



**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE PSİKOLOJİK
GÜVENLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ÇALIŞMA**

Hazırlayan: Hasret PARSAK

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İĞDIR/2023

Her Hakkı Saklıdır

TC
İĞDIR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE PSİKOLOJİK
GÜVENLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ÇALIŞMA

Hasret PARSAK

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İĞDIR/2023

ÖZET

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ÜZERİNE ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

PARSAK, Hasret

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ

Mart 2023, 82 Sayfa

Bu çalışmada yöneticilerin yönetim fonksiyonunu uygularken uyguladıkları liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel muhalefetine yol açıp açmadığını ve psikolojik güvenlik algıları üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Lider, bir grubu belli amaçlar doğrultusunda yönlendirmek olarak tanımlanabilir. Bir örgütte liderin tarzı örgütteki çalışanların davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Çalıştığı kurumda kendini güvende hissetmeyen yapacağı bir hata veya söyleyeceği bir söz nedeniyle dışlanacağını düşünen çalışanlar psikolojik olarak olumsuz etkilenebilmektedir. Örgütte çalışanların düşüncelerine değer verilmemesi çalışanın örgüte bağlılığını olumsuz etkilemektedir ve nihayetinde işten ayrılmalara sebep olabilmektedir. Çalışmanın evren kümesi müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu 7/24 çalışmanın esas olduğu çağrı merkezi çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle liderlik kavramı ve tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik hakkında literatür taraması yapılmış ve çalışmaya konu olan kavramlarla ilgili daha önce yapılmış araştırma sonuçlarına ve çalışmanın evren kümesi olan çağrı merkezi sektörü hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Google form üzerinden çevrim içi anket yöntemi ile TRA2 bölgesi çağrı merkezlerinde çalışan toplam 313 kişiden veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 25 ve YEM Amos 21 istatistiksel analiz programları ile geçerlilik, güvenilirlik, farklılık, korelasyon ve yol analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda liderlik tarzlarının, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik üzerinde ve örgütsel muhalefetin psikolojik güvenlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, Liderlik, Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Muhalefet

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL OPPOSITION AND PSYCHOLOGICAL SECURITY: A STUDY ON CALL CENTER EMPLOYEES

PARSAK, Hasret

Master's Thesis

İşletme Ana Bilim Dalı

Advisor: Asst. Prof. Dr. Turhan MOÇ

March 2023, 82 Pages

In this study, it is aimed to investigate whether the leadership styles applied by the managers while applying the management function cause organizational opposition of the employees and whether they have an effect on their perceptions of psychological security. A leader can be defined as directing a group towards certain goals. The style of the leader in an organization affects the behavior and attitudes of the employees in the organization. Employees who do not feel safe in the institution they work for and think that they will be excluded because of a mistake or a word they will say can be psychologically affected negatively. The fact that the opinions of the employees in the organization are not valued negatively affects the commitment of the employee to the organization and may eventually lead to leaving the job. The universe of the study consists of call center employees who work 24/7, where customer satisfaction is at the forefront. In the study, first of all, a literature review about the concept and styles of leadership, organizational opposition and psychological security was made and the results of previous research on the concepts that were the subject of the study and theoretical information about the call center sector, which is the universe of the study, were given. Questionnaire method, one of the quantitative research methods, was used in the study. Data were obtained from a total of 313 people working in the call centers of the TRA2 region by online survey method via Google form. Validity, reliability, difference, correlation and path analyzes of the obtained data were performed with SPSS 25 and YEM Amos 21 statistical analysis programs. As a result of the analysis, it was concluded that leadership styles had a significant effect on organizational opposition and psychological security, and organizational opposition had a significant effect on the perception of psychological security.

Key Words: Leadership, Leadership Styles, Organizational Opposition, Psychological Security

TEŞEKKÜR

Öncelikle konumu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ' a teşekkürlerimi sunarım.

Benden desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili annem, babam ve kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim. Anket çalışmalarını yürütmem konusunda bana destek olan iş yeri yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Bu çalışmanın yürütülmesi sürecinde değerli bilgilerini benimle paylaşan, bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve ilgiyle destek olan ve gelecekteki eğitim hayatımda bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm değerli danışmanım ve hocam Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hasret PARSAK

İĞDIR/2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK KAVRAMI ve TANIMI.....	3
2.1. Liderliğin Güç Kaynakları.....	5
2.2. Liderlik Teorileri	6
2.2.1. Özellikler Teorisi	6
2.2.2. Davranışsal Teoriler.....	7
2.2.3. Durumsallık Teorileri	8
2.2.4.Modern Liderlik Teorileri.....	9
2.3. Liderlik Tarzları	9
2.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı.....	10
2.3.2. Demokratik Liderlik Tarzı	11
2.3.3. Serbesiyetçi Liderlik Tarzı.....	11
3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET.....	13
3.1. Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Tanımı.....	13
3.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri.....	14
3.2.1. Örtük Kontrol Kuramı	14
3.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı.....	15
3.2.3. Ayrılma – Dile Getirme – Sadakat Kuramı	15
3.3. Örgütsel Muhalefet Davranışları	16
3.3.1.Dikey Muhalefet	16
3.3.2. Yatay Muhalefet	17

3.3.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet	18
4. PSİKOLOJİK GÜVENLİK	20
4.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı	20
4.2. Psikolojik Güvenliği Etkileyen Faktörler	21
4.2.1. Kişiler Arası İlişkiler	21
4.2.2. Grup İçi ve Gruplar Arası Dinamikler	21
4.2.3. Yönetim Tarzı ve Süreci	21
4.2.4. Örgütsel Normlar	22
4.3. Psikolojik Güvenliğin Faydaları	22
5. ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ	25
5.1. Çağrı Merkezi Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçerisindeki Yeri	25
5.2. Hiyerarşik Yapı	26
5.3. Çağrı Merkezi Temsilcileri	26
6. LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL MUHALEFET ve PSİKOLOJİK GÜVENLİK KAVRAMLARI ile İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	28
7. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ	33
8. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL ve SINIRLILIKLARI	35
9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	36
9.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	36
9.2. Anket Formlarının Niteliği	36
9.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	37
10. BULGULAR	38
10.1. Geçerlilik ve Güvenirliliğe İlişkin Bulgular	38
10.1.1. Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular	38
10.1.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular	39
10.1.3. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular	42
10.2. Normallik Analizi Bulguları	46
10.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	46
10.3.1. Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Bulguları	48
10.3.2. Sigara İçme Durumuna Göre t-testi Analizi Bulguları	49

10.3.3. Çalışılan İle Göre ANOVA Testi Analiz Sonuçları.....	50
10.3.4. Kıdem Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları	52
10.3.5. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları	53
10.3.6. Yaş Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları.....	55
10.3.7. Gelir Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları.....	56
10.4. Hipotez Analizleri	60
10.4.1. H1 Hipotezi.....	60
10.4.2. H2 Hipotezi.....	61
10.4.3. H3 Hipotezi.....	62
11. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
KAYNAKÇA	67
EKLER.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	83

KISALTMALAR DİZİNİ

YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KO	Kritik Oran
P.G.	Psikolojik Güven
M.Ö.	Örgütsel Muhalefet
L.T.	Liderlik Tarzı
S.H.	Standart Hata
AVE	Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)ı

