyuttan oluştuğu öne sürülmüştür (Robbins vd., 2013: 303).

Çalışan odaklı lider, astlarının kişisel gereksinimleri dikkate alan ve kişiler arası ilişkilere önem veren lider olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 380). Çalışan odaklı lider, grup üyelerinin iş tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine önem veren ve astlarının kişisel gelişimlerine destek olan bir davranış sergilemektedir (Koçel, 2013: 579).

Üretim odaklı lider ise, astların yapmış oldukları işe ve bu işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine odaklanmaktadır (Gürel ve Yılmaz, 2014: 62). Lider, iş ile ilgili faaliyetlere odaklanarak grup amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Üretim odaklı lider, etkin bir şekilde çalışmaya önem vermesine karşın, çalışanlarının ihtiyaçlarını geri planda tutmaktadır (Çekmecelioğlu, 2014: 23-24). Lider, yüksek üretim seviyesine ulaşmayı hedeflemekte ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için de astlarına karşı otoriter bir davranış göstermektedir. (Keçecioglu, 2003: 161). Üretim odaklı lider otokratik liderlik tarzını, çalışan odaklı lider ise demokratik liderlik tarzını yansıtmaktadır (Çekmecelioğlu, 2014: 24). Michigan çalışmaları sonucunda çalışan odaklı liderlik davranışının daha etkin olduğu ileri sürülmüştür (Koçel, 2013: 579).

Rensis Likert liderlik davranışlarını dört sistem içerisinde gruplandırmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 212). Bu sistemler şunlardır:

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Lider, karar alma sürecine astlarının dahil olmalarına nadiren izin vermekte ve astlarına güven duymamaktadır. Kararların büyük bir çoğunluğu üst yönetim tarafından alınmakta ve kumanda zinciri aracılığıyla astlara

bildirilmektedir. Lider ve astları arasında güvensizliğin ve korkunun hakim olduğu bir ilişki söz konusudur (Serinkan, 2012: 40).

Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Lider, astlarına güvenmektedir. Lider ve astları arasındaki güven, bir bireyin hizmetkarına duyduğu güven gibidir. Astların teşvik edilmesi için hem ödül hem de ceza yöntemine başvurulmaktadır (Serinkan, 2012: 40). Kararlar üst yönetim tarafından alınmakla birlikte, bazı kararların astlar tarafından alınmasına izin verilebilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 213).

Sistem 3 (Katılımcı): Liderin astlarına olan güveni tam olmamakla birlikte, lider büyük ölçüde astlarına güven duymaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 213). Astlar karar alma süreçlerine dahil edilmekte ancak son kararı lider belirlemektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 58). Astlar cezalandırmadan ziyade ödüllendirme ile teşvik edilmektedir (Can, 2005: 263).

Sistem 4 (Demokratik): Lider ve astları arasında güvene dayalı bir ilişki söz konusudur. Lider, astlarını teşvik etmek amacıyla karar almalarına izin vermektedir. Karar alma yetkisi tüm örgüte verilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 158).

Likert'in yapmış olduğu araştırmalar neticesinde yüksek verimliliğe sahip gruplarda katılımcı ve demokratik bir yönetim şekli olduğu, düşük verimliliğe sahip gruplarda ise otokratik bir yönetim şeklinin hakim olduğu ileri sürülmüştür (Ertürk, 2011: 157). Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının sonucunda çalışan odaklı lider kavramı ön plana çıkmıştır. Çalışan odaklı liderler, yüksek bir oranda üretkenlik ve çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmiştir. Üretim odaklı liderler ise, daha düşük bir oranda üretkenlik ve çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 304).

1.4. Liderlik Tarzları

Örgütsel amaçların yerine getirilebilmesinde liderlerin seçmiş oldukları liderlik tarzı önemli bir faktördür. Liderlik tarzları; sorunların çözüme kavuşturulmasına, hedeflerin gerçekleştirilmesine ve çalışanların motivasyonuna etki edebilecek bir davranış biçimini ifade etmektedir (Salepçioğlu ve Yeğin, 2018: 62). Çalışmada otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzına yer verilmiştir.

1.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, mutlak otoriteye dayanan, astlar üzerinde kontrolü olan ve astlarından itaat bekleyen liderliği ifade etmektedir. Otokratik liderler, astları üzerinde kişisel hakimiyet kurarak astlarının performanslarını tehdit yoluyla kontrol etmektedir (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz ve Tang, 2010: 513-514). Bu liderlik tarzına göre, astlar sadece verilen emirleri koşulsuz yerine getirmekle yükümlüdürler (Bayyurt ve Kılıç, 2017: 2). Lider sahip olduğu yasal, cezalandırma ve ödüllendirme gücüne dayanarak, astlarına karşı baskıcı ve saldırgan bir davranış göstermektedir (Akçit, Barutçu ve Akşit, 2018: 214; Daft, 1991: 375).

Otokratik liderlik tarzında lider, astlarını yönetimin dışında tutmaktadır. Yönetim yetkisi tamamıyla lidere aittir. Astlara misyonlar, politikalar, prosedürler ve hedefler belirlenirken herhangi bir söz hakkı tanınmamaktadır. Otokratik lider, astlarına emir vermekte astlar da liderin vermiş olduğu emirleri yerine getirmektedir. Lider, astlarının fikirlerini dikkate almayarak politikalar belirlemekte ve astlarının da bu politikalar çerçevesinde işlerini yerine getirmelerini beklemektedir (Gürel ve Yılmaz, 2014: 44). Otokratik lider, yalnızca hedeflere ulaşılmasına önem vermekte, astlarının bağımsızlığı ve kişisel gelişimleri ile ilgilenmemektedir (Schoel, Mueller, Stahlberg ve Bluemke, 2011: 1-2).

Otokratik liderlik, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim almış kişilere uygun görülmektedir. Geleneksel toplum yapısında yetişmiş olan kişiler, liderin tüm yetkisini kullanmasını beklemekte ve sadece otokratik liderin bilgili olduğunudüşünmektedirler. Otokratik lider, tam yetkili olmasından dolayı daha etkili olduğunu hissetmektedir (Eren, 2003: 549). Otokratik lider, bencil davranmakta ve astlarının duygularını önemsememektedir. Bu durum, astlarda psikolojik tatminsizliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Astlarda lidere karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışmalar ve anlaşmazlıklar oluşabilmektedir. Bu faktörler zamanla liderin otoritesinin kaybolma ihtimali de arttırmaktadır (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan, Kefe, 2013: 74).

1.4.2. Demokratik Liderlik

Demokratik lider, yönetim yetkisini astları ile paylaşmaktadır. Amaçların, planların, politikaların ve kararların belirlenmesinde lider, astlarının düşüncelerini de önemsemektedir (Alkın ve Ünsar, 2007: 79). Demokratik lider, astların karar alma süreçlerine dahil olmalarına izin vermekte ve astları ile işbirliği içerisinde hareket etmektedir (Vugt, Jepson, Hart ve Cremer, 2004: 2). Astların katılımı ile bir tartışma ortamı oluşturularak kararlar verilmektedir. Demokratik liderlik tarzına göre, astlar çalışma arkadaşlarını kendileri belirleyebilmekte ve iş bölümü yapabilmektedirler (Güney, 2014: 400). Astların çalışmalarını etkileyecek olan her türlü faktör lider tarafından astlara bildirilmektedir (Bambale, 2011: 8). Lider, takdir ve eleştirilerinde yansız ve gerçekçidir. Demokratik lider, sorumluluğu tek başına üstlenmekten ziyade astları ile paylaşma eğilimindedir. Sorumlulukların dağıtılması ve iş bölümünün oluşturulması astlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Lider, örgüt içerisindeki sosyal dayanışmayı güçlendirmeye, gerilim ve çatışmayı da azaltmaya çalışmaktadır (Güney, 2014: 400).

Lider, ceza vermek yerine ödüllendirmeyi tercih etmektedir. Demokratik liderler, yardımlaşmanın hakim olduğu bir çalışma ortamının oluşmasına önem

vermektedirler. Bu liderlik tarzının; iş tatmini, motivasyon ve verimliliği sağladığı gerekçesiyle çalışma psikolojisini destekleyici bir liderlik türü olduğu kabul edilmektedir. Demokratik liderlik, acil durumlarda karar alma sürecini yavaşlatabilmektedir. Acil durumlarında ve kriz ortamında otokratik liderlik tercih edilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 219-220).

1.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderlik, yönetim yetkisinin tamamıyla astlara bırakıldığı liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzına göre lider yönetim yetkisine sahip çıkmayarak astlarının amaç, plan ve programları yapmalarına olanak sağlamaktadır (Eren, 2001: 453). Liderin astları üzerinde kontrolü bulunmamaktadır. Astlar karar alma sürecinde özgür bırakılmaktadır (Vugt vd., 2004: 2). Tam serbestlik tanıyan liderlik, liderin sorumluluklarından ve görevlerinden uzaklaştığı bir liderlik tarzıdır (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland, 2007: 81). Lider, astlarını yönlendirmeyerek vermiş olduğu yönetim yetkisi doğrultusunda karar almalarını ve sorunları kendilerinin çözmesini beklemektedir (Bambale, 2011: 8).

Tam serbestlik tanıyan lider, sorumluluk almamakta ve önemli konularla ilgili görüşlerini belirtmekten kaçınmaktadır. Bu liderlik tarzı, hedeflere ulaşmak için astların özgür bırakılması gerektiğini varsaymaktadır. Lider, yalnızca hedeflere ulaşamadığında ya da herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında müdahale etmektedir (Jones ve Rudd, 2008: 92). Bu nedenlerden dolayı tam serbestlik tanıyan liderlik pasif bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Furtner, Baldegger ve Rauthmann, 2012: 2).

Liderin görevi, astlarının işlerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak amacıyla gerekli olan bilgi ve teknolojiyi sağlamaktır. Lider, astlarına karşı güç kullanımından kaçınmaktadır. Tam serbestlik tanıyan liderler, astlarının davranışlarını eleştirmemekte ve kendilerini astlarından farklı görmemektedirler. Bu

nedenle de astlarına emir vermekten kaçınmaktadırlar. Gerekli görüldüğü durumlarda ise astlarına direktif verebilmektedirler. Lider, görev ve sorumlulukların dağıtılmasında etkin olmamaktadır (Güney, 2014: 401).

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı astların bağımsız olmalarına olanak sağlamaktadır (Bakan vd., 2013: 75). Astlar, istedikleri şekilde gruplar oluşturabilmektedirler. Böylece sorunları çözebilmekte, yeni fikirleri deneyebilmekte ve uygun kararları alabilmektedirler. Lider ise kendisine herhangi bir konu hakkında düşüncesi sorulduğunda görüşlerini belirtmektedir. Ancak liderin görüşleri astların faaliyetleri için bağlayıcı olmamaktadır. Bu liderlik tarzı, meslek uzmanlık dallarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında görev yapan yüksek bilgi, deneyim ve uzmanlığa sahip olan çalışanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerini sağlamak amacıyla kullanılabilir (Eren, 2001: 455).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMI ve KAPSAMI

Çalışmanın ikinci bölümünde; ilk örgütsel muhalefet kavramı açıklanmıştır. Ardından örgütsel muhalefetin kuramsal temellerine, muhalefet sürecine, nedenlerine, örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili faktörlere, muhalefet davranışlarına ve örgütsel muhalefetin sonuçlarına değinilmiştir.

2.1. Muhalefet Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde muhalefet kavramı; bir tutuma, bir düşünceye, bir davranışa karşı olma olarak tanımlanmaktadır ([http:// www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Muhalefet kavramı Latince kökenli olup, “dissentire” kelimesinden türetilmiştir. Dis “farklı” anlamına gelirken, sentire ise “hissetmek” anlamına gelmektedir. Muhalefet kavramı da “farklı hissetmek” olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997: 312). Muhalefet kavramı, siyaset biliminin bir unsuru olarak kabul edilmekle birlikte, yönetim bilimi de dahil olmak üzere birçok alanın inceleme konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenden dolayı muhalefet olgusunun siyaset biliminin haricinde örgüt içi ilişkiler kapsamında da incelenebileceğine dair bir düşünce geliştirilmiştir. Bu noktada örgütsel muhalefet kavramı ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2013: 857).

2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı

Amaçları farklı olan bireylerin örgüt içerisinde etkileşim halinde olmaları, uyuşmazlıkları da beraberinde getirebilmektedir (Garner, 2006: 3). Çalışanlar, tatmin edici olmayan şartlarla karşılaşabilir ve örgütlerine ilişkin memnuniyetsizliklerini ifade edebilmektedirler (Shangai ve Croucher, 2017: 3). Örgütsel muhalefet; örgüt

politikalarına, uygulamalarına ve işlemlerine yönelik anlaşmazlıkların ve farklı görüşlerin ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998: 183). Bu tanım ile örgütsel muhalefete ilişkin üç önemli nokta vurgulanmaktadır (Croucher, Kassing ve Lawson, 2013: 426):

- Örgütsel muhalefet, mutlaka birilerine ifade edilmelidir.
- Söz konusu ifade mutlaka anlaşmazlık, uyuşmazlık içermelidir.
- Muhalif görüşlerin örgütsel politikalara, uygulamalara ve işlemlere yönelik olması gerekmektedir.

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içerisindeki mevcut şartlardan hoşnutsuzlukları neticesinde meydana gelen ve örgütteki statükocu yapıdan ayrılmayı ifade eden her türlü protesto ve itiraz olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997: 311). Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içerisinde göstermiş olduğu direniş şeklini ifade etmektedir (Kassing, 2000: 388). Örgütsel muhalefet, örgüt amaçlarının etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgüt yönetimine karşı çıkarılan ses olarak tanımlanmaktadır. Bu ses, örgüt içerisindeki baskın görüşlerin kırılmasını sağlayabilmekte ve farklı düşüncelerin öne sürülmesine katkı sağlamaktadır (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018: 898).

Örgütsel muhalefete yönelik çalışmalarda; muhalif görüşlerin niteliğine, muhalif görüşlerin aktarıldığı izleyicilere, muhalefet edilmesine neden olan sorunlara ve muhalefet davranış stratejilerine odaklanılmıştır (Shangai ve Croucher, 2017: 4; Kassing ve McDowell, 2008: 36). Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt uygulamalarından dolayı üstleri ile fikir ayrılığına düşmeleri sonucunda oluşan bir davranış biçimidir (Özdemir, 2013: 115). Çalışanlar, karşıt fikirlerini uygun gördükleri kanallar aracılığıyla dile getirmektedirler (Kassing ve Dicioccio, 2004: 116). Çalışanlar, örgüt ile ilgili karşıt fikirlerini yöneticilerine, iş arkadaşlarına, örgüt dışındaki arkadaşlarına ve ailelerine aktarabilmektedirler (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008: 256).

Örgütsel muhalefet, çalışanların muhalefet etmelerine neden olan bir olay sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların karşıt düşüncelerini ifade edebilmeleri için öncelikle örgüt içerisinde bir problemin olduğunu algılamaları ve bu probleme karşı müdahale etme gerekliliği duymaları gerekmektedir (Dağlı ve Ağalday, 2014a: 113).

2.3. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

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

2.3.1. Örtük Kontrol Kuramı

Örgütsel kontrol; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik, çalışanların eylemlerinin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Örtük kontrol kuramına göre, çalışanların denetlenmesinde basit kontrol, teknolojik kontrol ve bürokratik kontrol teknikleri kullanılmaktadır (Özdemir, 2010: 37). Basit kontrol; gücün keyfi bir şekilde kullanılmasını içermektedir. Teknolojik kontrol; örgütün sahip olduğu makine ve fiziksel gereçlerin kullanılarak yapıldığı bir kontrol tekniğidir. Son kontrol tekniği olan bürokratik kontrol ise Weber tarafından ileri sürülmüştür. Weber'e göre bürokratik kontrol örgütlerin sosyal sistemleri ile ilişkilidir. Tompkins ve Cheney, örgütlerde kullanılan kontrol tekniklerini araştırmış ve yeni bir kontrol tekniği olarak örtük kontrol kuramını geliştirmişlerdir (Kassing, 1997b: 22). Örtük kontrol kuramı; ekip çalışmasını, koordinasyon ve yatay hiyerarşiyi, yüz yüze iletişimi, açık yazılı kurallar yerine ortak bir değer etrafında toplanmayı öngören bir kontrol tekniğidir. Örtük kontrol kuramına göre, çalışanlar örtük ancak motivasyonları yüksek, değerlere bağlı çalışanlar tarafından birtakım alternatif yollar aracılığıyla kontrol edilmektedir (Kassing, 1997a: 316).

Örgütsel özdeşleşme, bu kuramın en temel bileşenidir (Kassing, 1997a: 317). Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütlerine olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Cheung ve Law, 2008: 214). Örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olan çalışanların kararlara katılımı artmaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde hareket eden, örgüt ile özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların kontrolünün daha kolay bir şekilde yapılabileceği düşünülmektedir (İzgüden, 2017: 15).

Örtük kontrol kuramı, örgütsel muhalefetin kavramsallaştırılmasına katkı sağlamıştır. Tompkins ve Cheney, muhalefet kavramına kısaca yer vererek, çalışanların aralarında görüş ayrılıklarının olabileceğini ve örgüt uygulamaları ile çalışanların kişisel kararları arasında anlaşmazlıkların meydana gelmesi sonucunda da örgütsel muhalefetin oluşacağını varsaymışlardır. Örtük kontrol kuramı, muhalefet sürecini bitirme üzerine geliştirilmiş bir kuramdır. Örgütsel muhalefet süreci, çalışanların beklentileri ve karşılaştıkları durumlar arasında bir uyumsuzluk söz konusu olduğu zaman başlamaktadır. Çalışanlar muhalif görüşlerini ifade edebilmek amacıyla muhalefet davranış stratejisi belirlemektedirler. Örgütsel muhalefet sürecinde muhalif çalışanlar, kendi kararları ile hareket ederek örgütü sorgulamaya başlamaktadırlar (Kassing, 1997a: 317). Örtük kontrol kuramı ile çalışanların örgüt kararlarına uymaları, muhalif görüş bildirmemeleri ve denetim altında tutulmaları amaçlanmaktadır (İzgüden, 2017: 16).