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa No
Şekil 7.1: Araştırmanın Modeli; Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik Güvenlik Algısı Üzerine Etkisi	33
Şekil 10.1: Psikolojik Güvenlik Algısı DFA	38
Şekil 10.2: Örgütsel Muhalefet DFA	40
Şekil 10.3: Liderlik Tarzları DFA	43
Şekil 10.4: Uyum İyiliği Değerleri	60
Şekil 10.5: Uyum İyiliği Değerleri	61
Şekil 10.6: Uyum İyiliği Değerleri	62

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No

Tablo 10.1: Psikolojik Güvenlik Algısı DFA Model Uyum Değerleri ve Yorumları.....	38
Tablo 10.2: PG Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları	39
Tablo 10.3: PG Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları	39
Tablo 10.4: Örgütsel Muhalefet DFA Model Uyum Değerleri ve Yorumları	41
Tablo 10.5: ÖM Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları.....	41
Tablo 10.6: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları	42
Tablo 10.7: Liderlik Tarzları DFA Model Uyum Değerleri ve Yorumları.....	44
Tablo 10.8: LT Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları	45
Tablo 10.9: Liderlik Tarzı Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları	46
Tablo 10.10. Normallik Testi Analiz Sonuçları	46
Tablo 10.11. Demografik Dağılımlara İlişkin Bulgular	47
Tablo 10.12. Medeni duruma göre t-testleri sonuçları	49
Tablo 10.13. Sigara içme duruma göre t-testleri sonuçları	49
Tablo 10.14. Çalışılan İle Göre ANOVA Analizi Bulguları	50
Tablo 10.15. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları.....	51
Tablo 10.16. Kıdem Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları	52
Tablo 10.17. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları.....	52
Tablo 10.18. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları	53
Tablo 10.19. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları.....	54
Tablo 10.20. Yaş Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları	55
Tablo 10.21. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları.....	56
Tablo 10.22. Gelir Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları	57
Tablo 10.23. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları.....	58
Tablo 10.24. Araştırma Modeli H1 Hipotezi YEM Sonuçları (N=313)	63

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerle artan rekabet ortamı örgütlerin müşteri sorunlarına anında çözüm sağlamalarına yönlendirmektedir. Pandemi ile beraber daha çok önem kazanan çağrı merkezleri ile müşterilere anında ve kolayca hizmet sağlanması amaçlanmaktadır. Çağrı merkezleri genel olarak 7/24 olacak şekilde hizmet vermekte ve banka, telekomünikasyon, mobilya, alışveriş siteleri gibi birçok kurum tarafından kullanılmaktadır.

Lider davranışları örgütteki çalışanları dolayısıyla örgüt performansını ve örgüte bağlılığı etkilemektedir. Yoğun rekabet ortamında örgüt hedeflerine ulaşmak için iç ve dış engellerle karşılaşabilmektedir. Lidere burada düşen görev ise çalışanların moral ve motivasyonlarını sağlayarak onları desteklemektir. Değişen teknolojiye ayak uydurmak, yeni uygulama ve politikalara ayak uydurabilmek için çalışanın eğitimi desteklenmeli ve çalışan değişimden korkmamalıdır. Karar alma sürecine çalışanların katılmasıyla örgüt içinde anlam ifade ettiklerini hissetmeleri çalışanların performanslarına olumlu katkılar sağlamaktadır. Liderin baskıcı olması çalışanlar açısından olumlu algılanmamaktadır. Baskıcı liderler çalışanların muhalefet etmesine ve işten ayrılmasına sebep olabilmektedir.

Çağrı merkezlerinde personel devir hızı genel olarak yüksek olmaktadır. Bunun sebebi zor çalışma koşullarının yanı sıra lider davranışları da olabilmektedir. Çağrı merkezlerinde özellikle müşteri temsilcilerinin müşterilerle birebir ilişki halinde olmaları nedeniyle moral ve motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak isteyen liderin öncelikle çalışan memnuniyetini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Liderine bağlı olan çalışanlar örgüte ve işlerine bağlı olmaktadırlar. Sürekli baskı ve korkuyla ilerlemeye çalışan liderler çalışanların kendilerini ifade edememeleri ve ifade etme durumunda kınama, tehdit gibi davranışlarla karşılaşacaklarını düşünmelerine sebep olabilmektedir. Bu durum çalışanın psikolojik olarak yıpranmasına, performans düşmesine ve işten ayrılmasına sebep olabilmektedir.

Bu çalışmanın genel amacı TRA2 bölgesindeki çağrı merkezi çalışanlarının psikolojik güvenlik ve örgütsel muhalefet algıları liderlik tarzlarının ne düzeyde etkilediğidir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin yönetim fonksiyonunu uygularken uyguladıkları liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel muhalefetine yol açıp açmadığını ve psikolojik güvenlik algıları üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu tez çalışmasında öncelikle ölçeklerle ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Ölçeklerle ilgili teorik bilgiler verildikten sonra araştırmanın uygulanması, verilerin analizi ve sonuçlar hakkında bilgiler verilmektedir.



2. LİDERLİK KAVRAMI ve TANIMI

Liderlik kavramı, insanlığın başlangıcından günümüze kadar var olan eski ve önemli bir olgudur. İnsanlar, sosyal olmaları ve bir arada yaşamının avantajlı olması hasebiyle toplu bir şekilde yaşama eğilimi göstermektedirler. Liderlik bireylerin bir yönlendirilmeye ihtiyaç duymalarından meydana gelerek, dil, din, ırk ayrımı yapılmaksızın bütün toplumlarda ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu ortaya çıkışın sebebi toplulukların yönetilmesi gerekliliğinin ve topluluk üyelerinden birisinin bu oluşumu yönetmek istemesidir.

Liderlik olgusu, iş gücünü tüm örgütün yararına olacak şekilde etkili kullanmaya teşvik etme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Liderlik davranışı, astların neyi yapmaları gerektiği ve nasıl yapılacağı konusunda bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırarak yönlendirmesidir (*Basnet and Tiwari, 2022*).

Liderlik olgusunun bir kavram haline getirilmesi ve tanımının ortaya konması amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda araştırmacılar arasında net bir uzlaş sağlanamamıştır. Liderlik kavramı etimolojik olarak incelendiğinde, liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin kökü “lead” kelimesidir. Liderlik kelimesi Anglo-Sakson lügatında “yol” ya da “yön” anlamlarına gelmektedir. Lider kelimesinin İskandinav (leadar), Alman (leither) ve Flemenk (leider) lügatlarındaki yazılışları ile İngiliz dilindeki yazılışları ile benzerlik göstermektedir. Lider kelimesinin Yunan dilindeki karşılığı “hegemon” dur. Romalılar ise lider kelimesini ‘dux’ şeklinde kullanmışlardır. Lügatlarda bahsi geçen tüm bu kelimeler “seyahat” yahut “yol” anlamlarına gelmektedir. (*Aldair, 2005:66*)

Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte ilk kez kullanılan lider kelimesi, “en önde giden, kumandan veya kaptan” şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlik kavramı ise ilk olarak 1828 yılında Amerikan Webster Sözlüğünde kullanılmış, “liderlik faaliyetinde bulunan kişinin durumu” şeklinde tanımlanmıştır. 1976 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü liderlik kelimesine yer vererek bu kelimeyi “bir topluluğa liderlik etmek, diğerlerini etkisi altına almak” şeklinde tanımlamıştır (*Rost, 1993:38-42*).

Türkçe açısından lider (leader) kelimesinin karşılığı ise ‘önder’ kelimesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat lider kelimesi Türk Lügatında kendisine çok sağlam bir yer edindiğinden yapılan araştırmalar sonucu önder kelimesinin çok fazla tercih edilmediği görülmektedir (*İbicioğlu vd., 2009*).

Kavramsal olarak liderlik kavramının kapsamlı bir şekilde incelemesi, kritik bağlamın karakter olduğunu ortaya çıkarmaktadır. (*Basnet, S. ve Tiwari, B. 2022*). Stogdill (1974), liderliği tanımlayan kişi sayısı kadar liderlik tanımı olduğunu ileri sürmektedir. Yapılan alanyazın araştırmaları sonucunda liderlik kavramı ile ilgili üç yüz elli civarında tanımlama olduğu saptanmıştır (*Erçetin, 1998; Huges vd., 1999; Zel, 2006*).

Alanyazın araştırmaları sonucunda ortaya konan tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir. Buna göre Liderlik:

- Sosyal hareketlerin merkezinde olmayı ifade etmektedir (*Cooley, 1902*).
- Sosyal süreçlerin kontrol edilmesinde, topluluk içerisinde bir kişinin diğer herkesten sıyrılarak ön plana çıkmasıdır (*Mumford, 1906*).
- Sadece bireysellik veya topluluk olaylarından ibaret olmayıp aynı zamanda birçok bireyin zihinsel ilişkisi ve bu ilişki içerisinde bir bireyin, diğer bireyler üzerinde etkisinin olduğu varsayılan bir süreçtir (*Bogardus, 1934*).
- Hayranlık beslenen kişilik niteliklerinin birçoğuna sahip olduğunu aksettirebilmektir (*Kilbourne, 1935*).
- Topluluk mensupları ile onların ihtiyaçlarını karşılayacak tüm gereksinimleri kontrolü altında tutan birey ile arasındaki ilişkidir (*Knickerbocker, 1948*).
- Ortak bir hedefe giden yolda başarıya ulaşabilmek için bireyleri etkilemektir (*Koontz and O'Donnel, 1955*).
- Hedeflenen ortak bir amaç doğrultusunda topluluğun davranışlarını yönlendirebilmektir (*Hempfill ve Cons, 1957*).
- İletişim faaliyetlerinin olduğu bir ortamda, öncesinde kararlaştırılmış hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilen bireyler arası etkileşim operasyonudur (*Weschler ve Massarik, 1961*).
- Bireyler arası karşılıklı davranış ve iş birliği ile hali hazırda var olan yapıyı harekete geçirmek ve bunun devamlılığını sağlamaktır (*Stogdill, 1974*).

- Grup üyelerini, grubun standart yöntemlerine fiziksel olarak uyum sağlamalarından ziyade, performansı arttıracak etkiyi yaratmaktır (*Katz ve Kahn, 1978*).
- Ortak amaçları başarmak için uğraşanları şartlara göre uyarlayıcı ve bireylerin sorunlarını yanıtlayıcı bir olgudur (*Dubrin, 1978*).
- Belirlenen bir amacı başarabilme amacıyla örgütlenmiş bir topluluğun faaliyetlerini etkileme yeteneğidir (*Rauch and Behling, 1984*).
- Bireylerin görüşlerini, tutum ve davranışları etkileyebilme ve yönetme ilişkisidir (*Bennis and Nanus, 1985*).
- Ortak bir amacı gerçekleştirebilme amacıyla empati ve uzmanlık yeteneğini kullanarak insanları etkileyebilmektir (*Pagonis, 1992*).
- Belirlenen ortak bir amaç için bir araya gelmiş bireyler ile onların davranışlarını yönlendiren ve belirleyen birey arasındaki ilişkidir (*Tosun, 1987*).
- Kişinin bireysel yahut topluluk çıkarlarını korumak ve ortaya konan hedefi başarma amacını gerçekleştirme amacıyla etrafındaki kişilerin faaliyetlerini yönetmesi ve etkilemesi faaliyetidir (*Koçel, 1999*).
- Topluluğu belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirebilme ve başarıya ulaşmak için topluluğu harekete geçirebilme yeteneğidir (*Eren, 2001*).

Tüm bu tanımlamalar incelendiğinde fiziksel farklılıklardan ziyade, zamana ve içinde bulunulan döneme göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Buradan hareketle liderlik olgusunu araştıran her araştırmacının bu kavramı kişisel bakış açısı ile değerlendirdiği görülmektedir.

2.1. Liderliğin Güç Kaynakları

Bireyin lider olması ve etrafındaki insanların ona inanarak onu lider olarak benimsemesi kişinin gücü ile orantılıdır. Güç, amaçlara ulaşma yetisidir. French ve Raven (1968), liderlerin takipçilerini etkilemek için kullandığı güç kaynaklarını beş grupta ele almıştır. Bunlar; karizmatik güç, yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücüdür (*Kılıç, 2014*).

Yasal Güç: Örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanan lidere örgüt statüsünden gelen güçtür. Liderin elinde tuttuğu bu güç türü, ast olanların lidere itaat etmesini zorunlu hale getirir.

Zorlayıcı Güç: Bu güç korkuya dayanır. Astların görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda cezalandırma olacağı korkusuyla iş yapması anlamına gelir.

Ödüllendirme Gücü: Liderin astların ödüllendirme, ücret artışı terfi, övgü, takdir, saygı gösterme gibi ihtiyaçlarını karşılayabilme gücüdür.

Karizmatik Güç: Liderin astlarına ilham vermesi onların beklentilerinin sesi olması karizmatik gücün temelini oluşturmaktadır. Lidere beslenen sempati, astların ona benzemeye çalışmasını sağlayacak ve lideri izleyeceklerdir.

Uzmanlık Gücü: Liderin grubun ihtiyaçlarına cevap verme bilgisi ve yeteneğidir. Lider tecrübeli ve bilgili olarak algılanıyorsa astları daha kolay etkileyecektir.

2.2. Liderlik Teorileri

2.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik kavramı ile ilgili araştırmalarda geliştirilen ilk teori özellikler teorisidir. Liderlik sonradan değil doğuştan gelir', 'Liderliğin okulu yoktur.' anlayışı esastır. Bu görüşe göre kişisel nitelikler ve benlik yerleştirme liderlerin başarısında belirleyici yönleri oluşturmaktadır. Özellikler teorisinde, teorisyenler, liderlik rollerinde herkes tarafından paylaşılan ve üstün olan bir dizi nitelik olduğuna inanmaktadırlar ve bunları sistematik bir şekilde tanımlamaya çalıştılar. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, her bileşeni ayrı ayrı incelemek yerine, liderlik özelliklerine ilişkin bütüncül bir bakış açısı benimseme ve evrensel ortaklıklar arama eğilimindeydi. Genel olarak başarılı bir lider olmak için gereken özellikler dört ana kategoride toplanmıştır; teknik beceriler (bileşenler ve her çalışma alanı bilgisi), kavramsal beceriler (karmaşık sorunları analiz etme ve etkili çözümler kavramsallaştırma becerisi), kişilerarası beceriler (bir grup içinde tanı ilişkilerini sürdürme, empati kurma yeteneği) ve idari beceriler (yönetmel işlevleri yerine getirme becerisi, planlama ve yetki verme gibi). Bir liderin bu gruptan herhangi birinden becerilere ne ölçüde sahip olması gerektiği, organizasyonun türüne ve pozisyonun doğasına bağlı olmaktadır. Bir özelliği diğerini dengelemek ve yumuşatmak için kullanma fikri ilgi görmektedir. Ölçülü bir lider için yararlı olan ve liderin aleyhine çalışabilecek olan özellik teorisinin kilit yönlerinden biri dengeydi. Özellikler teorileri, liderin başarısını açıklamak için yaygın olarak kabul

edilen bir kriter seti ile sonuçlanmamaktadır. Çünkü her durumda geçerli olan tek bir kriter seti tanımlamanın zahmetli olduğu ortaya çıkmaktadır (Göklen, 2021).