2.3.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

Bağımsız düşünme kuramı, Gorden ve Infante tarafından 1987 yılında geliştirilmiştir. Bu kurama göre; çalışanlar, düşüncelerini özgürce ifade etmelerine imkan tanıyan ve kendilerine saygılı davranan üstleri ile çalışmayı tercih etmektedirler. Çalışanlar, bu şartların sağlandığı örgütlerde daha üretken bir şekilde çalışmakta ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Gorden ve Infante, otokratik yönetim şeklinin bireyciliği ve ifade özgürlüğünü engellediğini öne

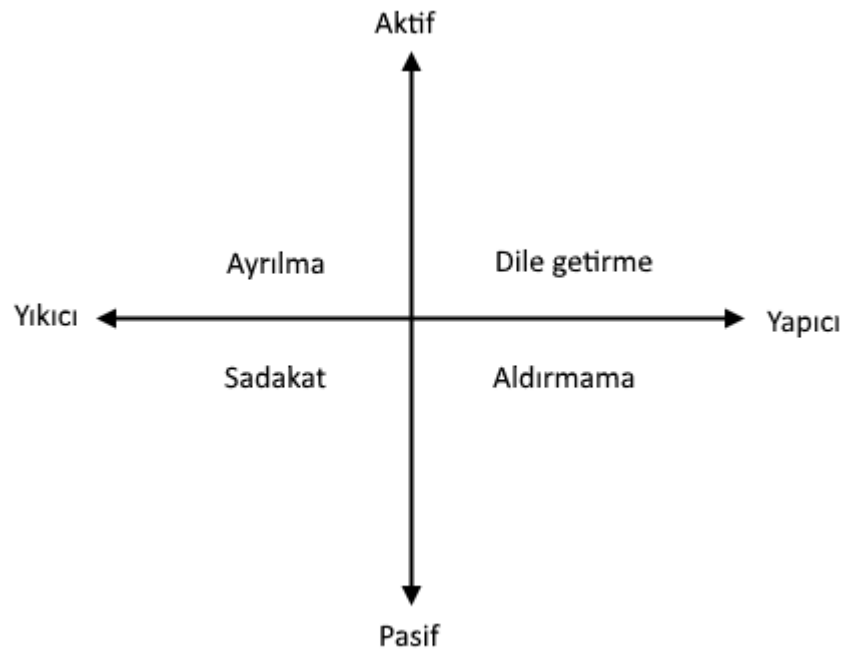
sürmüşlerdir (Kassing, 1997: 317-318). Konuşma özgürlüğünün tanındığı örgütlerde, çalışanlar memnuniyetsizliklerini dile getirebilmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını; fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri ve üstleri ile iyi bir ilişki sürdürebilmeleri etkilemektedir (Anderson ve Martin, 1995: 252-253).

2.3.3. Ayrılma- Dile Getirme- Sadakat Kuramı

Ayrılma-dile getirme-sadakat (ADS) (Exit-Voice-Loyalty/EVL) kuramı Hirschman tarafından 1970 yılında geliştirilmiştir. Bu kurama göre çalışanlar, örgütsel sorunlar ile karşı karşıya kaldıklarında üç farklı şekilde tepki verebilmektedir. Çalışanlar, örgütlerine sadık kalarak pasif bir duruş sergilemeyi tercih edebilirler. Çalışanlar, örgütten ayrılmayı tercih edebilirler. Son olarak çalışanlar sorunun giderilmesine yönelik düzeltici eylemleri başlatmak amacıyla memnuniyetsizliklerini dile getirmeyi tercih edebilirler (Gossett ve Kilker, 2006: 64). Dile getirme, çalışanların örgüt ile ilgili sorunlar hakkındaki memnuniyetsizliklerini paylaşmasıdır. Ayrılma ise, çalışanların örgütteki sorunlardan uzaklaşabilmek için örgütten ayrılma seçeneğidir. Hirschman, dile getirmenin örgüt sorunları hakkında bilgi edinmeyi kolaylaştırdığını öne sürmüştür. Bu kurama göre sadakat, çalışanların eylemlerini etkileyen pozitif bir değişkendir. Ayrılma, istenilmeyen bir olaydan uzaklaşmayı, dile getirme ise sorunlara çözüm üretmeyi içermektedir (Buchanan ve Boswell, 2002: 1167).

ADS kuramına göre, dile getirme, örgütü sorunlara karşı uyarma işlevine sahiptir. Hirschman'a göre sadakat ve dile getirme arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Çalışanların örgüte olan sadakatleri ne kadar fazla ise memnuniyetsizliklerini dile getirme ihtimalleri de o kadar artmaktadır. Sadakat düzeyi, çalışanların örgütten ayrılma ve dile getirme tercihlerini etkilemektedir (Allen ve Tüsellmann, 2009: 542-544).

Farrell, Hirschman tarafından geliştirilen ADS kuramına ‘aldırmama’ boyutunu eklemiştir. Kuram Ayrılma- Dile Getirme-Sadakat- Aldırmama / ADSA (Exit-Voice-Loyalty-Neglect/EVLN) olarak adlandırılmıştır (Gossett ve Kilker, 2006: 65). Aldırmama, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin eyleme geçmeyerek, ilgisiz kalmalarını ifade etmektedir (Withey ve Cooper, 1992: 521). Farrell ve Rusbult, ADSA kuramını, aktif, pasif, yapıcı ve yıkıcı kavramlarını da ekleyerek geliştirmiştir. Dile getirme, örgüt içerisindeki memnun edici olmayan şartları değiştirmeye yönelik aktif yapıcı çabalar olarak tanımlanmaktadır. Ayrılma, örgüt içerisindeki memnun edici olmayan şartlardan uzaklaşmaya yönelik aktif yıkıcı davranış olarak tanımlanmaktadır. Aldırmama; pasif yıkıcı, sadakat ise; pasif yapıcı davranış olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997: 320).



Şekil 2.1 Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat-Aldırmama Modeli

Kaynak: Rusbult, C., and Lowery, D. (1985). When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 92, ss.601.

2.4. Örgütsel Muhalefet Süreci

Örgütsel muhalefet süreci, çalışanların muhalif düşüncelerini ifade etmeden önce örgüt içerisindeki sorunu fark etmeleri ile yani tetikleyici bir olayın oluşması ile başlamaktadır (Dağlı ve Ağalday, 2014b: 172). Tetikleyici olayın oluşması ile çalışanlar muhalif görüşlerini dile getirmek amacıyla bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörleri de dikkate alarak muhalefet davranış stratejisi belirlemektedirler (Kassing, 1997: 322). Tetikleyici olayın niteliği, çalışanların muhalif görüşlerini ifade etmek için hangi stratejileri belirleyeceklerini de etkileyebilmektedir (Croucher vd., 2009: 179).

Muhalefet davranış stratejisinin belirlenmesinin ardından çalışanlar, muhalif görüşlerini dile getirdiklerinde karşılaşılabilecekleri riskleri göz önünde bulundurarak, muhalif görüşlerini paylaşmaktadır (Kesen ve Pabuçcu, 2016: 1553). Çalışanlar, örgüt içerisinde tepki görebileceği, örgütten dışlanabileceği endişesi nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Ergün ve Çelik, 2019: 2). Çalışanların örgüte ilişkin karşıt düşünceleri ödüllendirilebilir, göz ardı edilebilir veya cezalandırılabilir (Zeng ve Croucher, 2017: 4). Bu nedenle de çalışanlar, muhalif görüşlerini dile getirirken örgüt içerisinde olumsuz mu yoksa yapıcı olarak mı algılanacaklarını belirlemeye çalışmaktadırlar (Kassing ve Armstrong, 2001: 265).

2.5. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Kassing ve Armstrong yapmış oldukları çalışmada, çalışanların muhalefet etmelerine yol açan olayları dokuz başlık altında incelemişlerdir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgütsel muhalefete neden olan olaylar Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.1 Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik adaletsiz ve çalışan haklarını ihlal edici davranışlarına ilişkin muhalefet.
Örgütsel Değişim	Örgütsel değişimlere ve bu değişimlerin uygulanmasına ilişkin muhalefet.
Karar Alma	Örgütsel kararlara ve söz konusu kararların alınma biçimine ilişkin muhalefet.
Etkisizlik	Örgüt içerisindeki etkisiz uygulamalara ve süreçlere ilişkin muhalefet.
Görevler/ Sorumluluklar	Çalışanın kendisinin ya da çalışma arkadaşlarının görevlerine ve sorumluluklarına ilişkin muhalefet.
Kaynaklar	Örgütsel kaynaklara ulaşılması ve bu kaynakların kullanılmasına ilişkin muhalefet.
Etik	Örgüt içerisindeki etik dışı faaliyetlere ilişkin muhalefet.
Performans Değerlendirme	Çalışanın kendisinin ya da çalışma arkadaşlarının performanslarının değerlendirilmesine ilişkin muhalefet.
Zararın Önlenmesi	Örgüt içerisinde bulunan bazı uygulamaların çalışanın kendisine, çalışma arkadaşlarına, müşterilere zarar vermesine ilişkin muhalefet.

Kaynak: Kassing, W.J., Armstrong A.T. (2002), “Someone’s Going to Hear About This Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees’Dissent Expression”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 16, No. 1, s. 44.

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar: Kassing ve Armstrong’a göre yöneticilerin adaletsiz ve çalışan haklarına aykırı davranışlar sergilemeleri çalışanların muhalefet etme nedenlerinin ilkinin oluşturmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Zorbalık, yıldırma ve psikolojik şiddet olarak da nitelendirilebilen mobbing, çalışanların muhalefet etmelerine neden olan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Tetik, 2010: 82; Özdemir, 2010: 52). Mobbing, çalışanların örgüt içerisinde

düşmanca ve etik dışı davranışlara maruz kalması olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1990: 120). Çalışanlara yönelik sistemli ve uzun bir süre boyunca tekrarlanan şiddet, saldırganlık içeren olumsuz davranışlar mobbing olarak nitelendirilmektedir (Branch vd., 2012: 281; Einarsen, 2000: 380). Mobbing hedefi olan çalışanlar; tehdit, şiddet, küçük düşürme, yalnızlaştırma, duygusal istismar vb. olumsuz davranışlara maruz kalabilmektedir (Hubert ve Veldhoven, 2001: 416; Dufy ve Sperry, 2007: 398). Örgüt içerisinde meydana gelebilecek bu davranışlar, çalışanların muhalefet etmelerini tetikleyebilmektedir (Özdemir, 2010: 52).

Örgütsel Değişim: Çalışanların muhalefet etmelerinin bir diğer nedeni örgüt içerisinde meydana gelen değişimlerdir. Örgütlerdeki değişimlerden memnun olmayan çalışanlar, değişime karşı bir direnç göstererek muhalif davranışlar sergileyebilmektedir. (Özdemir, 2010: 54; Koçmar, 2019: 12). Çalışanlar, değişimler sonucu oluşabilecek muhtemel durumlara karşı gelmekte, değişimin kendisine karşı direnç göstermemektedir. Örgütlerdeki değişimlerin sonucunda çalışanlar daha fazla çalışıp, daha az ücret alacaklarını, statü kaybı yaşayacaklarını düşündüklerinde değişime karşı bir direnç gösterebilmektedirler. Çalışanların, örgüt içerisindeki pozisyonunun olumsuz etkilenebileceğine ilişkin kaygıları değişime karşı gelmelerini etkilemektedir (Aydın, 2015: 19).

Karar Alma: Çalışanlar, örgütlerde alınan kararlara ve alınan kararların uygulanış biçimine yönelik muhalefet edebilmektedirler (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Liderlerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ve örgüt yapısı karar alımını etkilemektedir (Dağlı ve Ağalday, 2015: 888). Otokratik liderlik tarzını benimsemiş olan örgüt liderleri, karar alma sürecine çalışanlarını dahil etmeyerek, örgütsel politikalara, misyon ve hedeflere ilişkin tüm kararları kendileri almaktadırlar (Kayış, 2019: 10). Dikey yapıya sahip örgütlerde karar alma yetkisi üst yönetime ait olup çalışanlar karar alma sürecine dahil edilmemektedir. Karar alma sürecine dahil edilmeyen çalışanlar muhalefet edebilmektedirler. Liderlik tarzları ve örgüt yapısına ek olarak örgütlerde alınan kararların içeriği de çalışanların muhalefet etmelerini tetikleyebilmektedir. Örgütlerdeki meşru olmayan etik dışı olarak nitelendirilebilecek

kararlar da çalışanların muhalefet etmelerine neden olabilmektedir (Özdemir, 2010: 55).

Etkisizlik: Etkisiz örgüt uygulamaları ve süreçleri çalışanların muhalefet etmelerine neden olabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgütteki etkisiz uygulamaların varlığı örgütün hedeflerine ulaşmasını güçleştirebilmektedir. Bu nedenle de çalışanlar etkisiz uygulamalara ilişkin muhalif görüş dile getirebilmektedirler (Esendemir, 2019: 66).

Görev ve Sorumluluklar: Örgüt liderlerinin, çalışanlarına yetkilerinin dışında görev ve sorumluluk yüklemeleri, görevlerin dağıtımında adil olmamaları, verilen görevlerin iş saatleri dışında ve örgüt dışında yerine getirilmesini istemeleri halinde çalışanlar muhalefet edebilmektedirler (İzğüden, 2017: 29-30; Koçmar, 2019: 16).

Kaynaklar: Örgüt kaynaklarının adil bir şekilde dağıtılmaması, kaynakların paylaşılmasında yanlı davranılması, örgüt liderlerinin çalışanlarına yönelik davranışlarının adil olmayışı gibi nedenler çalışanların muhalefet etmelerine yol açabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78-79).

Etik: Çalışanların muhalefet etmelerine neden olan bir diğer faktör ise, örgüt içerisindeki etik dışı davranışlardır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgütlerde etik dışı olarak nitelendirilebilecek eylemler; ayrımcılık, rüşvet, yıldırma, şiddet, hakaret, taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanılması, dedikodu olarak sıralanabilmektedir (Büte, 2011: 106). Örgütlerdeki bu davranışlar sonucunda, çalışanların işe ilişkin memnuniyet düzeylerinde, performanslarında, motivasyonlarında ve örgüte olan bağlılıklarında düşüş meydana gelebilmektedir (Doğan ve Karataş, 2011: 10; Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96).

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki başarılarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini tespit etmeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Sadullah vd., 2013: 213). Performans değerlendirme adil ve yasal standartlara uygun bir şekilde yapılmalıdır (Helvacı, 2002: 159). Çalışanlar, performans değerlendirmenin nesnel ve adil bir şekilde yapılmadığını algıladıklarında muhalefet edebilmektedir (Aydın, 2015: 23).

Zararın Önlenmesi: Çalışanların muhalefet etmelerini etkileyen bir diğer neden ise, örgütlerin çalışanlarına ve müşterilerine zarar verebilecek uygulamalarıdır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgüt liderlerinin iş kazalarına yönelik gerekli önlemleri almamaları, çalışma ortamının temizlik koşullarını yerine getirmemesi, çalışanların sosyal destekten mahrum bırakılması zararlı uygulamalar olarak sıralanabilmektedir (Lynch, Krause, Kaplan, Tuomilehto ve Salonen, 1997: 617).

2.6. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Faktörler

Çalışanların muhalif görüşlerini farklı kitlelere dile getirme konusundaki kararları bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler tarafından etkilenmektedir (Kassing, 2007: 56).

2.6.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların muhalif görüşlerini dile getirmelerinde rol oynayan bireysel faktörler; sözlü saldırganlık, tartışmaya yatkınlık ve kontrol odağıdır (Croucher vd., 2009: 179). Sözlü saldırganlık, bir bireyin başka bireylerin karakterlerine, yetkinliklerine, fiziksel görünümüne ilişkin alay, hakaret, tehdit içeren agresif bir davranış şeklidir. Tartışmaya yatkınlık ise, bireylerin tartışma eğilimini ifade

etmektedir. Tartışmaya yatkınlık seviyesi yüksek olan bireyler, farklı görüşlerini dile getirme eğiliminde iken, tartışmaya yatkınlık seviyesi düşük olan bireyler ise tartışmalardan kaçınmaktadırlar (Kassing ve Avtgis, 1999: 103-104). Tartışmaya yatkınlığı olan çalışanların dikey muhalefet stratejisini tercih ettikleri, sözlü saldırganlık seviyesinin yüksek olduğu çalışanların ise yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri öne sürülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 110-111). Kontrol odağı, bireylerin yaşadıkları olayların nedenlerini iç ve dış faktörlere bağlamasını ifade etmektedir (Spector, 1982: 482). İç kontrol odağına sahip olan bireyler kendi tercihleri ile hayatları ve çevreleri üzerindeki kontrolün kendilerinde olduğuna inanmaktadırlar (Kaya, 2016: 84). Dış kontrol odağına sahip olan bireyler ise şans, kader ve diğer bireylerin hayatlarındaki olayların sonuçlarını etkilediğini varsaymaktadırlar. İç kontrol odağına sahip olan çalışanların, çalışma arkadaşları ve yönetim ile ilişkilerinin iyi olduğu, iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu öne sürülmektedir (Kassing ve Avtgis, 2001: 119). İç kontrol odağına sahip çalışanlar, muhalif görüşlerini dikey kanallar aracılığı ile ifade ederken, dış kontrol odağına sahip çalışanlar ise yatay kanallar aracılığıyla ifade etmektedirler (Aydın, 2015: 36).

Çalışanların örgüt içerisindeki statüleri de çalışanların muhalif davranışlarını etkileyen bireysel değişkenler arasındadır. Yüksek statüye sahip olan çalışanlar, düşük statüye sahip olan çalışanlara kıyasla daha fazla muhalif görüş bildirmektedirler. (Kassing ve McDowell, 2008: 37). Yüksek statüye sahip çalışanlar, muhalif görüşlerini dile getirdiklerinde, görüşlerinin yapıcı olarak değerlendirileceğini algıladıklarında dikey muhalefet davranışı sergilemektedirler (Kassing ve Armstrong, 2001: 268). Çalışanların görev süreleri de muhalif davranışları etkilemektedir. Görev süresi uzun olan çalışanlar daha fazla muhalif davranış sergileme eğilimindedirler. Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri de çalışanların hangi muhalefet davranışını tercih edeceklerini belirleyebilmektedir. Örgüt bağlılığı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlar daha fazla muhalif görüş bildirirken, tükenmişlik düzeyi yüksek olan çalışanlar ise örgüt ile ilgili anlaşmazlıklarını nadiren dile getirmektedirler (Shanghai ve Croucher, 2017: 4-5). Örgütsel muhalefet ile ilgili bir diğer bireysel değişken ise örgütsel özsayıdır.

Örgütsel özsaygı, çalışanın kendisinin yetenekli ve değerli bir örgüt çalışanı olduğuna inanma derecesini ifade etmektedir (Pierce ve Gardner, 2004: 593). Örgütsel özsaygı düzeyi yüksek olan çalışanlar muhalif görüş bildirmekten çekinmeyerek, dikey muhalefet etme yolunu tercih etmektedirler (Kassing vd., 2012: 239).

2.6.2. İlişkisel Faktörler

Çalışanların muhalefet davranışını etkileyen ilişkisel faktörler, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinin kalitesi ile ilgilidir (Goodboy vd., 2008: 256). Çalışanlar yöneticileri ile olan ilişkilerinin iyi olduğunu düşündüklerinde dikey muhalefet davranışı sergilemektedirler. Yöneticileri ile olan ilişkilerinin kötü olduğunu düşünen çalışanlar ise yatay muhalefet davranışı göstermektedirler (Kassing vd., 239-240).

2.6.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların örgütleriyle nasıl bir ilişki kurduğu ve örgütlerini nasıl algıladıkları ile ilişkilidir. Örgütlerde muhalif görüşlerin teşvik edilmesi, bastırılması, muhalif çalışanlara hoşgörü gösterilip gösterilmeyeceği çalışanların muhalefet davranışlarını etkilemektedir. Örgütlerde muhalif görüşlerin bastırılması çalışanların yalnızca etik olmayan konularda muhalefet etmeyi tercih etmelerine neden olmaktadır (Kassing, 1997: 325-326). Çalışanların muhalefet davranışlarını etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, örgütlerde konuşma özgürlüğüdür. Çalışanlar örgüt içerisinde muhalif görüşlerini özgürce dile getirebileceğini algıladıklarında dikey muhalefet davranışı sergilemektedirler. Konuşma özgürlüğünün düşük olduğu örgütlerde ise çalışanlar yatay muhalefet davranışına yönelmektedirler. Çalışanların üstleri ile güvene dayalı pozitif ilişkiler sürdürmeleri de muhalefet davranış stratejilerini belirlemede bir etkindir. Çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerin kalitesi yönetim ile ilgili adalet algılarını da

etkilemektedir. Çalışanlar üstlerinin adaletli olduğu düşündüklerinde muhalif görüşlerini dikey muhalefet stratejisi ile dile getirmektedirler. Buna karşın yöneticinin adaletsiz olduğuna yönelik olumsuz düşüncelere sahip çalışanlar, muhalif görüşlerini daha çok örgüt dışında bulunan bireylere aktarmayı tercih etmektedirler (Payne, 2014: 133-134).

2.7. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Çalışanlar bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin de etkisi ile uygun muhalefet davranış stratejisini belirlemeye çalışmaktadırlar. Çalışanların, muhalif görüşlerinin örgüt içerisinde nasıl algılanacağına ve misilleme olasılığının ne kadar olacağına dair değerlendirmeleri hangi muhalefet davranışını tercih edeceklerini etkilemektedir. Çalışanların muhalif görüşlerini ifade ederken sergiledikleri muhalefet davranışları; yatay muhalefet, dikey muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurmadır (Kassing, 1997: 325).

2.7.1. Yatay Muhalefet (Gizli Muhalefet)

Yatay muhalefet, çalışanların muhalif görüşlerini çalışma arkadaşları ile paylaşmasıdır. Dikey yollar aracılığı ile muhalif görüşlerini ifade edemeyen çalışanlar yatay muhalefet davranışı sergileme eğilimindedir. Yatay muhalefet, çalışanların muhalif görüşlerini doğrudan dile getirmelerinin riskli olduğunu düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999: 103).

Çalışanlar, dikey muhalefet davranışını sergilemeleri durumunda liderleri tarafından cezalandırılacaklarını düşünerek yatay muhalefet davranışına yönelebilmektedir (İzgüden ve Erdem, 2017: 110) Çalışanların yatay muhalefet davranışına yönelmesinin bir diğer nedeni de örgüt içerisinde rakip olarak algılandıklarını düşünmeleridir (Kassing, 1998: 192). Bu nedenlerden dolayı çalışanlar

muhalif görüşlerini agresif bir tavır ile ifade etmektedirler (Kassing ve Avtgis, 1999: 103). Çalışanların yatay muhalefet stratejisini tercih etmelerini, yöneticileri ile olan ilişkileri de etkilemektedir. Yönetici ile iyi bir ilişki sürdüremeyen çalışanlar yatay muhalefet davranışı sergileyebilmektedirler (Kassing ve McDowell, 2008: 36).

Yatay muhalefet davranışı, ayrılma-dile getirme-sadakat ve aldırmama kuramı çerçevesinde değerlendirilecek olursa, aldırmama ve dile getirme ile özdeşleştirilmektedir. Yatay muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar örgüt içerisinde memnun olmadıkları uygulamaları değiştirmek istemektedirler. Ancak, örgüte ilişkin muhalif görüşlerini, soruna çözüm üretebilecek kişiler yerine çalışma arkadaşları ile paylaşmaktadırlar. Bu nedenden dolayı yatay muhalefet davranışı, aldırmama davranışı ile benzerlik göstermektedir. Çalışanların muhalif görüşlerini çalışma arkadaşları ile paylaşması da dile getirme davranışını yansıtmaktadır (Aksel, 2013: 20).

2.7.2. Dikey Muhalefet Davranışı (Açık Muhalefet)

Dikey muhalefet davranışı, çalışanların muhalif görüşlerini örgüt içerisinde etkinliği yüksek olan izleyicilere dile getirdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar muhalif görüşlerinin misillemeye neden olmayacağını düşündüklerinde ve örgüt içerisinde yapıcı olarak algılanacaklarını hissettiklerinde dikey muhalefet davranışı sergilemektedirler. Dikey muhalefet davranışı, çalışanların muhalif görüşlerini açık bir şekilde ve direkt olarak yöneticilerine aktarmasını ifade etmektedir. Dikey muhalefet davranışı, örgütlerin sorun oluşturabilecek uygulamalarının belirlenmesini sağlayan bir geri bildirim işlevidir (Kassing, 1997: 326).

Çalışanların muhalif görüşlerini bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler etkilemektedir (Redmond, 2014: 29). Yöneticileri ile iyi ilişkileri olduğunu düşünen

Çalışanlar dikey muhalefet davranışı sergileyebilmektedir (Kassing, 2007: 56). Konuşma özgürlüğünün tanındığı örgütlerdeki çalışanlar da muhalif görüşlerini yönetime bildirebilmektedir (Kassing ve Mcdowell, 2008: 36). Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve işlerine ilişkin memnuniyet düzeyleri ile dikey muhalefet davranışı arasında da olumlu bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2001: 266).

Dikey muhalefet davranışı sergileyen çalışanların bazı özelliklere sahip olduğu öne sürülmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Kassing ve Avtgis, 2001: 121; Kassing ve Armstrong, 2001: 268):

- Tartışmaya yatkın olmaları,
- Liderleri ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler sürdürebilmeleri,
- İç kontrol odağına sahip olmaları,
- İş memnuniyet düzeylerinin yüksek olması,
- Örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin yüksek olması,
- Örgütlerinin önerilerine açık olmaları,
- Yüksek statüye sahip olmaları,
- Örgütlerde karar verme ve politika belirleme sürecine etki edebileceğine dair inançlarının olması.

Dikey muhalefet stratejisini tercih eden çalışanlar, muhalif düşüncelerini aktif-yapıcı, aktif-yıkıcı, pasif-yapıcı ve pasif-yıkıcı olarak bildirebilmektedirler. Çalışanların muhalif düşüncelerini aktif-yapıcı olarak aktarmaları; örgütsel süreçler hakkında öneriler sunmaları, örgütsel uygulamaları desteklemeleri, mantıklı yorumlar öne sürmeleri, kararları ortak almaları gibi eylemleri içermektedir. Çalışanların muhalif düşüncelerini pasif-yapıcı olarak aktarmaları ise, örgütsel süreçler hakkında konuşmaktan ziyade dinlemeyi, sessiz bir destek verilmesini, göz önünde olmayan uyum ve dayanışmayı içermektedir. Çalışanların muhalif düşüncelerini aktif-yıkıcı olarak aktarmaları, çalışanların örgüt uygulamaları ile ilgili şikayetlerini çalışma arkadaşlarına dile getirmelerini, sözlü saldırganlığı, kendi çıkarlarına göre hareket

etmeyi ve ikiyüzlü davranışları içermektedir. Çalışanların muhalif düşüncelerini pasif-yıkıcı olarak aktarmaları ise, örgüt uygulamaları hakkında çalışma arkadaşlarını provoke etmeyi ve ilgisiz gibi gözükmeyi içermektedir (Koçmar, 2019: 31-32).

Çalışanların üstleri ile ilişkilerini sürdürebilmek amacıyla çeşitli stratejiler kullandıkları öne sürülmektedir. Bu stratejilere yönelik bir sınıflandırma da Waldron tarafından geliştirilmiştir. Waldron'a göre çalışanlar dikey muhalefet davranışı sergilerken; bireysel stratejiler, sözleşmeye dayalı stratejiler, düzenleyici stratejiler ve doğrudan stratejileri kullanmaktadırlar. Bireysel stratejiler, gayri resmi ve kişisel iletişimi; sözleşmeye dayalı stratejiler, çalışanların örgüt içerisindeki rol gerekliliklerine ve iş beklentilerine ilişkin konuşmalarını; düzenleyici stratejiler, etkin izlenim yönetimini; doğrudan stratejiler ise, çalışanların üstleri ile müzakere etmesini ve tartışmasını kapsamaktadır (Waldron, 1991: 291).

Benzer şekilde, Krone da çalışanların üstlerini etkilemek için kullandıkları stratejileri araştırmıştır. Çalışanların kullandıkları stratejiler, açık dikey etki ve siyasi dikey etki olarak sınıflandırılmıştır. Açık dikey etki, çalışanların üstlerini etkileyerek istedikleri sonuçları elde etmek amacıyla kullandıkları stratejidir. Siyasi dikey etki ise, çalışanların etkileme girişimlerini gizleyerek istedikleri sonuçların oluşmasını sağlamak amacıyla kullandıkları stratejidir. Çalışanların dikey muhalefet davranışı sergilerken kullandıkları stratejilere yönelik bir sınıflandırma da Kassing tarafından ileri sürülmüştür. Bu sınıflandırmaya göre çalışanlar; doğrudan itiraz, tekrarlama, çözüm önerileri sunma, önleme ve istifa tehdidi stratejilerini kullanabilmektedirler (Kassing, 2002: 190-195)

Doğrudan İtiraz: Çalışanların örgüt içerisindeki politika ve uygulamalara yönelik muhalif görüşlerini kanıt, bilgi ve kişisel iş deneyimleri ile destekleyerek örgüt liderine aktarmalarıdır (Kassing, 2002: 197).

Tekrarlama: Çalışanların, muhalif görüşlerini çeşitli zamanlarda ve sıklıkla yinelemesidir. Çalışanlar, tekrarlama stratejisini uygularken memnuniyetsizliklerini hem sözlü olarak hem de davranışları aracılığıyla yansıtmaktadırlar. Tekrarlama

stratejisi, çalışanların muhalif görüşlerine dikkat çekmek amacıyla uyguladıkları dikey muhalefet stratejisidir (Kassing, 2002: 196-198).

Çözüm Önerileri Sunma: Çalışanların muhalif olmalarına neden olan soruna yönelik çözüm üretmeleridir (Kassing, 2002: 198-199).

Önleme: Çalışanların muhalif görüşlerini liderleri yerine örgüt hiyerarşisine göre liderinden daha üst düzey yetkili bir kişiye aktarmasıdır. Çalışanlar önleme stratejisini, yöneticinin muhalif görüşlere duyarlı olmadığını düşündüklerinde uygulamaktadırlar (Kassing, 2002: 199; Alga ve Eroğlu, 2018: 135).

İstifa Tehdidi: Çalışanlar, örgüt içerisindeki memnuniyetsizlikleri ile ilgili yöneticilerinin harekete geçmesini sağlamak amacıyla istifayı baskı aracı olarak kullanabilmektedir (Kassing, 2002: 201-202).

Dikey muhalefet etmeyi tercih eden çalışanlar, muhalefet etmelerine neden olan örgüt uygulamalarını değiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Çalışanlar, örgüt ile ilgili sorunları giderebilme yetkisine sahip yetkili bir kişiye muhalif görüşlerini aktarmaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı dikey muhalefet davranışı, ayrılma-dile getirme-sadakat kuramındaki dile getirme davranışı ile benzerlik göstermektedir (Aksel, 2013: 20).

2.7.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Yer değiştirmiş muhalefet, çalışanların muhalif görüşlerini örgütün dışında bulunan aile üyelerine ve arkadaşlarına dile getirmesidir (Kassing vd., 2012: 240). Çalışanlar, karışt düşüncelerini dile getirdiklerinde yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından olumsuz bir tepki alacağı, örgütten dışlanacağı endişesi ile yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileyebilmektedirler (İzgüden ve Erdem, 2017: 110). Yer değiştirmiş muhalefet, çalışanların muhalif görüşlerinin misilleme ile karşılanacağını düşünmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998: 192). Misilleme riskinin bulunması nedeniyle yer değiştirmiş muhalefet davranışına yönelen çalışanlar, örgüt içerisinde yaşadıkları olumsuzluklara ilişkin bir çözüm üretilmemesine neden

olabilmektedir (İzgüden ve Erdem, 2018: 248). Çalışanların muhalif görüşlerini örgütün dışındaki kişilere iletmesinin nedeni ise misilleme riskinin düşük olmasıdır. Yer değiştirmiş muhalefet, örgüt ile ilgili sorunları giderebilecek etkili kişilere doğrudan ulaşamaması sonucunda da ortaya çıkabilmektedir (Kassing, 1997: 327). Yer değiştirmiş muhalefet davranışını, iş tecrübesi az olan ve düşük pozisyonlarda görev yapan genç çalışanların daha fazla tercih ettikleri öne sürülmüştür (Kassing ve Dicioccio, 2004: 114).

Yer değiştirmiş muhalefet davranışı, ayrılma-dile getirme-sadakat ve aldırmama kuramına göre ayrılma ve aldırmama davranışlarını kapsamaktadır. Ayrılma davranışı ile özdeşleştirilmesinin nedeni, çalışanların muhalif düşüncelerini iç kanallar aracılığı ile dile getirmeyerek, güven duydukları ve muhalif düşüncelerine müdahale edemeyecek örgütün dışında bulunan arkadaşlarına, ailelerine dile getirmeleridir. Aldırmama davranışı ile özdeşleştirilmesinin nedeni, çalışanların muhalif düşüncelerini söz konusu anlaşmazlıklara müdahale edebilecek kişilere iletmemekle dış kanallar aracılığıyla ifade etmeleridir. Çalışanların yer değiştirmiş muhalefet davranışını tercih etmeleri örgütten geri çekilme ve psikolojik olarak ayrılma olarak değerlendirilebilmektedir (İzgüden, 2017: 39).

2.7.4. Haber Uçurma (Whistleblowing)

Haber uçurma kavramı İngilizce yazında “whistleblowing” olarak adlandırılmaktadır. “Whistleblowing” ısıklık çalma anlamına gelmektedir. Whistleblowing sözcüğünün kökeni, İngiliz polislerinin suç işlendiğine tanık olduğunda düdükle çalarak, suçu işleyen bireyi uyarması, halkın dikkatini çekmeye çalışması ve suç eylemini durdurmaya çalışmasına dayandırılmaktadır (Ünsar, 2015: 537; Mercan vd., 2012: 171).

Haber uçurma, örgüt içerisindeki yasadışı ve gayri ahlaki uygulamaların çalışanlar tarafından müdahale edebilecek bireylere veya kurumlara bildirilmesi olarak

tanımlanmaktadır (Miceli vd., 1999: 131). Haber uçurma kavramı, bir muhalif davranışı ifade etmek amacıyla da kullanılabilmektedir (Martin ve Rifkin, 2004: 221). Haber u urmanın amacı, zarar verici yanlış uygulamaları sona erdirmek ve benzer yanlış uygulamaların gelecekte de tekrarlanmasının önüne geçmektir (Mansbach ve Bachner, 2010: 483; Near vd., 2004: 221). Haber uçurma, bir olaydan ziyade dört faktörden oluşan bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Bu faktörler ise; haber u uran kişi, haber uçurma eylemi veya şikayeti, şikayetin bildirildiği taraf (şikayetin iletilendiği kişi) ve şikayetin bildirildiği kuruluştur (Near ve Miceli, 1985: 2). Haber uçurma eyleminin gerçekleştirilebilmesi için bu dört faktörün bulunması gerekmektedir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 2).