İdeal liderlik özellikleri özellikler teorisi kapsamında yapılan çalışmalarla başarılı kabul edilen politik ve apolitik liderlerin sahip oldukları nitelikler incelenerek ortaya konmaktadır. Bu araştırmalar neticesinde liderlerin sahip olması gereken bireysel ve mekaniksel nitelikler; boy, cinsiyet, kilo, yaş, olgunluk, güvenilirlik, belagatı güzel, bilgi, ileriye görebilme, cesaret, dürüstlük, açık sözlülük, zekâ, girişken olma, yaratıcılık, becerikli olma, kendine güven, kararlılık, objektif olma şeklinde sıralanmaktadır (Taçyıldız, 2020).

2.2.2. Davranışsal Teoriler

1950-1970 yılları arasında görüşe göre liderin başarılı ve etkili olması sahip olduğu özelliklerden çok liderlik faaliyetinde sergilediği davranışlar olduğunu savunan davranışsal teorisi ortaya çıkmaktadır. Bu teoriye göre lider örgütün amaçlarını dikkate almanın yanı sıra takipçilerinin kişisel isteklerine de önem vermektedir (Derin R. 2016). Bu dönemde ‘Yönetici İş Yerinde Ne Yapar?’ sorusuna cevap aranmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar yönetici davranışlarını farklı farklı sınıflandırmıştır.

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları; Davranışsal teoriler çerçevesinde konuyu ilk ele alan ve inceleyen çalışmalardan birisidir. Bu çalışmalar ‘yapıya dönüklük’ ve ‘insana dönüklük’ olarak isimlendirilmiştir. Yapılan analizler ile liderlik davranışları iki boyuta indirgenmiştir. İnsan İlişkilerine Dönüklük; liderin çalışanlarına saygı göstermesi, anlayışlı olması, karşılıklı güven ve saygı duyulmasına yönelik davranışları içermektedir. Yapıyı Harekete Geçirme; yapılan işin iş ilişkilerinin ve hedeflerin organize edilmesi aşamalarını içermektedir (Çetin, 2008).

Ohio State araştırmalarına göre, etkin liderler hem yapıyı hareket geçirme hem de insan ilişkilerine dönüklük konusunda üstün başarıya sahiptirler. Lider hem kişisel ilişkiler üzerinde dururken hem de örgütsel faaliyetleri planlama, örgütleme, kontrol etme yeteneklerine sahiptirler (Kılıç, 2014).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları: Ohio üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemlerde araştırma yürütmekte olup performansa etkisi bulunan liderlerin davranışsal özellikleri tanımlanmaya çalışılmaktadır (Derin, 2016). Bu çalışmalar ‘göreve dönüklük’ ve ‘insana dönüklük’ olarak isimlendirilmiştir. Başarılı ve başarısız olmayan

yöneticilerin davranışlarını kıyaslamışlardır. Görev Odaklı Davranışlar; özellikle görevlerin gerçekleştirilmesi ile ilgilenen ve astların bu sonuç için bir araç olarak gören liderlik davranışı olarak kabul edilmektedir. İlişki Odaklı Davranışlar; bireyler arası ilişkilere vurgu yapmaktadır. Katılımcı Liderlik; her bir bireyi ayrı ayrı yönetmekten ziyade grup yönetimi sergilemektedir (Çetin, 2008).

Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Matrisi (Yönetim İzgarası): Teksas Üniversitesi iki bileşenli modeli oluşturmuşlar ve buna yönetim izgarası adını vermişlerdir. Bu modele göre dikey eksenle 'insan odaklılık' yatay eksenle ise 'üretim odaklılık' yer almaktadır (Yeşiltaş ve Tuna, 2017).

McGregor'un X ve Y Teorileri: X teorisi, bireylerin motivasyonu ve tutumunun iyimser olmayan görüşüne dayanmaktadır. X teorisi, çalışanların işten hoşnut olmadığını, azimli olmadıklarını, sorumluluklardan kaçındıklarını, değişimi sevmediklerini ve bencil olduklarını varsaymaktadır. Teori Y, çalışanların motivasyonu ve tutumu hususunda kötümser olmayan görüşüne dayanmaktadır. Y teorisi, çalışanların sorumluluk sahibi oldukları, örgütsel başarı yahut inançları için çalışmaya istekli olduklarını varsayar. Y teorisi ayrıca çalışanların yaratıcılık yeteneğine sahip olduğunu durumunu öne sürmektedir (Küçüközkan, 2015).

2.2.3. Durumsallık Teorileri

1960'lı yılların sonunda liderlerin, yer, zaman ve farklı durumlarda farklı davranması gerekliliği ile ilgili yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır.

Amaç-Yol Modeli: Lider davranışlarının astların tatmin ve performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu model iki duruma bağlı olduğu ifade edilmektedir. Liderin Davranışları: destekleyici liderlik, yönlendirici liderler, katılımcı liderler ve başarı odaklı liderlik olarak dört grup altında ele alınmıştır. Ödülün Kullanımı: insan davranışını etkileyen iki faktörden bahsedilir. İlki bekleyiş; kişinin tutum ve davranışlarının onu bir sonuca ulaştıracığı inancı, ikincisi de valens; bu sonuçlara bireyin yüklediği değerlerdir (Yeşiltaş ve Tuna, 2017).

Blanchard ve Hersey'in Durumsal Liderlik Teorisi: Bu teoride dikkat çeken nokta astların olgunluk düzeyidir. Astların olgunluk düzeyini belirleyen değişkenler ise şu şekildedir: uzmanlık durumu, yaşam tarzı, iş bilgisi, kişilik özellikleri, lideri nasıl anladıkları ve liderden neler bekledikleridir. (Yıldırım, 2012).

Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli: Bir bireyin liderlik tarzının uygun veya etkili olup olmadığının anlaşılması, liderin içinde bulunulan durumun uygun olup olmadığına karar verilebilmesi ile mümkündür. Liderin etkililiği üç değişkene göre değerlendirilir. Lider-Üye İlişkisi; astların lidere duyduğu saygı, güven ve dürüstlüğü derecesi lider üye ilişkileri olarak tanımlanmaktadır. İşin niteliği; liderin, astların performansını bir otorite olarak değerlendirdiği, ödül ve cezanın yöneticisi olduğu durumu yansıtmaktadır. Liderin pozisyonundan kaynaklı gücü; liderin ödül, ceza ve işten atma, terfi ve yükseltme gibi hususlarda sahip olunan yetkinin kademesi olarak ifade edilmektedir (Yeşiltaş ve Tuna 2017).