Haber uçurma, örgüt içerisindeki yanlış olarak değerlendirilebilen faaliyetleri kapsamaktadır (Somers ve Casal, 2011: 152). Örgütlerde etik dışı ve yanlış olarak değerlendirilebilen eylemler ise; ayrımcılık, kötü yönetim, cinsel taciz, hırsızlık ve güvenlik sorunları, insan haklarını ihlal, meşru olmayan işlemler, örgüt amaçlarına aykırılık olarak sıralanabilir (Gökçe, 2014a: 263; Celep ve Konaklı, 2012: 67).

Çalışanların haber uçurma süreci, ilk olarak örgüt içerisindeki etik dışı uygulamaları fark etmeleri ile başlamaktadır. Ardından söz konusu uygulamalar ile ilgili eyleme geçip ge meyeceklerine yönelik karar vermeleri gerekmektedir. Çalışanların, örgütte var olan yanlış uygulamalar hakkında sorumlu hissetmeleri ve uygun haber uçurma yöntemini belirleyerek eyleme geçmeleri gerekmektedir (Brennan ve Kelly, 2007: 7). Çalışanlar haber uçurma eylemi sonucunda karşılaşabilecekleri ödül veya cezaları da düşünerek harekete geçmektedir (Gökçe, 2014: 3). Çalışanlar, haber uçurma eylemini hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki kanallar aracılığı ile gerçekleştirebilmektedir (Magnus ve Viswesvaran, 2005: 278). Haber u uran çalışanlar, yanlış uygulamaların sona erdirilmesini amaçlamaktadırlar (Tsahuridu ve Vandekerckhove, 2008: 109).

Çalışanlar  rg tt n ayrılarak ya da sessiz kalarak etik dışı faaliyetlere müdahale etmeyebileceği gibi bu faaliyetleri dile getirmeyi de tercih edebilmektedirler

(Uys, 2008: 905). Haber uçurma davranışını, Hirschman tarafından ortaya koyulan ayrılma-dile getirme-sadakat kuramını açısından değerlendirildiğinde dile getirme davranışını ile özdeşleştirilmektedir (Near ve Miceli, 1985: 3).

Haber uçurma, örgütlerde olumlu bir davranış olarak kabul edilmeyip, çalışanların etik dışı uygulamalara yönelik raporları göz ardı edilebilmektedir. Bu nedenle de çalışanlar örgütlerdeki yanlış uygulamaları dile getirmeyerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Esen ve Kaplan, 2012: 36; Magnus ve Viswesvaran, 2005: 278). Örgütlerdeki etik dışı uygulamaları ifşa eden çalışanlar misilleme riski ile karşı karşıya gelebilmektedirler (Miceli ve Near, 1985: 526). Çalışanlar; kara listeye alınma, sorunlu bir çalışan olarak nitelendirilme, yalnızlaştırılma, intikam alma ve işten kovulma vb. tehditler ile karşılaşabilmektedirler (Uys, 2008: 905; Ünsar, 2015: 548). Haber uğuran çalışanlar, örgütün otorite yapısına ve işleyişine meydan okuyan kişiler olarak değerlendirilebilmektedir (Dozier ve Miceli, 1985: 823). Haber uçurma, örgüt için bir tehlike unsuru olarak algılanmasına karşın, yönetim tarafından desteklendiğinde örgütün etik kültürünün iyileştirilebilmesine katkı sağlayabilmektedir (Gökçe, 2014: 3; Ay, 2018: 250). Haber uğuran kişiler, örgütsel sorunların ortaya çıkarılmasına ve söz konusu sorunlara yönelik çözümlerin üretilebilmesine yardımcı olabilirler (Dozier ve Miceli, 1985: 824).

Aktan (2015) haber uçurma davranışını 5N 1K biçiminde kısaltarak açıklamıştır. Tabloda haber uğurmanın ne olduğu, neden yapıldığını, nasıl gerçekleştirildiği, nereye bildirildiği, ne zaman ve kim tarafından gerçekleştirildiği açıklanmaktadır.

Tablo 2.2 Haber Uçurma 5N 1K Analizi

NE? Haber Uçurma Nedir?	Haber uçurma, örgüt içerisindeki yasa dışı ve etik dışı eylemlerin ve uygulamaların örgüt içi veya örgüt dışı başka bireylere zarar verilmemesi amacıyla bilgi sahibi çalışanlar tarafından problemleri çözebilme gücüne ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere aktarılmasıdır.
NİÇİN? NEDEN? Haber Uçurma Niçin Yapılır?	<i>Kişisel Nedenler:</i> Bireylerin etik ve ahlaka bağlılıklarının yüksek olması, ödüllendirme beklentisi vb. <i>Örgütsel Nedenler:</i> Örgüte olan bağlılığın yüksek olması, güçlü kurum kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb. <i>Durumsal Nedenler:</i> Belirli durumlarda oluşabilecek yanlış eylemler durumsal nedenlere örnek verilebilir. Bu eylemlerin bazıları bireysel nedenler sonucu oluşabilmektedir. Örneğin; kişilerarası çatışmalar, kıskançlık vb.
NASIL? Haber Uçurma Nasıl ve Hangi Yöntemler Kullanılarak Yapılır?	<i>Aleni whistleblowing:</i> Yasa dışı ve etik dışı olarak kabul edilen eylemlerin sözlü veya yazılı olarak aktarılmasıdır. <i>Zımnı whistleblowing:</i> Yasa dışı ve etik dışı eylemlerin kimliğin gizlenerek aktarılmasını ifade etmektedir. Haber uçaran çalışan, adını gizleyerek etik dışı eylemlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Haber uçaran çalışan, adını örgütün üst yönetimine bildirebilir, ancak örgütün üst yönetimi veya dış örgütler haber uçaran çalışanın kimliğini saklar. <i>Araçlar:</i> Mail, telefon, mektup, faks vb.
NEREYE? Haber Uçurucular, Yasa Dışı ve Etik Dışı Eylemleri Nereye ve Kime Bildirir?	<i>İçsel whistleblowing:</i> Yasa dışı ve etik dışı eylemler örgütün üst yönetimine sözlü veya yazılı olarak bildirilebilir. <i>Dışsal whistleblowing:</i> Yasa dışı ve etik dışı eylemler, örgütün dışında ortaya

	çıkartabilecek ve çözebilecek kurumlara bildirilebilir.(Polis, yargı makamları, medya vb.)
NE ZAMAN? Haber Uçurucular Yasa Dışı ve Etik Dışı Eylemleri Ne Zaman Bildirir?	Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yüksek olduğu örgütlerde yasa dışı ve etik dışı eylemleri haber uçurucular eylem meydana geldiği an ifşa etmektedir. Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin bulunmadığı örgütlerde durumsal nedenlere bağlı olarak haber uçurma eylemi gerçekleştirilmektedir.
KİM? Örgütlerde Yasa Dışı ve Etik Dışı Eylemleri İfşa Eden Bireyler (Haber Uçurucular) Kimlerdir?	Örgütlerde yasa dışı ve etik dışı eylemleri ifşa eden kişiler haber uçurucu (whistleblower)olarak adlandırılmaktadır. Haber Uçurucular 3 grupta sınıflandırılabilir: • Bilgi sahibi olan örgütün eski çalışanları, • Bilgi sahibi olan örgütün mevcut çalışanları, • Örgütün dışında bulunan ancak örgüt içi bilgiye sahip olan paydaşlar.

Kaynak: Aktan, C.C. (2015), “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlakî Tepki ve Vicdani Red Davranışı”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*”, Cilt 7, Sayı 2, s. 23-25.

2.8. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefet, örgütleri ve çalışanların iş yaşamını iyileştirme kapasitesine sahip olan bir iletişim şeklidir (Payne, 2014: 132). Çalışanların muhalif görüşleri sayesinde örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilebileceği varsayılmaktadır (İzgüden ve Erdem, 2018: 245). Örgütsel muhalefetin, örgütlerin sorunlu politika ve uygulamalarının belirlenip düzeltilebilmesine ve örgütlerin

demokratikleşmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Zachary ve Myers, 2015: 26; Ötken ve Cenkçi, 2013: 48).

Örgütsel muhalefetin örgütler için yararlı olabileceğine ilişkin görüşlerin aksine olumsuz görüşler de mevcuttur. Sorunlu örgüt uygulamalarına ve politikalarına yönelik muhalefet edilmesi örgütsel yaşamın yaygın bir özelliği olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak örgüte ilişkin memnuniyetsizliklerin açık bir şekilde ifade edilmesi muhalif çalışanlar için risk oluşturabilmektedir. Çalışanların muhalif düşünceleri, örgüt içinde kutuplaşmanın meydana gelmesine ve çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Örgüt içerisindeki muhalif düşüncelerin dikkate alınmaması ve bu düşünceleri dile getiren çalışanların baskı altına alınması örgütün otokratikleşmesine yol açabilmektedir (McAllum, Kramer, Gossett, Lewis, 2013: 4; Kavak ve Kaygın, 2018: 37).

Örgüt içerisinde muhalif görüşlerini dile getiren çalışanlar üç farklı tepki ile karşılaşmaktadır. İlk olarak çalışanların, muhalefet etmelerine yol açan olayın çözümüne yönelik önerileri örgüt liderleri tarafından dikkate alınabilir. Muhalif görüşlerin önemsenmesi demokratik bir örgüt yapısının olduğunu göstermektedir. İkinci olarak muhalif görüşlerini dile getiren çalışanlar misilleme ve tehdit yoluyla cezalandırılabilir. Son olarak örgüt liderleri, muhalif görüşlerini dile getiren çalışanları göz ardı edebilir. Muhalif görüşlerin göz ardı edilmesi ise, örgütün muhalefet davranışına kayıtsız kaldığını göstermektedir (Özdemir, 2010: 75). Çalışanların örgüt içerisinde muhalif görüşlerini dile getirmelerinin sonuçları, gelecekteki davranışlarını da şekillendirmektedir. Çalışanlar muhalif görüşlerini dile getirdiklerinde olumlu bir tavır ile karşılaşmaları halinde muhalif davranış sergilemeye devam etmektedirler. Baskıcı bir tavır ile karşılaşmaları halinde ise muhalif görüşlerini dile getirmekte çekimser davranabilmektedirler (İzgüden, 2017: 44).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; Trakya Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademik personel üzerinde yürütülen çalışmanın amaç ve önemine, çalışmanın evren ve örneklemine, teorik bilgiler çerçevesinde oluşturulmuş araştırma modeline, çalışmanın hipotezlerine, veri toplama araçlarına, analiz sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanların örgüt uygulamalarına yönelik aykırı görüşlerini dile getirmeleri olarak tanımlanan örgütsel muhalefetin örgüt içerisinde hem olumlu hem de olumsuz bir etkisi söz konusudur. Demokratik bir örgüt yapısında çalışanların muhalif düşüncelerine yönelik herhangi bir kısıtlama söz konusu değilken, otokratik bir yapıya sahip olan örgütlerde ise çalışanlar muhalif düşünceleri nedeni ile baskı ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Çalışmanın amacı da bu doğrultuda, liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını ne ölçüde etkilediğinin ortaya konulması ve söz konusu muhalif davranışların oluşmasında demografik değişkenlerin etkisinin incelenmesidir.

Çalışanların örgütlerine yönelik sergilemiş oldukları muhalif davranışlar, örgüt içerisindeki sorunların tespit edilebilmesini mümkün kılmaktadır. Aynı zamanda tespit edilecek sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesine de imkan verebilmektedir. Bu nedenle hangi liderlik tarzlarının, çalışanlarda muhalif davranışlara sebep

olduğunun belirlenebilmesi ile örgüt içerisindeki sorunların ortadan kaldırılabilmesi ve daha olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasına katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma bulgularının genellenmek istendiği elemanlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örneklem ise, belirli bir evrenden, belirli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil etme yeterliliğine sahip olan küme olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2016: 147-148). Araştırmanın evrenini, Trakya Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 1735 akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma evreninden elde edilecek örneklem büyüklüğünün $n=306$ ($N=1500$) ile $n=323$ ($N=2000$) arasında olmasının yeterli olacağı belirtilmiştir (Lorcu, 2015: 19). Anket formunu yanıtlandıran 342 akademik personel araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

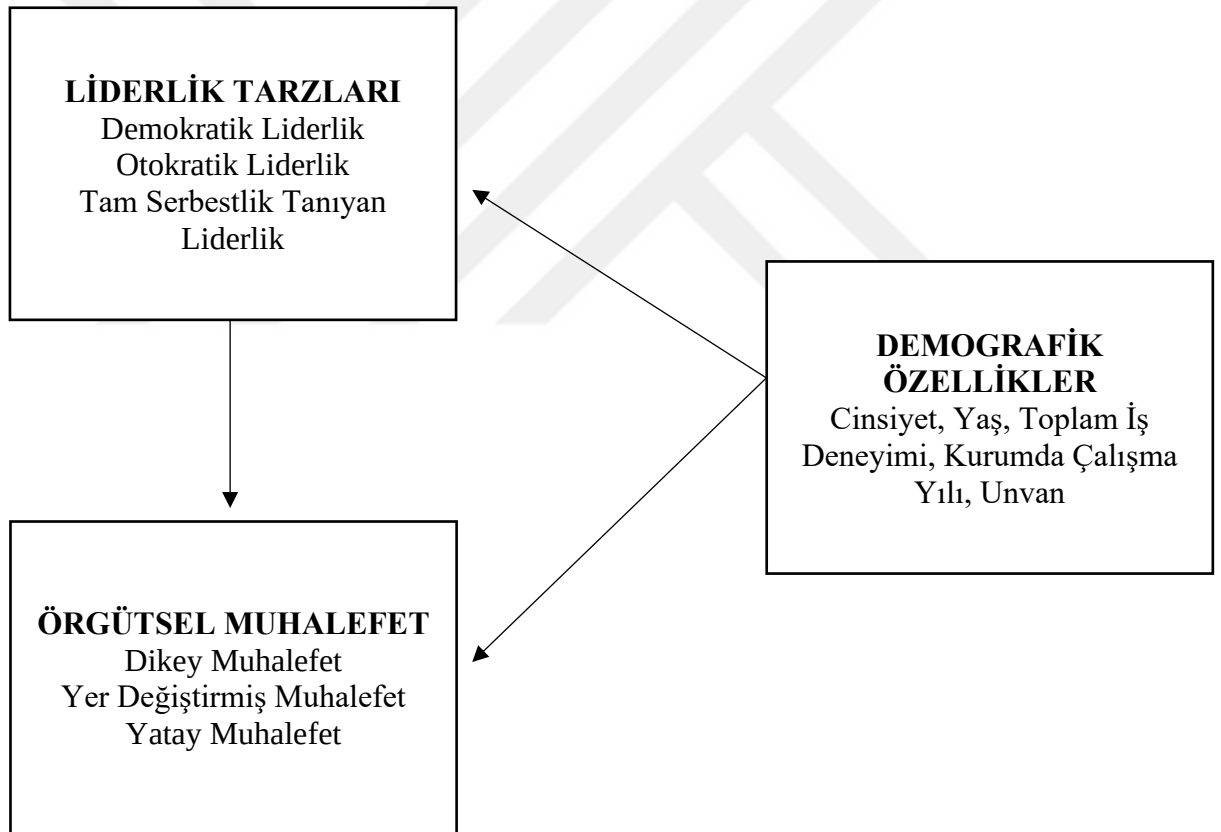
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı nedenlere bağlı olarak sınırlılıklar yaşanmıştır. Bu sınırlılıklar şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Anket formunun uzun olması, hedeflenen katılımcı sayısına ulaşmayı güçleştirmiştir.
- Katılımcıların, birtakım çekinceleri nedeniyle anket formunu cevaplandırmak istememeleri anketlerdeki dönüş oranını düşürmüştür.
- Katılımcıların vermiş oldukları ders sayısının fazla olması, vakit yetersizliği gibi nedenler anket formlarının doldurulmadan iade edilmesine yol açmıştır.
- Katılımcıların araştırmanın konusuna ilgisiz kalmaları araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmada yer alan değişkenler arasında bir ilişkinin mevcut olup olmadığının tespit edilebilmesi için yazın taraması yapılmıştır. Yazın taramasının yapılmasının ardından araştırmada yer alan değişkenlerin arasında bir ilişki olabileceği sonucuna varılmıştır. Araştırma modeli, Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkenini liderlik tarzları oluşturmaktadır. Bağımlı değişkeni ise örgütsel muhalefettir. Araştırmada, ilk olarak liderlik tarzı boyutlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ardından, liderlik tarzı boyutlarının örgütsel muhalefet boyutları üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Son olarak, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet davranışları ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma modeli çerçevesinde hipotezler geliştirilmiştir.

3.5.Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, ortaya konulan problemle ilişkili olarak cevabı aranacak sorular veya araştırmanın sonuna kadar geçici olarak düşünülen test edilebilirliği olan varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, literatür taraması sonucunda edindikleri bilgiler ve beklentileri çerçevesinde hipotezler oluşturmaktadır. Sıfır hipotezi ve alternatif hipotez olmak üzere iki tür hipotez bulunmaktadır. Sıfır hipotezi, istatistikte H_0 olarak ifade edilmektedir. Sıfır hipotezi, değişkenler arasında bir ilişkinin bulunmadığını varsaymaktadır. Alternatif hipotez ise, istatistikte H_1 olarak ifade edilmektedir. Alternatif hipotez, değişkenler arasında ilişkinin bulunduğunu varsaymaktadır (Lorcu, 2015: 8-9).

Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilmiş olan hipotezler Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1 Araştırmanın Hipotezleri

H_0: Liderlik tarzlarının, örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
H_1: Liderlik tarzlarının, örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>H_0: Otokratik liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H_1: Otokratik liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H_0: Otokratik liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
<i>H_1: Otokratik liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H_0: Otokratik liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>

<i>H₁: Otokratik liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H₀: Demokratik liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Demokratik liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H₀: Demokratik liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Demokratik liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H₀: Demokratik liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Demokratik liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H₀: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H₀: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>H₀: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>

3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; liderlik tarzlarına ilişkin 38 ifade, ikinci bölümde; örgütsel muhalefet davranışlarına yönelik 20 ifade; üçüncü bölümde ise araştırmaya katılan akademik personelin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 8 adet soru yer almaktadır. Anket formunda yer alan ölçekler 5'li Likert yöntemi kullanılarak sınıflandırılmıştır (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Pek Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Oldukça Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum). Araştırmada kullanılan ölçekler şu şekildedir:

Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeği: Liderlik davranış tarzlarını ölçmek amacıyla, Ohio State Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosu araştırmacıları tarafından 1945 yılında geliştirilen, Erceylan (2010) tarafından uygulanan, üç boyutlu (otokratik liderlik, demokratik liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik) ve 38 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ohio State Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosu araştırmacıları tarafından liderlik tarzlarını betimleme ölçeğinin güvenilirlik değeri 0.92 olarak bulunmuştur. Erceylan tarafından hazırlanmış olan tez çalışmasında ise, liderlik tarzlarını betimleme ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,97 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği: Örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmek amacıyla, Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Aksel (2013) tarafından uygulanan, üç boyutlu (dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet) ve 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kassing tarafından yapılmış çalışmada dikey muhalefet davranışının güvenilirlik değeri 0,85, yatay muhalefet davranışının 0,81, yer değiştirmiş muhalefet davranışının ise 0,73 olarak bulunmuştur. Aksel tarafından hazırlanmış olan tez çalışmasında ise, dikey muhalefet davranışının güvenilirlik değeri 0,87, yatay muhalefet davranışının 0,73, yer değiştirmiş muhalefet davranışının ise 0,71 olarak bulunmuştur.

3.7.Verilerin Toplanması

Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin incelenebilmesi amacıyla oluşturulan anket formu, Trakya Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademik personele dağıtılmıştır. Fakülte ve yüksek okullara gidilerek, akademik personele anket formu bırakılmış ve belirli bir süre içerisinde geri dönüş alınmıştır. Ayrıca verilerin daha kısa sürede toplanabilmesi amacıyla akademik personelin kurumsal mail adreslerine de anket formu gönderilmiştir. Hedeflenen örneklem sayısına ulaşabilmek amacıyla akademik personelin kurumsal mail adreslerine ayda bir hatırlatma maili gönderilmiştir. Anketler, Ekim 2018- Mayıs 2019 tarihleri arasında uygulanmış olup, 342 katılımcıya ulaşılmıştır.

3.8. Verilerin Çözümü ve Yorumu

Trakya Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personel üzerinde uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş, ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Ölçeklerde yer alan alt boyutların normal dağılım gösterip göstermediklerinin test edilebilmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Tablo 3.2'de Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.2 Kolmogorov- Smirnov Test Sonuçları

Faktörler	Sig.
Demokratik Liderlik	,000
Otokratik Liderlik	,000
Tam Sebestlik Tanıyan Liderlik	,000
Dikey Muhalefet	,000
Yer Değiştirmiş Muhalefet	,000
Yatay Muhalefet	,000

Tablo 3.2'de yer alan sonuçlara göre $p < 0,05$ olduğu için veriler normal dağılım göstermemektedir. Araştırmada; faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve sosyo-demografik özellikler ile ölçeklerin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair parametrik olmayan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.

3.8.1.Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan araştırma personellerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

Tablo 3.3 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	176	51,5
Erkek	166	48,5
Toplam	342	100,0
Yaş		
24-31 yaş	123	36,0
32-39 yaş	93	27,2
40-47 yaş	71	20,8
48-55 yaş	43	12,6
56 ve üzeri yaş	12	3,5
Toplam	342	100,0
Medeni Durum		
Bekar	140	40,9
Evli	202	59,1
Toplam	342	100,0
Tam Zamanlı İş Deneyimi		
1 yıldan az	6	1,8
1 yıl-8 yıl	151	44,2
9 yıl-16 yıl	71	20,8
17 yıl-24 yıl	68	19,9
25 yıl-32 yıl	36	10,5
33 yıl ve üzeri	10	2,9
Toplam	342	100,0
Kurumda Çalışma Süresi		
1 yıldan az	31	9,1
1 yıl-8 yıl	171	50,0
9 yıl-16 yıl	69	20,2
17 yıl-24 yıl	48	14,0

25 yıl-32 yıl	20	5,8
33 yıl ve üzeri	3	,9
Toplam	342	100,0
Unvan		
Arş. Gör.	86	25,1
Arş. Gör. Dr.	75	21,9
Öğr. Gör.	39	11,4
Öğr. Gör. Dr.	11	3,2
Dr. Öğr. Üyesi	81	23,7
Doç. Dr.	26	7,6
Prof. Dr.	24	7,0
Toplam	342	100,0
Birim		
Fakülte	293	85,7
Meslek Yüksek Okulu	20	5,8
Yüksek Okul	23	6,7
Enstitü	6	1,8
Toplam	342	100,0
Çalışılan Alan		
Sosyal Bilimler	90	26,3
Fen Bilimleri	50	14,6
Sağlık Bilimleri	173	50,6
Eğitim Bilimleri	27	7,9
Güzel Sanatlar	2	,6
Toplam	342	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin %51,5'i kadındır. Katılımcıların %36,0'sı 24-31 yaş aralığındadır. Katılımcıların; %59,1'i ise evlidir. Katılımcıların tam zamanlı iş deneyimi 1 yıl-8 yıl arası iş deneyimi olan katılımcıların oranı %44,2, Kurum içerisindeki çalışma süreleri 1 -8 yıl aralığında olan katılımcıların oranı %50,9'dur. Katılımcıların %25,1'i araştırma görevlisidir. Katılımcıların %85,7'si fakülte

biriminde görev yapmaktadır. Katılımcıların bilimleri, %50,6'sı sağlık bilimleri alanında çalışmaktadır.

3.8.2.Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili çok sayıda değişkenin bir araya getirilmesi ile az sayıda anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulunmasını amaçlayan çok değişkenli bir istatistik şeklidir (Büyüköztürk, 2002: 472). Faktör analizinden önce, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilebilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett testi uygulanmıştır. Liderlik tarzlarını betimleme ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 3.4'te görülmektedir.

Tablo 3.4 Liderlik Tarzını Betimleme Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,945
Bartlett Testi	Yaklaşık ki-kare	3996,268
df		210
Anlamlılık(sig)		,000

KMO testinin uygulanması ile ,945 sonucu elde edilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere Sig. ,000<0,005 olduğu için Bartlett testi anlamlıdır. Elde edilen sonuçlar neticesinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu söylemek mümkündür. Liderlik tarzlarını betimleme ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi ile elde edilen başlangıç özdeğerleri ve varyans yüzdeleri Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5 Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeği Başlangıç Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri

Boyutlar	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Demokratik Liderlik Tarzı	9,110	43,380	43,380
Otokratik Liderlik Tarzı	2,199	10,472	53,851
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı	1,256	5,982	59,833

Demokratik liderlik tarzının varyans yüzdesi %43,380, otokratik liderlik tarzının %10,472, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının ise %5.982'dir. Demokratik liderlik tarzı, toplam varyansın %43,380'ini açıklamaktadır. Demokratik liderlik tarzı ve otokratik liderlik tarzının toplam varyansın %53,851'ini açıkladığı görülmektedir. Demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzları toplam varyansın %59,833'ünü açıklamaktadır. Minimum varyans açıklama oranı %50 olarak belirtilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005: 223). Bu nedenle, ölçeklerde yer alan boyut sayısının uygun olduğu söylenebilir.

Faktör analizinin ardından elde edilen faktör yükleri ve ölçek ifadelerinin içerikleri Tablo 3.6'da gösterilmektedir. Faktör analizi uygulanırken varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 3.6 Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri	Faktör 1 Demokratik Liderlik	Faktör 2 Otokratik Liderlik	Faktör 3 Tam Serbestlik Tanyan Liderlik
L21	,753		
L16	,747		
L15	,745		
L28	,741		
L13	,703		
L23	,701		
L26	,694		
L11	,606		
L2	,469		
L17		,744	
L19		,737	
L29		,716	
L7		,624	
L12		,551	
L34			,762
L36			,665
L32			,659
L20			,653
L35			,592
L27			,551

Liderlik tarzlarını betimleme ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinin ardından faktör yükü 0,30'dan küçük olan ve binişiklik gösteren 18 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 3.7'de faktör analizinin ardından orijinal ölçekten çıkarılması uygun görülen ifadeler sıralanmaktadır.

Tablo 3.7 Faktör Analizi Sonrası Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeğinden Çıkarılan İfadeler

- 1) Astlarına kişisel olarak destek olur.
- 3) Astlarının bu kurumda çalışmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.
- 4) Yeni fikirler üreterek astları ile birlikte bu fikirleri uygulamayı dener.
- 5) Gerçek bir lider gibi hareket eder.
- 6) Kolayca anlaşılır bir yöneticidir.
- 8) Astlarını dinlemek için zaman ayırır.
- 9) Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.
- 10) Yapılacak değişiklikleri astlarına önceden haber verir.
- 14) Amiri olduğu kişilerin sözcülüğünü üstlenir.
- 18) Astlarını iş ile ilgili konularda bilgilendirir.
- 22) Tüm personeline eşit davranır.
- 24) Personeli yararına kendi üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir.
- 25) Yenilikler yapmaya isteklidir.
- 30) Astlarının kendisiyle konuşurken rahat olmasını sağlar.
- 31) Yönetici olarak astlarından ne beklediğini onlara ifade eder.
- 33) Personelinin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gereken her şeyi yapar.
- 37) Astlarının birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.
- 38) Personelinin takım ruhu içinde çalışmasını sağlar.

Örgütsel muhalefet ölçeğine yönelik uygulanan KMO ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 3.8’de gösterilmektedir.

Tablo 3.8 Örgütsel Muhalefet Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüm Testi		,858
Bartlett Testi	Yaklaşık ki-kare	2446,549
df		120
Anlamlılık(sig)		,000

Örgütsel muhalefet ölçeğine yönelik uygulanan KMO testi ile ,858 sonucu elde edilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere Sig. ,000<0,005 olduğu için Bartlett testi anlamlıdır. Elde edilen sonuçlar, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu

göstermektedir. Örgütsel muhalefet ölçeğine yönelik faktör analizi ile elde edilen başlangıç özdeğerleri ve varyans yüzdeleri Tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3.9 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Başlangıç Özdeğerleri ve Varyans Yüzdeleri

Boyutlar	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Dikey Muhalefet	5,449	34,055	34,055
Yatay muhalefet	2,364	17,776	48,832
Yer Değiştirmiş Muhalefet	1,789	11,184	60,016

Tablo 3.9’da dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet boyutlarının öz değerlerinin 1’den yüksek olduğu görülmektedir. Dikey muhalefet boyutu, toplam varyansın %34,055’ini açıklamaktadır. Dikey muhalefet ve yatay muhalefet boyutları, toplam varyansın %48,832’sini açıklamaktadır. Dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet boyutlarının toplam varyansın %60,016’sını açıkladığı görülmektedir. Varyans açıklama oranının %50’den fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçeklerde yer alan boyut sayısının uygun olduğunu söylemek mümkündür. Faktör analizi ile elde edilen faktör yükleri ve ölçek ifadelerinin içeriği Tablo 3.10’da gösterilmektedir.

Tablo 3.10 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri	Faktör 1 Dikey Muhalefet	Faktör 2 Yatay Muhalefet	Faktör 3 Yer Değiştirmiş Muhalefet
ÖM17	,853		
ÖM15	,803		
ÖM13	,787		
ÖM19	,784		
ÖM11	,775		
ÖM9	,729		
ÖM1	,694		
ÖM5	,641		
ÖM6		,783	
ÖM8		,755	
ÖM3		,711	
ÖM12		,686	
ÖM7			,803
ÖM2			,738
ÖM14			,728
ÖM20			,662

Örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonrasında binişiklik gösteren ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeğinden 4 ifade çıkarılmıştır. Tablo 3.11’de faktör analizinin ardından orijinal ölçekten çıkarılması uygun görülen ifadeler sıralanmaktadır.

Tablo 3.11 Faktör Analizi Sonrası Örgütsel Muhalefet Ölçeğinden Çıkarılan İfadeler

- 4)Yönetimi sorgulayabilirim.
10)İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.
16)İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.
18) İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikayetlerde bulunurum.

Faktör analizi ile uygun görülen ifadeler çıkarılmış ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığı ve güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre değerlendirilmektedir. Alfa katsayısı, aşağıda belirtilmiş olan değer aralıklarına göre yorumlanmaktadır (Lorcu, 2015: 207-208):

- $0 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3.12’de güvenilirlik analizi ile elde edilen Cronbach Alpha katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3.12 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alfa (α) Katsayıları	
Liderlik Tarzları	Demokratik Liderlik	,853	,915
	Otokratik Liderlik	,779	
	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	,863	
Örgütsel Muhalefet	Dikey Muhalefet	,903	,814
	Yatay Muhalefet	,756	
	Yer Değiştirmiş Muhalefet	,728	

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa katsayıları; liderlik tarzlarını betimleme ölçeği ve örgütsel muhalefet ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Demokratik liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik ve dikey muhalefet boyutlarının güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir. Otokratik liderlik, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet boyutlarının da güvenilir olduğu söylenebilir.

3.8.3.Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotezlerin test edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

3.8.3.1.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki derecesini belirleyen bir analiz şeklidir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki matematiksel ilişkiyi ortaya koymaktadır. Korelasyon analizinde ilişki kavramı, bir değişkenin diğer değişkende bir değişime neden olduğu anlamına gelmemektedir. Bu analiz ile iki değişken arasındaki ilişkinin yönü belirlenebilmektedir. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişki neden- sonuç bağlamında değerlendirilememektedir. Korelasyon katsayısı -1 ve + 1 arasında bir değer almaktadır. Korelasyon katsayısı +1 ise değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki, -1 ise değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Gegez, 2015: 338). Değişkenler arasındaki ilişki r değer aralıkları ile yorumlanabilmektedir (Eymen, 2007: 92):

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılım göstermedikleri belirlenmiştir. Bu nedenle parametrik olmayan Spearman korelasyon katsayısı

kullanılmıştır. Tablo 3.13'te liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet arasındaki korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.13 Liderlik Tarzları ve Örgütsel Muhalefet Korelasyon Analizi

		Örgütsel Muhalefet
Liderlik Tarzları	Korelasyon Katsayısı	,292**
	Sig.	,000
	N	342

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet korelasyon katsayısının ,292 olduğu görülmektedir. Bu değer, liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Tablo 3.14'te liderlik tarzı boyutları ve örgütsel muhalefet boyutları arasında uygulanan korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.14 Boyutlar Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

		Dikey Muhalefet	Yer Değiştirmiş Muhalefet	Yatay Muhalefet
Demokratik Liderlik	Korelasyon Katsayısı	,429**	-,007	-,070
	Sig.	,000	,894	,195
	N	342	342	342
Otokratik Liderlik	Korelasyon Katsayısı	,294**	,082	-,138*
	Sig.	,000	,132	,011
	N	342	342	342
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Korelasyon Katsayısı	,418**	-,011	-,030
	Sig.	,000	,834	,579
	N	342	342	342

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Demokratik liderlik boyutu ile dikey muhalefet ($r = ,429$) arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Otokratik liderlik boyutu ile dikey muhalefet ($r = ,294$) arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki, yatay muhalefet ile de ($r = -,138$) negatif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile dikey muhalefet boyutu ($r = ,418$) arasında da zayıf bir ilişki söz konusudur. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı dikey muhalefet davranışını arttırmaktadır. Otokratik liderlik tarzı ise yatay muhalefet davranışının azalmasına neden olmaktadır.

3.8.3.2.Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir değişken ile birden fazla değişkenin arasındaki ilişkinin matematiksel bir fonksiyon halinde belirtilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Regresyon analizinin bağımsız değişken sayısına göre iki türü bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin tek olduğu durumlarda basit regresyon, birden fazla bağımsız değişken olduğu durumlarda ise çoklu regresyon analizi uygulanmaktadır (Orhunbilge, 2002: 12). Bu çalışmada da birden fazla bağımsız değişken bulunmaktadır. Bu nedenle de çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Çoklu regresyon analizi, birkaç bağımsız değişkene ait bilgiler aracılığıyla bağımlı değişkenin tahmin edilebilmesini sağlamaktadır. Çoklu regresyon analizi ile tek bir bağımsız değişken yerine birden fazla bağımsız değişken denetim altına alınarak, bağımlı değişkende tespit edilen değişim miktarının daha fazlası açıklanmaya çalışılmaktadır (Gegez, 2015: 351). Bu bölümde, araştırma modelinde de belirtilmiş olan değişkenler çerçevesinde geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla %95 güven aralığında uygulanmış olan çoklu regresyon analizinin sonuçları açıklanmıştır. 3.15’de liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.15 Liderlik Tarzları ve Örgütsel Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Örgütsel Muhalefet					
	B	T	P Anlamlılık	F	R ²	Sig.
Liderlik Tarzları	,262	5,003	,000	25,033	0,69	,000

Tablo 3.15’de görüldüğü üzere; akademik personellerin örgütsel muhalefet düzeylerindeki değişimin %6,9’u liderlik tarzlarındaki değişimler tarafından açıklanmaktadır. Bu değişkene ilişkin $p = ,000 < ,05$ olduğu için liderlik tarzlarının katsayısı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Liderlik tarzı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkideki ,262 değerindeki beta değeri, örgütsel muhalefet değişkeninin, liderlik tarzları değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde açıklandığını göstermektedir. Liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan regresyon analizi sonucunda, H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç neticesinde liderlik tarzlarının, akademik personelin örgütsel muhalefet davranış düzeylerini etkilediğini söylenebilir.