2.2.4.Modern Liderlik Teorileri

Dönüşümcü Liderlik; Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarını uyumlaştıran, onlara bu çerçevede yol çizen bireyler olarak tanımlamak mümkündür. Dönüşümcü liderler astlarıyla geleneksel ilişkiler kurmak yerine, onların ihtiyaçlarını karşılamak adına üst düzey motivasyon sağlamayı ilke edinmiş liderlerdir. Lider anlayışlarını, vizyonlarını astlarına aktarabildiği ölçüde dönüşümcü lider rolündedir (Bozkurt ve Göral, 2013).

Etkileşimci liderlik; dönüşümcü liderlerden farklı olarak geçmişlerine bağlı olan bununla birlikte, günümüzle geçmişin bağını kurmaya çalışan ve bu şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirmeyi amaç edinmiş liderlerdir (Yeşiltaş ve Tuna, 2017).

Karizmatik liderler, grubun ve örgütün kaderini ve talihini tek başına belirlemeye çalışan kahraman liderler olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler tek karar mekanizması ve kesin karar verici bireyler olarak grubun veya örgütün kaderini tayin hakkını elinde bulunduran kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu liderler güçlü taraflarının farkındadır, her zaman amaç ve vizyona sahiptirler. Ayrıca yüksek özgüven ve güçlü hitabet özellikleri vardır (İnan ve Serinkan, 2020).

2.3. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzlarının üç düzeyi vardır; lider, takipçi ve lider ile takipçi arasındaki ilişki. Liderlik analizi her seviyeyi ayrı ayrı ele almakta ve lidere odaklanmak için özellik ve davranış yöntemlerini kullanmaktadır (Basnet ve Tiwari, 2022).

Lider olan kişiler, bunun gerektirdiği görevleri gerçekleştirirken bir dizi farklı tarzlarda davranışlar göstermektedirler. Lider bireyin tutum ve davranışı, liderin

takipçileri yahut liderlik ettiği örgüt ile olan etkileşimindeki tutumu ile ilişkilidir ve bu etkileşim çoğunlukla karar verme aşaması ile alakalıdır (Doğan, 2007). Lider birey kararları bizzat kendisi verebilir ya da takipçilerin karar vermesinin önünü açabilir. Liderlik davranışı, liderin karar vermesinden başlayarak, takipçilerin kendi kararlarını kendileri vermelerine kadar uzanan bir süreçte gerçekleşmektedir (Kılıç, 2014).

Hicks ve Gullet (1975) göre resmi ve resmi olmayan iki liderlik türü vardır.

Resmi Olmayan Lider: Bu lidere verilen güç artabilir veya azalabilir, genellikle örgütte önem görmeyen liderdir.

Resmi Lider: Ödüllendirme ve cezalandırma yetkisini elinde bulunduran, astlar üzerinde yönetim ve kontrol yetkisine sahip liderlerdir. Bu liderliğin başarısı deneyimine ve yönetim tarzlarına bağlıdır.

Goldman' a (2006) göre, liderliği tanımlayanlar, liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği veya liderlerin belli bir soydan geldiği görüşündeydiler. Davranışsal bakış açısına odaklanan daha sonraki çalışmalar ile farklı liderlik tarzlarının var olduğu ortaya çıkmaktadır (Lawal and Chukwuebuka, 2007).

2.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderler, doğası gereği otoriterdir, astlarının emirlerine sorgusuz sualsiz uyum sağlamasını istemektedirler, astlarının düşünce ve ihtiyaçlarını dikkate almamaktadırlar. Bu durum astların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve verimliliğin düşmesine sebep olabilmektedir. Otokratik liderler, karar verme sürecini astları ile paylaşmamaktadırlar. Bu nedenle yetkilerin tümü liderde toplanmaktadır. Otokratik liderlik, astlarına yönelik faaliyetleri, politikaları ve bu faaliyet ve politikaları uygulamayı sağlayacak teknikleri belirleyen ve astların bunlara koşulsuz uymasını bekleyen liderlik tarzıdır (Al Khajeh, 2018).

Radikal gelenekselci bir toplumda yetişmiş büyük olana saygı duyma ve kararı ondan bekleme alışkanlığına sahip astlar otokratik liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini düşünmekte ve liderden tam yetkisini kullanmasını beklemektedirler (Fidanoğlu, 2016).

Olağan üstü durumlarda bir lidere ihtiyaç duyulduğunda hemen karar alınıp uygulanması gerektiğinde en etkili liderlik tarzıdır. Aşırı geleneksel toplumda baskıcı davranan, bilgili ve güven veren lider olarak düşünülmesinin başarı sağlaması, daha

etkin ve hızlı karar vermesi, yapılmasını istedikleri işin çabuk ve istedikleri gibi yapılması otokratik liderliğin faydası sayılmaktadır. Astların dikkate alınmaması, yaratıcılığın azalması, örgütsel yenilik faaliyetlerinin düşük olması otokratik liderliğin sakıncaları sayılmaktadır (*Fidanoğlu, 2016*).

2.3.2. Demokratik Liderlik Tarzı

Demokratik liderlik, güç paylaşımının önemli olduğu, otoritenin olmadığı, alınan kararların takipçilerle ile beraber alındığı, iletişimin önemli olduğu, lider bireyin hem kendi gelişimine hem de takipçilerinin gelişimine katkıda bulunduğu liderlik tarzıdır. Astlar amaç, plan ve politikalar hakkında fikir ve önerilerini paylaşarak karar verme sürecine katkı sağlamaktadırlar. Böylece karar verme aşamasındaki risk paylaşılmaktadır (*Baba, 2020*)

Demokratik liderlik tarzında lider ve takipçiler sosyal bir grup halinde hareket etmektedirler. Çalışanı her zaman desteklemekte ve karar alma sürecine çalışanın katılımını her zaman arzulamakta olan demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Demokratik liderlikte, katılımcı davranış ortamı vardır, iletişim güçlüdür, iş gören liderine karşı samimidir ve ona güvenir, liderin yokluğunda iş gören çalışmaya devam etmektedir, iş görenin yönetsel kararlara katılımı lider tarafından sağlanmaktadır, karar vermede, planlamada ve planın uygulanmasında sorumluluklar izleyenlerle paylaşılmaktadır. Astların düşünce, inanç ve arzularına değer verilmesinin psikolojik tatmin sağlaması, çalışma güdüsünün olumlu etkilenmesi, astların karar verme sürecine katılmasının alınan kararlara sadık olunmasını sağlaması, grup içi çatışmaların yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakması demokratik liderliğin avantajlarından sayılmaktadır. Herkesin fikrinin alınması, uzmanı olmadığı konularda fikir sorulması, izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmesi, zaman kaybının olması, masrafların artmasına yol açması ise demokratik liderlik tarzının dezavantajlarından sayılmaktadır (*Fidanoğlu, 2016*).

2.3.3. Serbesiyetçi Liderlik Tarzı

Serbesiyetçi liderlikte, liderin asıl görevi kaynak sağlamaktır. Örgüt üyelerinin kendi yeteneklerini kullanarak lider tarafından gösterilen hedefe ulaşmasını sağlayan liderlik tarzıdır. Örgüt üyeleri problemleri çözmek, yeni düşünce ve uygulamalar bulup

denemek ve doğru kararlar almak için örgüt içerisinde istedikleri kişilerle grup oluşturabilmektedirler. Lider sadece sorun olduğu zaman fikri sorulduğunda görüş bildirmektedir bağlayıcılığı bulunmamakta yetki tamamen astlardadır (*Derin, 2016*).