Tablo 3.16’da demokratik liderlik tarzı ve dikey muhalefet arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.16 Demokratik Liderlik Tarzı ve Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Dikey Muhalefet					
	B	T	P Anlamlılık	F	R ²	Sig.
Demokratik Liderlik	,490	7,490	,000	56,098	,142	,000

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere, dikey muhalefet düzeyindeki değişimin %14,2’si demokratik liderlik tarzı değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu değişkene ilişkin $p=,000<,05$ olduğu için demokratik liderlik katsayısının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzı ve dikey muhalefet arasındaki ilişkideki ,490 değerindeki beta değeri, dikey muhalefet değişkeninin, demokratik liderlik tarzı değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde açıklandığını göstermektedir. Demokratik liderlik tarzı ve dikey muhalefet arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Regresyon analizi sonucunda, h_0 hipotezi reddedilmiş, h_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde demokratik liderlik tarzının, akademik personelin dikey muhalefet davranışına yönelmelerini sağladığı söylenebilir. Dikey muhalefet davranışını en çok etkileyen liderlik tarzının demokratik liderlik tarzı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.17’de otokratik liderlik tarzı ve dikey muhalefet arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir

Tablo 3.17 Otokratik Liderlik Tarzı ve Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Dikey Muhalefet					
	B	T	P Anlamlılık	F	R ²	Sig.
Otokratik Liderlik	,252	4,308	,000	23,116	,064	,000

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere, dikey muhalefet düzeyindeki değişimin %6,4’ü otokratik liderlik değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu değişkene ilişkin $p=,000<,05$ olduğu için otokratik liderlik katsayısının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Otokratik liderlik tarzı ve dikey muhalefet arasındaki ilişkideki ,252 değerindeki beta değeri dikey muhalefet değişkeninin, otokratik liderlik tarzı değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde açıklandığını göstermektedir. Otokratik

liderlik tarzı ve dikey muhalefet arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. R^2 değeri çok düşük olmasına karşın iki değişken arasında zayıf ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Regresyon analizi sonucunda, h_0 hipotezi reddedilmiş, h_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.18’de tam serbestlik tanıyan liderlik ve dikey muhalefet arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonucu gösterilmektedir.

Tablo 3.18 Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ve Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Dikey Muhalefet					
	B	T	P Anlamlılık	F	R^2	Sig.
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	,407	8,144	,000	66,330	,163	,000

Dikey muhalefet düzeyindeki değişimin %16,3’ü, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu değişkene ilişkin $p = ,000 < ,05$ olduğu için tam serbestlik tanıyan liderlik katsayısının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Tam serbestlik tanıyan liderlik ve dikey muhalefet arasındaki ilişkideki ,407 değerindeki beta değeri dikey muhalefet değişkeninin, tam serbestlik tanıyan liderlik değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde açıklandığını göstermektedir. Tam serbestlik tanıyan liderlik ve dikey muhalefet arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda, h_0 hipotezi reddedilmiş, h_1 hipotezi kabul edilmiştir. Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile akademik personelin dikey muhalefet davranışına yönelmeleri arasında bir ilişki mevcuttur.

Tablo 3.19’da otokratik liderlik tarzı ve yatay muhalefet arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.19 Otokratik Liderlik Tarzı ve Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
	Yatay Muhalefet					
	B	T	P Anlamlılık	F	R ²	Sig.
Otokratik Liderlik	-,117	-2,408	,000	5,800	,017	,017

Tablo 3.19’da R² değerinin %1,7 olduğu görülmektedir. Yatay muhalefet düzeyindeki değişimin %1,7’si otokratik liderlik değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu değişkene ilişkin $p=,000<,05$ olduğu için otokratik liderlik katsayısının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Otokratik liderlik tarzı ve yatay muhalefet arasındaki ilişkideki -,117 değerindeki beta değeri yatay muhalefet değişkeninin, otokratik liderlik tarzı değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde açıklandığını göstermektedir. Otokratik liderlik tarzı ve yatay muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç çerçevesinde h_0 hipotezi reddedilmiş, h_1 kabul edilmiştir. Demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile yatay muhalefet arasında istatistiksel açıdan bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmada yer alan liderlik tarzları ile yer değiştirmiş muhalefet davranışı arasında istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.20’de regresyon analizi sonucunda kabul ve reddedilen hipotezler gösterilmektedir. Analiz sonucunda 10 hipotez çiftinin 5’inde h_1 hipotezi 5’inde h_0 hipotezi kabul edilmiştir.

HİPOTEZ	Kabul / Red
H₀: Liderlik tarzlarının, örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. H₁: Liderlik tarzlarının, örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	H₁ Kabul
<i>H₀: Otokratik liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Otokratik liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H₁ Kabul
<i>H₀: Otokratik liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Otokratik liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H₁ Kabul
<i>H₀: Otokratik liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Otokratik liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H₀ Kabul
<i>H₀: Demokratik liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Demokratik liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H₁ Kabul
<i>H₀: Demokratik liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Demokratik liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H₀ Kabul
<i>H₀: Demokratik liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Demokratik liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H₀ Kabul
<i>H₀: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H₁ Kabul
<i>H₀: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H₀ Kabul
<i>H₀: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i> <i>H₁: Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	H₀ Kabul

3.9. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Mann-Whitney U ve Kruskal -Wallis Testi Sonuçları

Sosyo-demografik özelliklere göre liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet değişkenlerinin alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair istatistiksel analizler yapılmıştır. Cinsiyet değişkeni ile dikey muhalefet boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Tablo 3.21’de gösterilmektedir.

Tablo 3.21 Cinsiyet Değişkeni ve Örgütsel Muhalefet Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalamaları	Z	Sig.
Dikey Muhalefet	Cinsiyet	342		-3,798	,000
	Kadın	176	151,80		
	Erkek	166	192,38		
Yatay Muhalefet	Kadın	176	157,58	-2,696	,007
	Erkek	166	186,26		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	Kadın	176	186,75	-2,951	,003
	Erkek	166	155,33		
Örgütsel Muhalefet	Kadın	176	158,59	-2,488	,013
	Erkek	166	185,19		

Trakya Üniversitesi’nde görev yapan akademik personelin cinsiyetleri açısından dikey muhalefet davranışında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; erkek akademisyenler, kadın akademisyenlere göre daha fazla dikey muhalefet davranışı sergilemektedir. Yatay muhalefet ve cinsiyet değişkeni arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre daha fazla yatay muhalefet davranışı sergilediğini söylemek mümkündür. Yer değiştirmiş muhalefet ve cinsiyet değişkeni arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; kadın

akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemektedir. Örgütsel muhalefet ve cinsiyet değişkeni arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre daha fazla muhalif davranış sergilediğini söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise; erkek akademisyenlerin tartışmacı kadın akademisyenlerin ise daha çekingen bir karaktere sahip olmaları olabilir.

Yaş, unvan, çalışma süreleri ile örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.22’de örgütsel muhalefet ve yaş arasında uygulanan Kruskal-Wallis testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.22 Yaş Değişkeni ve Örgütsel Muhalefet Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalamaları	X ²	Sig.
Dikey Muhalefet	Yaş	342		19,919	,001
	24-31	123	146,57		
	32-39	93	180,56		
	40-47	71	173,58		
	48-55	43	221,88		
	56 ve üzeri	12	163,88		
Yatay Muhalefet	24-31	123	174,39	2,134	,711
	32-39	93	170,54		
	40-47	71	163,56		
	48-55	43	185,16		
	56 ve üzeri	12	147,33		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	24-31	123	191,01	19,764	,001
	32-39	93	182,44		
	40-47	71	158,83		
	48-55	43	131,62		
	56 ve üzeri	12	104,63		

Örgütsel Muhalefet	24-31	123	163,09	7,850	,097
	32-39	93	179,39		
	40-47	71	167,97		
	48-55	43	198,34		
	56 ve üzeri	12	121,29		

Akademisyenlerin yaşları ile dikey muhalefet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 48-55 yaş grubundaki akademisyenler, diğer yaş grubundaki akademisyenlere göre daha fazla dikey muhalefet davranışı sergilemektedir. Yatay muhalefet boyutu ve yaş değişkeni arasında p değerinin (,711) 0,05'ten büyük olması nedeniyle anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yer değiştirmiş muhalefet boyutu ve yaş değişkeni arasında farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 24-31 yaş grubundaki akademisyenler, diğer yaş grubundaki akademisyenlere göre daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemektedir. Örgütsel muhalefet ve yaş değişkeni arasında p değerinin (,097) 0,05'ten büyük olması nedeniyle anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç neticesinde; genç akademisyenlerin muhalif görüşlerini kurum içerisinde dile getirmekten çekindiklerini söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise genç akademisyenlerin gelecek kaygıları olabilir. 48-55 yaş grubundaki akademisyenler ise muhalif görüşlerini liderlerine aktarabilmektedirler.

Tablo 3.23'te unvan ve örgütsel muhalefet değişkeni arasında uygulanan Kruskal-Wallis testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.23 Unvan ve Örgütsel Muhalefet Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalamaları	X ²	Sig.
Dikey Muhalefet	Unvan	342		29,828	,000
	Arş. Gör.	86	172,66		
	Arş. Gör. Dr.	75	126,73		
	Öğr. Gör.	39	192,55		
	Öğr. Gör. Dr.	11	136,68		
	Dr. Öğr. Üyesi	81	179,03		
	Doç. Dr.	26	203,90		
	Prof. Dr.	24	228,48		
Yatay Muhalefet	Arş. Gör.	86	179,32	12,425	,053
	Arş. Gör. Dr.	75	163,15		
	Öğr. Gör.	39	141,97		
	Öğr. Gör. Dr.	11	122,41		
	Dr. Öğr. Üyesi	81	183,68		
	Doç. Dr.	26	161,77		
	Prof. Dr.	24	209,50		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	Arş. Gör.	86	183,20	12,735	,047
	Arş. Gör. Dr.	75	190,15		
	Öğr. Gör.	39	182,31		
	Öğr. Gör. Dr.	11	123,91		
	Dr. Öğr. Üyesi	81	156,63		
	Doç. Dr.	26	165,62		
	Prof. Dr.	24	132,13		
Örgütsel Muhalefet	Arş. Gör.	86	181,02	14,487	,025
	Arş. Gör. Dr.	75	141,44		
	Öğr. Gör.	39	180,36		

	Öğr. Gör. Dr.	11	125,36		
	Dr. Öğr. Üyesi	81	174,73		
	Doç. Dr.	26	191,04		
	Prof. Dr.	24	206,00		

Akademisyenlerin unvanları ile dikey muhalefet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; Prof. Dr. unvanına sahip olan akademisyenler diğer unvanlara sahip olan akademisyenlere göre daha fazla dikey muhalefet davranışı sergilemektedir. Yer değiştirmiş muhalefet boyutu ile unvanlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; Araştırma Görevlisi Dr. unvanına sahip olan akademisyenler daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemektedir. Yatay muhalefet davranışı ve unvanlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Örgütsel muhalefet ve unvanlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; Profesör Dr. unvanına sahip akademisyenlerin diğer unvanlara sahip olan akademisyenlere göre daha fazla muhalif davranış sergilediğini söylemek mümkündür. Araştırma Görevlisi Dr. unvanına sahip olan akademisyenler muhalif görüşlerini kurum içerisinde dile getirmekten kaçınmaktadırlar. Bunun nedeni olarak; kadro beklemeleri, misilleme riskinin bulunduğunu düşünmeleri ve gelecek kaygıları gösterilebilir. Profesör Dr. unvanına sahip olan akademisyenlerin ise yüksek bir mevkiye ulaşmış olmaları nedeniyle muhalif görüşlerini daha açık bir şekilde dile getirebildikleri söylenebilir.

Örgütsel muhalefet ve toplam iş deneyimi arasında uygulanan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre örgütsel muhalefet değişkeni ve toplam iş deneyimi arasında bir farklılık bulunmamaktadır ($p = ,229$). Yatay muhalefet boyutu ve toplam iş deneyimi arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p = ,322$). Tablo 3.24'te istatistiksel açıdan anlamlı bulunan Kruskal-Wallis testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.24 Toplam İş Deneyimi ve Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalamaları	X ²	Sig.
Dikey Muhalefet	Toplam Çalışma Süresi	342		16,249	,006
	1 yıldan az	6	124,00		
	1 yıl-8 yıl	151	160,57		
	9 yıl-16 yıl	71	161,50		
	17 yıl-24 yıl	68	180,97		
	25 yıl-32 yıl	36	227,68		
	33 yıl ve üzeri	10	169,35		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	1 yıldan az	6	250,00	23,675	,000
	1 yıl-8 yıl	151	183,79		
	9 yıl-16 yıl	71	186,60		
	17 yıl-24 yıl	68	155,96		
	25 yıl-32 yıl	36	130,89		
	33 yıl ve üzeri	10	83,45		

Akademisyenlerin toplam çalışma süreleri ve dikey muhalefet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 25-32 yıl çalışma süresi mevcut olan akademisyenler daha fazla dikey muhalefet davranışı sergilemektedir. Yer değiştirmiş muhalefet boyutu ve toplam çalışma süreleri arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 1 yıldan az iş deneyimi olan akademisyenler daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemektedir. Bu sonuçlara göre; iş deneyimi fazla olan akademisyenlerin açık bir şekilde muhalif görüşlerini dile getirebildikleri söylenebilir. İş deneyimi az olan akademisyenler ise muhalif görüşlerini kurumun dışında bulunan kişilere

aktarmaktadır. Bunun nedeni olarak; iş deneyimi az olan akademisyenlerin gelecek kaygıları gösterilebilir.

Örgütsel muhalefet ve akademisyenlerin kurumdaki çalışma süresi arasında uygulanan Kruskall-Wallis testi sonuçlarına göre örgütsel muhalefet değişkeni ve kurum içi çalışma süreleri arasında bir farklılık bulunmamaktadır ($p = ,072$). Yatay muhalefet boyutu ve kurum içi çalışma süreleri arasında bir farklılık bulunmamaktadır ($p = ,473$). Tablo 3.25'te istatistiksel açıdan anlamlı bulunan Kruskall-Wallis testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.25 Kurum İçi Çalışma Süreleri ve Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Kruskall-Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalamaları	X ²	Sig.
Dikey Muhalefet	Kurum İçi Çalışma Süresi	342		15,812	,007
	1 yıldan az	31	160,95		
	1 yıl-8 yıl	171	162,65		
	9 yıl-16 yıl	69	163,43		
	17 yıl-24 yıl	48	192,66		
	25 yıl-32 yıl	20	245,18		
	33 yıl ve üzeri	3	141,00		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	1 yıldan az	31	207,60	11,595	,041
	1 yıl-8 yıl	171	178,89		
	9 yıl-16 yıl	69	159,17		
	17 yıl-24 yıl	48	160,46		
	25 yıl-32 yıl	20	132,10		
	33 yıl ve üzeri	3	100,33		

Akademisyenlerin kurumda çalışma süreleri ve dikey muhalefet boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 25-32 yıl çalışma süresi mevcut olan akademisyenler daha fazla dikey muhalefet davranışı

sergilemektedir. Yer değiştirmiş muhalefet boyutu ve akademisyenlerin kurumdaki çalışma süreleri arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 1 yıldan az iş deneyimi olan akademisyenler daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemektedir. Akademisyenlerin toplam iş deneyimleri ile dikey ve yer değiştirmiş muhalefet boyutları arasında da anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu nedenle sonuçların paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Liderlik tarzları ve akademisyenlerin sosyo-demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının test edilebilmesi amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri sonucunda aralarında farklılık bulunmayan değişkenler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Demokratik liderlik tarzı ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Demokratik liderlik tarzı ve kurum içi çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Demokratik liderlik tarzı ve toplam iş deneyimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Otokratik liderlik tarzı ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Otokratik liderlik tarzı ve yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Otokratik liderlik tarzı ve toplam iş deneyimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Otokratik liderlik tarzı ve kurum içi çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ve yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ve toplam iş deneyimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

- Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ve kurum içi çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan farklılıklara ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 3.26’da gösterilmektedir.

Tablo 3.26 Demokratik Liderlik ve Yaş Değişkeni Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalamaları	X^2	Sig.
	Yaş	342			
Demokratik Liderlik	24-31	123	154,75	10,513	,033
	32-39	93	188,62		
	40-47	71	165,61		
	48-55	43	198,69		
	56 ve üzeri	12	147,96		

Demokratik liderlik tarzı ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; 48-55 yaş grubunda olan akademisyenler, dekanlarını demokratik bir lider olarak nitelendirmektedir. Tablo 3.27’de unvanlar ve liderlik tarzları arasında uygulanan Kruskal-Wallis testinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.27 Liderlik Tarzları ve Unvanlar Arasında Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Bağımsız Değişken	N	Sıra Ortalamaları	X ²	Sig.
Demokratik Liderlik	Unvan	342		16,218	,013
	Arş. Gör.	86	172,81		
	Arş. Gör. Dr.	75	146,67		
	Öğr. Gör.	39	200,79		
	Öğr. Gör. Dr.	11	96,82		
	Dr. Öğr. Üyesi	81	180,49		
	Doç. Dr.	26	181,52		
	Prof. Dr.	24	189,83		
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Arş. Gör.	86	163,26	14,104	,028
	Arş. Gör. Dr.	75	149,64		
	Öğr. Gör.	39	200,35		
	Öğr. Gör. Dr.	11	114,68		
	Dr. Öğr. Üyesi	81	185,30		
	Doç. Dr.	26	180,94		
	Prof. Dr.	24	191,71		

Demokratik liderlik tarzı ve unvan arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; Öğretim Görevlisi unvanına sahip olan akademisyenler, dekanlarını demokratik bir lider olarak nitelendirmektedir. Tam serbestlik tanıyan liderlik ve unvan arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; Öğretim Görevlisi unvanına sahip olan akademisyenler, dekanlarını tam serbestlik tanıyan bir lider olarak algılamaktadırlar. Bunun nedeni olarak; Öğretim Görevlisi unvanına sahip olan akademisyenlerin karar alma sürecine diğer unvanlara kıyasla daha fazla dahil olmaları olarak gösterilebilir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırma çerçevesinde belirlenmiş olan amaç ve hipotezler doğrultusunda uygulanan regresyon analizinin sonuçları şu şekilde yorumlanabilmektedir:

- Liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Liderlik tarzlarının, akademik personelin örgütsel muhalefet davranış düzeylerini etkilediği söylenebilir.
- Demokratik liderlik tarzı ve dikey muhalefet arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Demokratik liderlik tarzının, akademik personelin dikey muhalefet davranışına yönelmelerini sağladığı söylenebilir.
- Otokratik liderlik tarzı ve dikey muhalefet arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Otokratik liderlik tarzının arttıkça dikey muhalefet davranışının azalması beklenir. Ancak bu çalışmada beklenilenin tersi bir sonuç çıkmıştır. Otokratik liderlik tarzı, akademik personelin dikey muhalefet davranışına yönelmelerini etkileyebilir.
- Otokratik liderlik tarzı ve yatay muhalefet arasında çok zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç, otokratik liderlik tarzının arttıkça yatay muhalefet davranışında bir azalmanın meydana geldiğini göstermektedir. Otokratik liderlik tarzının akademik personelin daha az yatay muhalefet davranışına yönelmesine neden olduğu söylenebilir.
- Tam serbestlik tanıyan liderlik ve dikey muhalefet arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, akademik personelin dikey muhalefet davranışına yönelmelerini sağladığı söylenebilir.

- Regresyon analizi sonuçlarına göre akademik personelin muhalefet davranışlarını en fazla etkileyen liderlik tarzları demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderliktir. Akademik personelin demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlere muhalif görüşlerini daha rahat bir şekilde dile getirebildiklerini söylemek mümkündür.

Alan yazında geleneksel liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısı ile araştırma sonuçlarını karşılaştırma olanağı bulunamamıştır. Bu değişkenler ile ilgili yapılan araştırma sayısının artırılmasının önem taşıdığı düşünülmektedir.

Sosyo-demografik özelliklerin araştırmanın değişkenleri üzerinde etkilerinin olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır. Testlerin sonucunda;

- Erkek akademisyenlerin, kadın akademisyenlere oranla daha fazla muhalefet davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere oranla daha fazla dikey ve yatay muhalefet davranışı sergilediği, kadın akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergilediği belirlenmiştir. İzgüden ve Erdem (2017), kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilediğini belirlemişlerdir. Özdemir (2013)'in öğretmenlere yönelik gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında, dikey ve yatay muhalefet davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha fazla dikey ve yatay muhalefet etmeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir. Kayış (2019), cinsiyet değişkeni ile dikey muhalefet arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha fazla dikey muhalefet davranışını tercih ettiğini tespit etmiştir. Korucuoğlu (2016) da çalışmasında erkek öğretmenlerin daha fazla dikey muhalefet davranışı

sergilediğini tespit etmiştir. Söz konusu araştırmaların sonuçları ile bu çalışmadan elde edilen sonuçlar örtüşmektedir.

- Dağlı ve Ağalday (2014) ise cinsiyet değişkeni ve öğretmenlerin göstermiş oldukları muhalefet davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmişlerdir. Kassing (2001), örgütsel muhalefet ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir. Alga ve Eroğlu (2018) hizmet sektöründe görev yapan çalışanlara yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada cinsiyet değişkeni ve dikey muhalefet arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirlemişlerdir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla dikey muhalefet davranışı sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Bahsedilen araştırma sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları örtüşmemektedir.
- 48-55 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin daha fazla dikey muhalefet davranışı sergiledikleri; 24-31 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergilediği tespit edilmiştir. Aydın (2015), yaş ile öğretmenlerin sergiledikleri muhalefet davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu nedenle de çalışmanın sonuçları ile örtüşmemektedir. Yaşa (2018) ise, yaş değişkeni ile dikey muhalefet davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu tespit etmiştir. 46 ve üzeri yaş aralığında bulunan öğretmenlerin daha fazla dikey muhalefet etmeyi tercih ettiklerini belirlemiştir. Bu araştırmanın sonuçları ile çalışmanın sonuçları örtüşmektedir.
- Profesör Dr. unvanına sahip akademisyenlerin daha fazla muhalif davranış sergiledikleri; Profesör Dr. unvanına sahip akademisyenlerin dikey muhalefet; Araştırma Görevlisi Dr. unvanına sahip akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergilediği tespit edilmiştir. Koçmar (2019), Profesör Dr. unvanına sahip akademisyenlerin Araştırma Görevlisi ve Araştırma Görevlisi Dr. unvanına sahip akademisyenlere kıyasla daha fazla dikey muhalefet etmeyi tercih ettiklerini belirlemiştir. Kavak (2016) da

Profesör Dr. ve Doçent Dr. unvanına sahip akademisyenlerin dikey muhalefet etmeyi tercih ettiklerini belirlemiştir. İzgüden ve Erdem (2017), Araştırma Görevlisi unvanına sahip olan akademisyenlerin diğer unvanlara oranla daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğiliminde oldukları tespit etmişlerdir. Araştırmaların sonuçları ile bu çalışmadan elde edilen sonuçlar örtüşmektedir.

- Croucher, Kassing, Lawson (2013), katılımcıların dikey muhalefet davranışının, yatay ve yer değiştirmiş muhalefete kıyasla daha fazla tercih edildiğini belirtmişlerdir. Esendemir (2019)'in çalışmasında akademisyenlerin muhalefet davranışları ile cinsiyet, yaş, unvan ve iş deneyimi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle de araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Eryeşil (2018)'in banka çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada orta ve üst düzey yöneticilerin daha fazla dikey muhalefet davranışı sergilediğini belirlemiştir.
- Toplam iş deneyimi 25-32 yıl arasında olan akademisyenlerin dikey muhalefet; 1 yıldan az iş deneyimi olan akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Kassing ve Dicioccio (2004), genç ve toplam iş deneyimi az olan çalışanların yer değiştirmiş muhalefet davranışını tercih ettiklerini belirlemiştir. Goldman ve Myers (2015); yaş grubu, toplam iş deneyimi ve kurumda çalışma yılı fazla olan çalışanların daha az yer değiştirmiş muhalefet davranışını tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Kassing ve Armstrong (2001), toplam iş deneyimi fazla olan çalışanların daha az yatay ve yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir. Her ne kadar bu çalışmalar akademisyenler üzerinde yapılmış olmasa da bu sonuçlar çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.
- Kurumda çalışma yılı 25-32 yıl arasında olan akademisyenler dikey muhalefet; 1 yıldan az iş deneyimi olan akademisyenlerin ise yer değiştirmiş muhalefet

davranışını daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Kassing ve Avtgis (1999), yaşları, toplam iş deneyimleri ve kurumdaki çalışma süreleri fazla olan çalışanların daha az yer değiştirmiş davranış sergilediklerini öne sürmüşlerdir. Bahsedilen araştırma sonucu ile bu çalışmanın sonuçları örtüşmektedir.

- Yaş değişkeni ve liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik liderlik üzerindeki etkisi incelendiğinde; 48-55 yaş aralığında olan akademisyenlerin dekanlarını demokratik bir lider olarak algıladıklarını söylemek mümkündür. Dinçer (2014), yaş değişkeni ve çalışanların liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. 34-41 yaş aralığında bulunan çalışanların liderlerini tam serbestlik tanıyan lider olarak algıladıkları belirlenmiştir. Dinçer'in çalışmasının sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları arasında benzerlik bulunduğunu söylemek mümkündür. Telli (2012) ise çalışmada yaş değişkeni ve çalışanların liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Usta (2016), yaş değişkeni ve akademisyenlerin liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu ve 34-44 yaş aralığında bulunan akademisyenlerin bölüm başkanlarını başarı odaklı lider olarak algıladıklarını belirtmiştir.
- Unvan değişkeni ve demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları arasındaki etki incelendiğinde; Öğretim Görevlisi unvanına sahip çalışanların dekanlarını demokratik ve tam serbestlik tanıyan bir lider olarak algıladıkları görülmüştür. Salepçioğlu ve Yeğin (2018), çalışanların liderlik algıları ve unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmişlerdir. Bu nedenle Salepçioğlu ve Yeğin'in araştırma sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları örtüşmemektedir.

Gelecek Araştırmalar ve Liderler İçin Öneriler

- Çalışmada kullanılan anket formunun uzun olması, istenilen örneklem sayısına ulaşmayı güçleştirmiştir. Bu nedenle soru sayısının azaltılması ile daha fazla katılımcıya ulaşmak mümkün olabilir. Dolayısı ile, daha kısa bir ölçek geliştirilebilir.
- Çalışmanın evren ve örneklemini Trakya Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılabilir. Yapılacak olan çalışmalarda il ve üniversite sayısı artırılarak geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir.
- Devlet üniversitelerine ek olarak vakıf üniversiteleri de dahil edilerek benzer çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili olarak akademik personel ve diğer sektör çalışanları üzerinde yapılan çalışmaların sayısı artırılarak, karşılaştırmalar yapılabilir.
- Akademik personelin örgüt politika ve uygulamalarına yönelik karşıt görüşlerini daha rahat ifade edebilecekleri ılımlı bir örgüt iklimi oluşturulabilir.
- Akademik personel, muhalif görüşlerini dile getirmeleri yönünde teşvik edilerek, örgütsel sorunlara ilişkin geri bildirimler alınabilir.

KAYNAKÇA

Akçit, V., Barutçu, E., Akşit, İ. (2018), “Kurt Lewin’in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, ss.209-225.

Aksel, F.S. (2013), *Relationship Between Workplace Democracy and Organizational Dissent Behavior*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Aktan, C.C. (2015), “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*”, Cilt 7, Sayı 2, ss.19-36.

Akyüz, B., Kaya, N., Aravi, B. (2015), “Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 13, Sayı 25, ss.71-90.

Alga, E., Eroğlu, G.Ş. (2018), “Çalışanların Örgütsel Muhalefete İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 24, ss.129-157.

Alkın, C., Ünsar, S. (2007), “Liderlik Özelliklerinin ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, ss.75-94.

Allen, M., Tüselmann, J.H. (2009), “All Powerful Voice? The Need to Include Exit, Loyalty and Neglect in Empirical Studies Too”, *Employee Relations*, Vol. 31 No. 5, pp.538-552.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Geliştirilmiş 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, İstanbul.

Anderson, M.C., Martin, M.M. (1995), “Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction”, *Journal of Business Communication*, Vol. 32, No 3, pp.249-265.

Ataman, G. (2009), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009), “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, Sayı 16, ss.1-20.

Ay, A.F. (2018), “Adaletin Olmadığı Yerde Isık Çalamamak, Örgütsel Adaletin Whistleblowing (İfşa Etme) Niyeti Üzerine Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/4, ss.246-266.

Ayan, A. (2013), *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Edirne.

Aydın, A.M. (2015), *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki*, (Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu.

Bağcı, Z., Bursalı, M., Y., (2011), “Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, ss.9-21.

Bakan, İ., Bulut, Y. (2004), “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 31, ss.151-176.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010), “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 19, ss.73-84.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., Kefe, İ. (2013), “Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, ss.71-84.

Bambale, J. A. (2011), “Auditing The Leadership Approaches and Their Relationships to Organizational Outcomes”, *Business and Management Review*, Vol 1(2) pp. 1-13.

Bayrak, S. (2001), “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss.21-34.

Baysal, C., Tekarslan, E. (1996), *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Avcıol Yayıncılık, İstanbul.

Bayyurt, N., Kılıç, H. C. (2017), “Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması”, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, ss.1-13.

Branch, S., Ramsay, S., Barker, M. (2012), “Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, pp.280-299.

Brennan, N., Kelly, J. (2007), “A Study of Whistleblowing among Trainee Auditors”, *Published in British Accounting Review*, 39(1), pp.61-87.

Buchanan, O.B.J., Boswell, R.W. (2002), “The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 6, 1167–1174.

Bulut, Y., Bakan, İ. (2005), “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma”, *Sü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 5, Sayı 9, ss.63-89.

Büte, M. (2011), “Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, ss.103-122.

Büyüköztürk, Ş. (2002), “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 32, ss.470-483.

Can, H. (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Celep, C., Konaklı, T. (2012), “Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki”, *e-International Journal of Educational Research*, Cilt 3, No 4, ss.65-88.

Certo, C. S. (2003), *Modern Management*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Cheung, M.F.Y., Law, M.C.C. (2008), “Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong”, *Asia Pacific Business Review*, 14(2), pp.213–231.

Croucher, M. S., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P., Bose, L., Agarwal, K. (2009), “Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations”, *Journal of Intercultural Communication Research*, Vol. 38, No. 3, pp.175-191.

Croucher, M. S., Kassing, W. J., Lawson, D., R. A. (2013), “Accuracy, Coherence, and Discrepancy in Self- and Other-Reports: Moving toward an Interactive Perspective of Organizational Dissent”, *Management Communication Quarterly*, 27(3), pp.425-442.

Çalışkur, A. (2016), “Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, ss.29-48.

Çekmecelioğlu, G. H. (2014), “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 28, ss.21-34.

Çetin, C. (2008), *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

Çetin, C. (2013), *Temel İşletmeciliğe Giriş*, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Daft, L. R. (1991), *Management*, Second Edition, The Dryden Press, USA.

Dasgupta, S., Kesharwani, A. (2010), “Whistleblowing: A Survey of Literature”, *The IUP Journal of Corporate Governance*, Vol. 9, No. 4, pp.1-14.

Dağlı, A., Ağalday, B. (2014a), “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 50, ss.112-128.

Dağlı, A., Ağalday, B. (2014b), “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 2, ss.170-182.

Dağlı, A., Ağalday, B. (2015), “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri”, *Elementary Education Online*, Cilt 14, Sayı 3, ss.885-898.

Dinçer, D. (2014), *İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne.

Doğan,S., Karataş, A. (2011), “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 37, ss.1-40.

Dozier, B.J., Miceli, P.M. (1985), “Potential Predictors of Whistleblowing: A Prosocial Behavior Perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No.4, pp.823-836.

Duffy, M., Sperry, L. (2007), “Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences”, *The Family Journal*, Vol. 15 No. 4, pp.398-404.

Efil, İ. (2002), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Einarsen, S. (2000), “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 5, No. 4, pp.379-401.

Erçetin, Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E. (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ergün, H., Çelik, K. (2019), “Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019052474, ss.1-21.

Ertürk, M. (2011), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eryeşil, K. (2018), *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Konya.

Esen, E., Kaplan, A.H. (2012), “İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, ss.33-52.

Esendemir, E. (2019), *İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri İlişkisinde Örgütsel Muhalefet Davranışının Aracılık Rolü: Mehmet Akif Ersoy*

Üniversitesi Örneği, (Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Burdur.

Eymen, E.U. (2007), *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, 1. Baskı, İstanbul: İstatistik Merkezi.

Furtner, R. M., Baldegger, U., Rauthmann, F. C. (2012), “Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp.1-14.

Garner, J. T. (2006), *When Things Go Wrong At Work: Expressions of Organizational Dissent As Interpersonal Influence*. Unpublished doctoral dissertation. Texas A and M University, Texas.

Gegez, E. (2015), *Pazarlama Araştırmaları*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Goldman, W. Z., Myers, A. S. (2015), “The Relationship between Organizational Assimilation and Employees’ Upward, Lateral, and Displaced Dissent”, *Communication Reports*, Vol 28, No 1, pp.24-35.

Goodboy, K. A., Chory, M. R., Dunleavy, N. K. (2008), “Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice”, *Communication Research Reports*, Vol 25, No 4, pp.255-265.

Gossett, M.L., Kilker, J. (2006), “Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent, and Resistance”, *Management Communication Quarterly*, Volume 20, Number 1, pp.63-90.

Gökçe, T.A. (2014), “Öğretmenlerin Farklı Bilgi Uçurma Tercihlerinde Belirleyici Olan Değer Yönelimleri”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss.1-11.

Gökçe, T.A. (2014a), “Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, ss.261-282.

Güney, S. (2014), *Davranış Bilimleri*, 8. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Güney, S. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Gürel, A. P., Yılmaz, R. (2014), *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*, 1. Baskı, Der Yayıncılık, İstanbul.

Helvacı, A.M. (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, ss.155-169.

Helvacı, A. M., Kayalı, M. (2011), “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği)”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 22, ss.255-279.

Hubert, B.A., Veldhoven, V.M. (2001), “Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 4, pp.415-424.

Huczynski, A., Buchanan, D. (1991), *Organizational Behavior*, Second Edition, Prentice Hall, New York.