Ellerindeki yetkiyi az kullanan, karar alma konusunda geri planda kalmayı tercih eden, takipçileri kendi haline bırakan ve takipçilerine karşı sorumluluk hissetmeyen liderler serbesiyetçi liderlik tarzı sergilemektedirler. Bu durum otorite boşluğu oluşturmakta ve takipçiler üzerinde stresi arttırıp performansın düşmesine sebep olmaktadır (*Baba, 2020*).

Örgüt üyelerinin yaptıkları işle ilgili kendilerini geliştirmeleri, yeni fikir geliştirme ve uygulanmasının kolay olması, lidere sorulmadan karar alınmasının sorunları hızlı çözülmesinin sağlanması serbesiyetçi liderliğin yararlarından sayılmaktadır. Liderin kuruma karşı ilgisiz olması, işyerinde fazla bulunmaması sonucunda örgütte kaos oluşması, örgüt üyeleri arasında stres, tükenme, işten ayrılma, çok başlılığın ortaya çıkması serbesiyetçi liderliğin zararlarından sayılmaktadır (*Aslan, 2022*).

3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

3.1. Örgütsel Muhalefet Kavramı ve Tanımı

Muhalefet, Arapça ‘h-l-f’ kökünden türetilmiş bir kavram olup, ihtilaf kavramı gibi her bir kişinin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı anlamına gelmektedir (*Ardoğan, 2004*). Türk Dil Kurumu tarafından (2022) muhalefet kavramı, ‘bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık’ ve ‘karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu’ olarak demokraside ise ‘iktidarın dışında olan parti veya partiler’ olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel muhalefet, iş görenlerin, yöneticilerle örgütsel uygulamalar hakkında görüş ayrılığına düşmesi ve bu görüş ayrılığını dile getirmesi olarak tanımlanmaktadır (*Beldek, 2015*).

Örgütsel muhalefetle ilgili yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir: (*Agun, 2020*)

- “İşyerindeki bireylerin mevcut uygulamalara karşı vicdani redleri nedeniyle örgütsel statükoyu protesto etme veya değiştirme çabası.” (*Graham 1976*)
- “Örgütsel politika ve uygulamalar ile ilgili karşıt görüşlerin ifade edilmesi” (*Gorden 1988*)
- “Kurumların davranışlarını, politikalarını ve uygulamalarını değiştiren bir iletişim stratejisi.” (*Payne 2007*)
- “Bir veya birden çok takipçinin politikalara, uygulamalara veya zorunluluklara katılmadığını beyan etmesi sonucunda ortaya çıkan etkileşimli süreç.” (*Garner 2013*)

Örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, muhalefetlik kavramı ile ilgili beş özelliğin ön plana çıktığı görülmektedir. İlki, muhalif grubun kurumla ilgili algılanan bir rahatsızlıktan kaynaklanmasıdır; ikincisi, kurumun mevcut durumundan farklı bir konumu savunmakta ısrar etmesi; Üçüncüsü, bu itiraz açık bir ret ve reddi gerektirir; dördüncüsü, muhalefet doğası gereği olumsuzdur ve beşincisi, esas olarak ilke sorunlarını içermesidir (*Coşkun, 2018*).

Armstrong ve Kassing (2002) yaptıkları araştırmada, örgütsel muhalifliği ortaya çıkaran olayları ortaya koymuştur. Bu maddeler aşağıdaki gibidir (*Coşkun, M. 2018*);

- Çalışanlara Yönelik Davranışlar: Örgüt üyelerinin düşmanca davranma sebeplerinden biri üstlerin çalışanlara karşı davranışlarının haksız olması ve çalışanların haklarını ihlal etmesidir.
- Örgütsel Değişim: Bir örgütte çalışanların direnç göstermesinin bir diğer nedeni de örgütsel değişim ve bunun sonucunda ortaya çıkan uygulamalardır.
- Karar Verme: Bir örgütte çalışanların dengeli davranış sergilemelerinin bir diğer nedeni de örgütsel kararların nasıl ortaya konduğu ile ilişkilidir.
- Kaynaklar: Örgütsel muhalefeti tetikleyen davranışların meydana gelmesinin bir diğer sebebi örgütsel kaynaklardır.
- Verimsizlik: Bir örgütteki verimsiz iş uygulamaları ve verimsiz iş süreçleri, örgütteki muhalif davranış kalıplarının ortaya çıkmasının başka bir nedenidir.
- Sorumluluk: Çalışanın veya tüm çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmesidir.
- Etik: Örgüt içinde etik kurallara aykırılık, çalışanları örgüt içinde muhalif davranış göstermeye zorlar. Bu sebepten dolayı çalışanlar örgütten meşruiyet bekler.
- Performans Değerlendirme: Çalışan bireylerin grup içerisinde muhalefet yapması bu bireylerin performanslarını değerlendirirken ortaya çıkar.
- Zararın Önlenmesi: Muhalefeti ortaya çıkaran bir diğer sebep ise örgütsel uygulamaların çalışan kişilerin zarar görmesinden doğmaktadır.

Bunlar dışında birçok farklı faktör örgütsel muhalefeti etkilemektedir. Çalışanların muhalif davranış sergilemeleri kendilerini olan bitenden sorumlu hissetmelerinden kaynaklanmaktadır (*Coşkun, 2018*).

3.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

3.2.1. Örtük Kontrol Kuramı

Örgütsel kontrol, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çalışan davranışlarının bir hizada tutulması şeklinde ifade edilmektedir. Bu kurama göre, çalışanlar üzerinde teknolojik kontrol, bürokratik kontrol ve basit kontrol yöntemleri tercih edilmektedir. Teknolojik kontrol, örgüt tarafından mekanik imkanlar kullanılarak yapılmaktadır.

Bürokratik kontrol sistemde en üstte bulunan çalışan tarafından gerçekleştirilir. Basit kontrol ise var olan gücün keyfi bir biçimde kullanılmasını ifade eder. Örtük kontrol kuramı, ekip çalışmasını ortak bir değer etrafında toplamayı öngörmektedir (Taçyıldız, 2020).

Örtük kontrol kuramı, örgütsel kontrol yöntemleriyle birlikte, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak veya davranış değişikliklerini benimsemek için nasıl davrandıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramın özelliği, örgüt içerisindeki kontrolcü yöneticilerin, örgütteki çalışanların davranışlarını dolaylı olarak nasıl denetledikleri ve bu davranışları nasıl kontrol ettiklerine yönelik fikirleri belirtmektir (Demir, 2021).

Örtük kontrol yöntemleri ile çalışanlarda örgütsel özdeşleşme sağlanarak örgüte uyum göstermeleri ve örgüt içinde alınacak kararlara muhalif davranış sergilememeleri sağlanılmaya çalışılmaktadır (Kızıltuğ, 2022). Örtük kontrol kuramı çalışanların örgütsel muhalif davranışlarını sonlandırmak amacıyla geliştirilmiştir (Taçyıldız, 2020).

3.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

1987’de Infante ve Garden tarafından oluşturulmuştur. Bağımsız düşünme kuramının desteklediği temel görüş, çalışanlara saygı gösteren ve çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmeleri için ortam sağlayan liderler tarafından yönetilmesidir. Bu kuramla çalışanların bağlılık düzeyleri, iş tatmini ve üretkenliği artmaktadır (Beldek, 2015).

Bağımsız düşünce kuramı, çalışanlar iş yerinde yaşadığı sorunları kaygılanmadan ifade etmesine imkân sağlamaktadır. Çalışanların örgüt ile ilgili düşüncelerini tedirginlik duymadan paylaşmak için muhalif görüş bildirse dahi üstlerinden beklediği tavır saygı ve anlayış ile karşılaşmaktır (Demir, 2021).

3.2.3. Ayrılma – Dile Getirme – Sadakat Kuramı

1970 yılında öne sürülen Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat kuramı Hirschman tarafından geliştirilmiştir. Hirschman örgütlerde tatminsizlik yaşayan çalışanların üç farklı şekilde tavır sergileyeceklerini öne sürmektedir. Bu tavırların ilki çalışanın örgütte yaşanan olaylar nedeniyle tedirgin olması ve bu olayların sık sık gündeme gelmesi nedeniyle istifa ederek örgütten ayrılmasıdır. Çalışanın örgüt içinde rahatsız olduğu durum veya durumlarla alakalı fikirlerini iş arkadaşları veya yöneticilerine dile getirmesi bu tavırlardan ikincisidir. Üçüncü tavır ise sadakattir. Sadakat, çalışanın

örgüte bağlılık seviyesini tanımlamaktadır. Çalışanın tatminsizlik yaşamasına rağmen örgütten ayrılmayarak çalışmaya devam etmesinde sadakat etkin rol oynamaktadır (Demir, 2021).

Farrell 1983'te bu kurama 'aldırmama' boyutunu da eklemiştir. Örgüt içindeki mevcut koşullardan memnun olmayan kişilerin işe gelmeme yahut geç gelme, iş tanımındaki vazifelerini sekteye uğratma gibi örgütü olumsuz etkileyecek tavırlar aldırmama/ihtmal etme olarak ifade edilmektedir. Bu kurama göre aldırmama davranışı, çalışanların bağlılıklarının azalması, iş yavaşlatma, işe geç gelme yahut hiç gelmeme, mesai saatleri içinde özel işlerle uğraşma, koşulların kötüleşmesine sessiz kalarak uzaktan izleme, işten kaytarma gibi farklılıklar göstermektedir (Eryeşil, K. 2018).

3.3. Örgütsel Muhalefet Davranışları

3.3.1. Dikey Muhalefet

Çalışanların yanlış olduğunu düşündüğü tavır ve uygulamaları örgüt içinde gerçekleştirene değil, bu tavır ve uygulamayı gerçekleştiren kişiye etki edebilecek karar verme yetkisi olan yöneticilere muhalif görüşlerini belirtme dikey muhalefet davranışı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar beş farklı şekilde dikey muhalefet davranışı sergilemektedir. Kullanılan stratejilerden yola çıkarak maksadın yöneticilerini etkilemek olduğu söylenebilmektedir. Beş davranış şekli aşağıdaki gibidir (Coşkun, M. 2018):

- Somut veriler sunarak sorunları eleştirmek,
- Mevcut düzeni değiştirmek amacıyla yöneticilerini manipüle etmek,
- Hali hazırda var olan sıkıntıların çözümü için fikir beyan etmek,
- Sorun çözümü için ilgisiz davranan yöneticisini bir üstüne şikâyet etmek,
- İşten ayrılma tehdidinde bulunmak.

Örgüt içinde muhalif tavır sergileyen çalışanlar, örgütsel süreçleri etkileyebileceklerine olan inançları, yüksek örgütsel bağlılıkları, diğer çalışanlarla kurdukları olumlu ilişkileri, tartışma eğilimine sahip olmaları, örgütsel statü sahibi olmaları gibi özellikleri ile diğer çalışanlardan ayrılmaktadırlar. Çalışanların kişisel özellikleri dışında üyesi oldukları örgütte uzun süreli iş güvencelerinin olması dikey muhalefet davranışı sergilemelerine etki eden bir diğer faktördür. Bulundukları örgütte uzun süre istihdam edileceği bilincinde olan çalışanlar, bu güvenceden güç alarak muhalif fikirlerini üstlerine belirtip tartışmaktan çekinmemektedirler (Kavak, O. 2016).

Dikey muhalefette muhalif fikirlerin belirtildiği kişiler gözetmen, çalışanın üstü veya üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Dikey muhalefet davranışı, çalışanların kişisel menfaatlerinden ziyade örgütün devamlılığına katkı sağlayacak görüşler olduğundan tercih edilmektedir. Çalışanlar, yöneticilerin örgüt içindeki işleyiş ile ilgili muhalif görüşlerin örgüt lehine olduğunu benimsemeleri ve çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çabaladıklarından emin olmaları nedeniyle dikey muhalefeti tercih etmektedirler (Demir, 2021).

Dikey muhalefet davranışı sergileyen çalışan bireyler davranışsal olarak muhalefet yaparken, pasif yıkıcı, pasif yapıcı ve aktif yıkıcı, aktif yapıcı davranışlar sergilemektedirler. Aktif-yapıcı; örgütsel süreçler hakkında öneri sunma, örgütsel faaliyetleri destekleme, mantıklı fikirler öne sürme, ortak karar alma gibi davranışları içermektedir. Pasif-yapıcı; örgütsel süreçler hakkında konuşmak yerine dinlemeyi tercih etme, sessiz destek verilmesi, göz önünde olmayan uyum ve dayanışma gibi davranışları içermektedir. Aktif-yıkıcı; bireylerin grup faaliyetleri ile alakalı şikayetçi oldukları konuları diğer bireylerle paylaşması, saldırı tutumu, kişisel çıkarlara göre hareket etme, riyakâr davranışları içermektedir. Pasif-yıkıcı; örgüt faaliyetleri ile ilgili çalışma arkadaşlarını kışkırtmak ve umursamaz gibi gözükme davranışlarını içermektedir (Taçyıldız, 2020).

Dikey muhalefet çalışanların, topluluktaki problemlerini giderebilme yetisi bulunan kişiyle karşıt görüşlerini paylaşabilmelerinden dolayı bu yöntem dile getirme-ayrılma davranış ile birbirlerine benzemektedir (Taçyıldız, 2020).

3.3.2. Yatay Muhalefet

Yatay muhalefet, çalışanların muhalif görüşlerini karar vericiler yerine örgüt içindeki diğer çalışma arkadaşlarına bildirmesidir. Çalışanların muhalefet edecekleri alan bulmaması sonucunda, çalışma arkadaşlarına muhalif görüşlerinin belirtilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Demir, 2021).

Muhalif düşünceye sahip çalışanların tepki çekmemek ve olumsuz etkilenmemek için bu düşüncelerini yönetim yerine çalışma arkadaşlarına aktarmasına yatay muhalefet denilmektedir. Bu aktarım duygusal bağ oluşmasını ve iş arkadaşlığının pekişmesini sağlamaktadır (Uçar, 2016).

Yatay muhalefet, çalışanların muhalif düşüncelerini açıkladıkları zaman zarar göreceğini, rakip olarak algılanacaklarını düşünmeleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Yatay muhalefet tavrı sergileyen kişiler kendilerini örgüt içinde kıdemli olmaları, belirli uzmanlıklarının olmaları, örgüt içi yakın ilişkilere sahip olmaları gibi nedenlerle güvende hissetmektedirler. Sahip oldukları bu özellikler nedeniyle ağırlıklı olarak kişisel çıkarları ile ilgili konularda muhalif davranışlar sergileme eğilimindedirler ve örgüt içerisinde kendilerini dinleyecek birilerini buldukları zaman muhalif düşüncelerini paylaşmaktadırlar (Özdemir, 2010).

Çalışanlar örgütteki uygulamalar ve politikalarla ilgili muhalif görüşlerini doğrudan yöneticilerine söylemek yerine başka çalışma arkadaşlarının bu görüşleri dile getirmelerini tercih etmektedirler. Bu durumun nedeni ise örgüt içinde istenmeyen bir tutumla karşılaşma ve örgüt içindeki konumunu riske atacak durumlardan kaçınmak istemeleridir. Bundan dolayı muhalefetini gizleyerek yatay muhalefet yapan çalışanlar ortaya çıkmaktadır (Kızıltuğ, 2022).

Burns ve Wagner (2013)'e göre yatay muhalefette çalışan, kaygılarının yöneticisi tarafından anlaşılmadığı düşüncesine kapıldığı zaman ortaya çıkmaktadır (Alga ve Eroğlu 2018).

3.3.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Yer değiştirmiş muhalif davranışı, topluluk üyelerinin ortama göre karşıt olan görüşlerini dile getirmeleri durumunda düşman veya rakip olarak algılanacaklarını düşünmeleri nedeniyle bu düşüncelerini yönetici veya iş arkadaşları yerine ailesi veya aynı örgütte görev almayan arkadaşlarıyla paylaşmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu davranışı çalışanlar yaşadığı gerilimden kurtulmak için tercih etmektedirler (Oral Ataç, 2015).

Yer değiştirmiş muhalefet, örgüt ile ilgili herhangi bir meydan okuma veya zıtlasma durumu olmadan muhalefet etmektir. Bu muhalefet davranışı ile çalışan psikolojik olarak rahatlarken, yöneticilerden gelmesi muhtemel olumsuz davranışlara karşı da kendini korumuş olmaktadır. Kassing (1998), çalışanın örgütün uygulama ve politikalarından ne kadar memnun olursa olsun kendini güvende hissettiği aile veya arkadaş ortamlarında dile getirebileceği az da olsa muhalif görüşünün olacağını ifade

etmektedir (*Oral Ataç, 2015*). Yer değiştirmiş muhalefet davranışı, daha çok tecrübesi az olan genç grup mensupları tarafından kullanılmaktadır (*Uçar, 2016*).

Bu muhalif davranış şekli, ayrılma ve dile getirme/ sadakat türü ile umursamama kuramına göre aldırma ve ayrılma davranışını içermektedir. rgtyelerinin yer değiştirmiş muhalefet davranışını sergilemeleri psikolojik olarak ayrılma ve rgt aldırma olarak değerlendirilebilmektedir (*Taçyıldız, 2020*).



4. PSİKOLOJİK GÜVENLİK

4.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Psikolojik güvenlik çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlayacak konularda baskı, aşağılanma, dışlanma gibi endişelere kapılmadan fikrini söyleyebilmesi, soru sorabilmesi ve geri bildirim verebilmesi durumudur. Psikolojik güvenlik çalışılan alanda algılanan kişilerarası endişe seviyesi olarak tanımlanabilmektedir (*Şen, 2019*).

William A. Kahn (1990) psikolojik güvenlik kavramını; ‘kişinin kariyer, imaj ve makamını negatif yönlü etkilemekten çekinmemesi ya da kendini meşgul edebilmesi yahut bireysel olarak ön plana çıkarması’ olarak tanımlamaktadır. İnsanlar zarar görmeyeceklerine inandıkları durumda kendilerini güvende hissetmektedirler. Örgüt üyelerinin etkili bir şekilde çalışabilmek için kaygılarını, kendilerinden emin olmadıkları konuları ve öğrenme ihtiyaçlarını rahatça ifade edebildikleri ortamlar psikolojik olarak güvenli ortamlar olarak ifade edilmektedir (*Badak, 2019*).

Amy Edmondson (1999) ise kişide duygusal olarak güvende hissetme kavramını; ‘bireylerin iş ortamlarında, kişilerarası risk alma sonucu ile ilgili anlayış şekilleri’ olarak tanımlamaktadır. Geri bildirim vermek ya da almak, hataları ve sorunları raporlamak, soru sormak yahut fikir beyan etmek gibi süreçlerde kişinin yaşayabileceği incinme, utandırılma, yargılanma gibi kişisel yorumları değerlendirmesi kişinin davranışlarını etkilemektedir (*Badak, 2019*).

Kişilerin nasıl iş birliği yaptıkları ve uyum içinde nasıl çalıştıklarını anlamada kritik bir kavram olan psikolojik güvenlik, bilgi ekonomilerinin gelişmesi, ekip çalışmalarının, öğrenmenin ve inovasyonun artan önemiyle yeni iş ilişkilerinin doğmasına zemin hazırlamaktadır. Yöneticiler, kişilerarası riskleri azaltmak ve belirsizliği ortadan kaldırmak amacıyla karşılıklı etkileşim ve iş birliğini güçlendirerek psikolojik güvenlik ortamını sağlamalı ve örgüt içerisinde açık iletişimi teşvik etmeli, ilgisiz soru ve yorumları sınırlandırmalı için yapıcı geri bildirimlerde bulunmalıdırlar. Psikolojik olarak kendini güvende hisseden çalışan fikirlerini paylaşmak ve tavsiyelerde bulunmaktan çekinmemektedir. Psikolojik güvenlik çalışanın örgüt içerisinde iş arkadaşları ve yöneticilerine karşı hissettiği güven ve rahatlık algısı olarak da tanımlanabilmektedir. Bir örgütte karşılıklı güven, iş birliği, yardımlaşma, karar alma

sürecine katılımın teşviki varsa psikolojik güven ortamı sağlanıldığı söylenebilir. Böylelikle verimlilik ve performanslarda da artış görülebilmektedir (*Kılıç, 2021*).

4.2. Psikolojik Güvenliği Etkileyen Faktörler

Psikolojik güvenlik, doğrudan insanı etkileyen bir olgudur ve güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Güven ortamı için ise psikolojik güvenliği olumlu ve olumsuz etkileyecek faktörlerin bilinmesi ile gerçekleştirilebilmektedir (*Borulu, 2021*).

Kahn, bireyin psikolojik güvenliği üzerinde etkisi bulunan dört durum olduğunu iddia etmiştir. Bu faktörler; yönetim şekli, örgüt normları, bireyler arasındaki ilişki ve örgüt içindeki dinamiklerdir (*Kılıç, 2021*).

4.2.1. Kişiler Arası İlişkiler

Birey ilişkilerinin desteklenmesi ve şeffaflık, iş ortamında güvende hissetme algısını olumlu yönde etkilemektedir. Kişiler arası ilişkilerin güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar fikir ve eleştirilerini ifade etmekten çekinmez bu fikir ve eleştirilerin yapıcı inanmaktadırlar. Bu güven ortamı sağlandığında kişiler birbirleriyle çatışmak yerine beraber hareket etmektedirler. İş yerinde bireyler birbirine güvenmemelerinin