İzgüden, D. (2017), *Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi*, (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta.

İzgüden, D., Erdem, R. (2017), “Yüksek-Düşük Bağlımlı İletişim İle Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 22, ss.124-129.

İzgüden, D., Erdem, R. (2018), “Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, ss.243-272.

Jones, D., Rudd, R. (2008), “Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles”, *Journal of Agricultural Education*, Volume 49, Number 2, pp.88-97.

Karasar, N. (2016), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 30. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Kassing, W. J. (1997a), “Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent”, *Communication Studies*, Volume 48, pp.311-332.

Kassing, J. W. (1997b). *Development and Validation of the Organizational Dissent Scale*. Unpublished Doctoral Dissertation, Kent State University.

Kassing, W.J. (1998), “Development and Validation of the Organizational Dissent Scale”, *Management Communication Quarterly*, Volume 12, No 2, pp.183-229.

Kassing, W. J. (2000), "Exploring the Relationship between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent", *Communication Research Reports*, Volume 17, Number 4, pp.387-396.

Kassing, W. J. (2001), "From The Looks of Things Assessing Perceptions of Organizational Dissenters", *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp.442-470.

Kassing, W.J. (2002), "Speaking Up Identifying Employees Upward Dissent Strategies", *Management Communication Quarterly*, Vol. 16, No.2, pp.187-209.

Kassing, W. J. (2007), "Going Around the Boss: Exploring the Consequences of Circumvention", *Management Communication Quarterly*, Volume 21 Number 1, pp.55-74.

Kassing, W. J., Armstrong, A. T. (2001), "Examining the Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status with Employee Dissent", *Communication Research Reports*, 18:3, pp.264-273.

Kassing, W.J., Armstrong A.T. (2002), "Someone's Going to Hear About This Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression", *Management Communication Quarterly*, Vol. 16, No. 1, pp.39-65.

Kassing, W. J., Avtgis, A. T. (1999), "Examining The Relationship Between Organizational Dissent And Aggressive Communication", *Management Communication Quarterly*, Vol. 13, No. 1, pp.100-115.

Kassing, W.J., Avtgis, A.T. (2001), "Dissension in the Organization as it Relates to Control Expectancies", *Communication Research Reports*, Volume 18, Number 2, pp.118-127.

Kassing, W. J., Dicioccio, L. D. (2004), "Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent", *Communication Reports*, Volume 17, No 2, pp.113-120.

Kassing, W. J., McDowell, J. Z. (2008), "Disagreeing about What's Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent", *Communication Research Reports*, Vol 25, No 1, pp.34-43.

Kassing, W. J., Piemonte, M. N., Goman, C. C., Mitchell, A. C. (2012), "Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave", *Journal of Business Communication*, 49(3), pp.237-253.

Kavak, O., Kaygın, E. (2018), "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss.33-51.

Kaya, Ç. (2016), "Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 12, Sayı 46, ss.81-96.

Kayış, E. (2019), *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları İle Mobbing Yaşamaları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, (Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

Keçecioğlu, T. (2003), *Lider & Liderlik*, 1. Baskı, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.

Kesen, M., Pabuçcu, H. (2016), "Örgütsel Muhalefet ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfiş Model ile İncelenmesi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 9 Sayı 42, ss.1552-1563.

Kiazad, K., Restubog, D. L. S., Zagenczyk, J.T., Kiewitz, C., Tang, L. R. (2010), "In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior", *Journal of Research in Personality*, 44, pp.512-519.

Koçel, T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Koçmar, S. (2019), *Örgütsel Kimlik Algısının Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi, Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Edirne.

Korucuoğlu, T. (2016), *Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*, (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.

Kutanis, Ö.R. (2006), *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, 3.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Leymann, H. (1990), "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", *Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2, pp.119-126.

Lorcu, F. (2015), *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Lunenburg, C. F. (2012), "Power and Leadership: And Influence Process", *International Journal of Management Business and Administration*, Vol 15, No 1, pp.1-9.

Luthans, F., Hodgetts, R.M. (1997), *International Management*, Third Edition, McGraw –Hill Companies Inc.

Lynch, J., Krause, N., Kaplan, A.G., Tuomilehto, J., Salonen, T.J. (1997), “Workplace Conditions, Socioeconomic Status, and the Risk of Mortality and Acute Myocardial Infarction: The Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study”, *American Journal of Public Health*, Vol. 87, No. 4, pp.617-626.

Magnus, M.R.J., Viswesvaran, C. (2005), “Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation”, *Journal of Business Ethics*, 62, pp.277–297.

Mansbach, A., Bachner, G.Y. (2010), “Internal or External Whistleblowing: Nurses’ Willingness to Report Wrongdoing”, *Nursing Ethics*, 17(4), pp. 483–490.

Martin, B., Rifkin, W. (2004), “The Dynamics of Employee Dissent: Whistleblowers and Organizational Jiu-Jitsu”, *Public Organization Review: A Global Journal*, 4, pp. 221-238.

Mercan, N., Altınay, A., Aksanyar, Y. (2012), “Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss.167-176.

Miceli, P.M., Near, P.J. (1985), “Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions”, *Personnel Psychology*, 38, pp.525-544.

Miceli, P.M., Rehg, M., Near, P.J., Ryan, C.K. (1999), “Can Laws Protect Whistle-Blowers? Results of a Naturally Occurring Field Experiment”, *Work and Occupations*, Vol. 26 No. 1, pp.129-151.

Near, P.J., Miceli, P.M. (1985), “Organizational Dissidence: The Cose of Whistle-Blowing”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, pp.1-16.

Near, P.J., Rehg, T.M., Scotter, V.R.J., Miceli, P.M. (2004), “Does Type of Wrongdoing Affect The Whistle-Blowing Process?”, *Business Ethics Quarterly*, Volume 14, Issue 2, pp.219-242.

Orhunbilge, N. (2002), *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Örücü, E. (2015), *Modern İşletmecilik*, 10. Baskı, Dora Yayıncılık, Bursa.

Ötken, B. A., Cenkçi, T. (2013), “Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 39, ss.41-51.

Özdemir, A. (2015), “Öğretmenlerin Okullarına Duygusal Bağlılıklarının Müdürlerin Sosyal Becerileri, Kullandıkları Güç Kaynakları ve Etik Liderlik Davranışları Açısından İncelenmesi”, *GEFAD/ GUJGEF*, Cilt 35, Sayı 3, ss.519-618.

Özdemir, M. (2010), *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*, (Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.

Özdemir, M. (2013), “Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 38, Sayı 168, ss.113-128.

Özdevecioğlu, M. (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, ss.77-96.

Özdevecioğlu, M., Aksoy, S.M. (2005), “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss.95-109.

Payne, J. H. (2014), “Examining the Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression”, *Communication Research Reports*, Vol 31, No 2, pp.131-140.

Pierce, L.C., Gardner, G.D. (2004), “Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature”, *Journal of Management*, 30(5), pp.591-622.

Robbins, P. S., Decenzo, A. D., Coulter, M. , Çv, Öğüt, A. (2013), *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 8. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Robbins, P. S. ve Coulter, M. (2003), *Management*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, P. S.ve Judge, A. T. , Çv, Erdem, İ. (2013), *Örgütsel Davranış*, 14. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Rusbult, C., and Lowery, D. (1985), “When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees”, *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 92, pp.80-103.

Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2003), *İşletme*, 5. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, C.A., Özçelik, O.A., Dünder, G., Ataay, D.İ., Adal, Z., Tüzüner, L. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Salepçioğlu, A. M., Yeğın, A. (2018), “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, ss.60-77.

Saylı, H., Baytok, A. (2014), *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Schoel, C., Mueller, M., Stahlberg, D., Bluemke, M. (2011), “When Autocratic Leaders Become an Option—Uncertainty and Self-Esteem Predict Implicit Leadership Preferences”, *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 101(3), pp.1-20.

Serinkan, C. (2012), *Liderlik ve Motivasyon*, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Shanghai, Z., C., & Croucher, S. (2017), “An Exploration of Organization Dissent and Workplace Freedom of Speech Among Young Professional İntra-Urban Migrants in Shanghai”, *Journal of International and Intercultural Communication*, 10 (3), pp.1-38.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., Hetland, H. (2007), “The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, No. 1, pp.80–92

Somers, M., Casal, C.J. (2011), “Type of Wrongdoing and Whistle-Blowing: Further Evidence That Type of Wrongdoing Affects the Whistle-Blowing Process”, *Public Personnel Management*, Volume 40, No2, pp.151-163.

Spector, E.P. (1982), “Behavior in Organizations as a Function of Employess Locus of Control”, *Psychological Bulletin*, Vol.91, No.3, pp.483-497.

Şimşek, Ş. (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Günay Ofset, Konya.

Tağraf, H., Çalman, İ. (2009), “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss.135-154.

Taşkıran, E. (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Telli, E. (2012), *Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama*, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne.

Tengilimoğlu, D. (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 14, ss.1-16.

Tetik, S. (2010), “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 18, ss.81-89.

TDK, (Türk Dil Kurumu), <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 20.07.2019.

Tuncer, D., Ayhan, Y. D., Varoğlu, D. (2007), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Tsahuridu, E.E., Vandekerckhove, W. (2008), “Organisational Whistleblowing Policies: Making Employees Responsible or Liable?”, *Journal of Business Ethics*, 82, pp.107–118.

Uğur, S. (2014), “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss.122-136.

Usta, I. (2016), *Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması*, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Edirne.

Uys, T. (2008), “Rational Loyalty and Whistleblowing: The South African Context”, *Current Sociology*, Vol. 56, No. 6, pp.904-921.

Ünal, M. (2012), *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ünsar, S. A. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular*, Paradigma Akademi Yayınları, İstanbul.

Vries, K.M., Çv, Dicleli, Z. (2007), *Liderliğin Gizemi*, MESS Yayınları, İstanbul.

Vugt, V., M., Jepson, F., S., Hart, M.C., Cremer, D. D. (2004), “Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, pp.1-13.

Waldron, V.R. (1991), “Achieving Communication Goals in Superior Subordinate Relationships: The Multi Functionality of Upward Maintenance Tactics” *Communication Monographs*, 58, pp.289-306.

Ward, A. E. (2001), “Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor”, *The Journal of Social Psychology*, 141 (1), pp.144-147.

Werner, İ., Çv, Üner, V. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, 1. Baskı, Rota Yayıncılık, İstanbul.

Withey, M.J., Cooper, W.H. (1989), “Predicting, Exit, Voice, Loyalty and, Neglect”, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp.521-539.

Yaşa, R. (2018), *Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*, (Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Yıldız, K. (2013), “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, *Turkish Studies*, 8(6), ss.853-879.

Yılmaz, H. (2011), *Güçlendirici Liderlik*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Yılmaz, K., Altinkurt Y. (2011), “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, ss.385-402.

Young, M., Dulewicz, V. (2006), “Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in the Royal Navy”, *Journal of Change Management*, Vol 6, No 4, pp.383-396.

Yukl, G., Çv, Çetin, Ş. ve Baltacı, R. (2018), *Örgütlerde Liderlik*, 8. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Yücel, R. (1999), “Gücün Örgüt Yönetiminde Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 4, ss.167-179.

Zel, U. (2011), *Kişilik ve Liderlik*, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Elinizdeki bu anket formu, liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin ölçülmesini amaçlamaktadır. Elde edilecek veriler, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda devam etmekte olan yüksek lisans tez çalışması için bir veritabanı oluşturacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışma dışında **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Yardımlarınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Esra TAÇYILDIZ

Dr. Öğretim Üyesi Serol KARALAR

esratacyildiz@outlook.com

Aşağıdaki ifadeleri dekan/yüksekokul müdürünüzün davranışlarını dikkate alarak değerlendiriniz.

Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Astlarına kişisel olarak destek olur.					
Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar					
Astlarının bu kurumda çalışmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.					
Yeni fikirler üretmek için astlarıyla birlikte bu fikirleri uygulamayı dener.					
Gerçek bir lider gibi hareket eder.					
Kolayca anlaşılır bir yöneticidir.					
Yöneticisi olduğu birim içerisinde tek söz sahibi kendisidir.					
Astlarını dinlemek için zaman ayırır.					
Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.					
Yapılacak değişiklikleri astlarına önceden haber verir.					

Verdiği talimatları tereddüte yer bırakmayacak şekilde açık olarak ifade eder.					
İçine kapanıktır.					
Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Yapılacak işler için iş bölümü yapar.					
Amiri olduğu kişilerin sözcülüğünü üstlenir.					
Faaliyetlerin belirli bir takvime göre yapılmasını sağlar.					
Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.					
Davranışlarının nedenlerini açıklamaz.					
Astlarını iş ile ilgili konularda bilgilendirir.					
Astlarına danışmadan kararlar verir.					
Astlarının davranışlarını destekler.					
Faaliyetlerin tamamlanması için süre belirterek bu süre içinde tamamlanmasına dikkat eder.					
Tüm personeline eşit davranır.					
Faaliyetlerde standart prosedürlerin uygulanmasını teşvik eder.					
Personeli yararına kendi üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir.					
Yenilikler yapmaya isteklidir.					
Yönetici olarak iş ortamındaki konumunun herkesçe anlaşılmasını sağlar.					
Kolay ulaşılabilir bir kişidir.					
Personelin tüm talimatlara uymasını sağlar.					
Yerinde ve zamanında uygun hareket tarzını göstermede yetersizdir.					

Astlarının kendisiyle konuşurken rahat olmasını sağlar.					
Yönetici olarak astlarından ne beklediğini onlara ifade eder.					
Liderlik Tarzlarını Betimleme Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Astların yaptıkları önerileri uygulamaya çalışır					
Personelinin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gereken her şeyi yapar.					
Yetkilerinin astları tarafından kullanılmasına izin verir.					
Personeli yararına olan konularda üst yönetimin de desteğini kazanmak için gayret gösterir.					
Önemli kararlar almadan önce astlarının onayını alır.					
Astlarının birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.					
Personelinin takım ruhu içinde çalışmasını sağlar.					

Örgütsel Muhalefet Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İşyerimde soru sormaya veya karşıt görüş belirtmeye çekinirim.					
Evde işyeriyle ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım					
İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.					
Yönetimi sorgulayabilirim					
İşyeri politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım.					
Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.					
Ailemin önünde işle ilgili şikayetlerde bulunmamayı tercih ederim.					
İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadıgımda bunu diğer çalışanlarla paylaşıyorum.					
İşyerinde alınan kararlarla hemfikir olmadıgımda bunu amirime söylerim.					
İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.					
Yürümediğini düşündüğüm organizasyonel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime veya yönetimden birine yaparım.					
Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalar ile ilgili hislerimi belli ederim.					

İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.					
Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımın yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.					
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Amirime veya yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.					
İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.					
Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.					
İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikayetlerde bulunurum.					
Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.					
Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.					

1- Cinsiyetiniz? : ☐ Kadın ☐ Erkek

2-Yaşınız?

3-Medeni durumunuz? : ☐ Bekar ☐ Evli

4- Kaç aylık/yıllık tam zamanlı iş deneyiminiz var?

.....

5- Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

6-Unvanınız?

☐ Arş. Gör.

☐ Arş. Gör. Dr.

☐ Öğr. Gör.

☐ Öğr. Gör. Dr.

☐ Dr. Öğr. Üyesi

☐ Doç.Dr.

☐ Prof. Dr.

7-Biriminiz?

☐ Fakülte

☐ Meslek Yüksekokulu

☐ Yüksekokul

☐ Enstitü

8- Çalıştığınız alan?

☐ Sosyal Bilimler

☐ Fen Bilimleri

☐ Sağlık Bilimleri

☐ Eğitim Bilimleri

☐ Güzel Sanatlar

Ek 2. Etik Kurul Kararı



T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 29563864-050.04.04 -E.245674
Konu : Etik Kurul Kararı

06/07/2018

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Serol KARALAR

Danışmanlığını yaptığınız, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Esra TAÇYILDIZ'ın araştırması ile ilgili yapmış olduğunuz başvuru Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 22.06.2018 tarihli toplantısında alınan 06/11 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.
Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek:Etik Kurul Kararı

Adres:Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Telefon:2842234004 Faks:2842234203
E-Posta:ozelkalem@trakya.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.trakya.edu.tr/

Bilgi için: Serkan ÖÇAL
Unvanı: Sekreter



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.



T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK
KURULU

Oturum Sayısı: 2018/06
KARAR NO: 2018.06.11

Karar Tarihi: 22.06.2018

Akademik danışmanlığını Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Fakültesi öğretim üyesi Dr. Öğr. Üyesi Serol KARALAR'ın yaptığı Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans öğrencisi Esra TAÇYILDIZ tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda değerlendirilmek üzere gönderilen "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye

Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Yüksel BAYRAK
Üye

Fen Fakültesi Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Ali Muhammet BAYRAKTAROĞLU
Üye

Güzel Sanatlar Fak. Öğretim Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Doç. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye

Devlet Konservatuarı Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

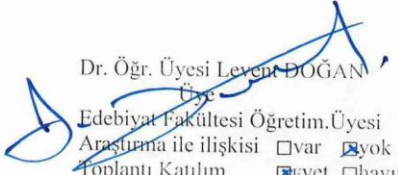
Doç. Dr. Yılmaz ÇAKICI
Üye

Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye

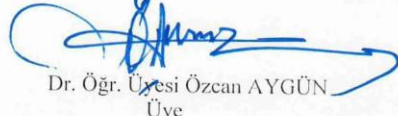
Balkan Araştırma Enst. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır


Doç. Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi Öğr. Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır


Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır


Dr. Öğr. Üyesi Esmâ MIHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç. Dr. Emre ATILGAN
Üye
Sağlık Bilimler Fak. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır


Dr. Öğr. Üyesi Özcan AYGÜN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır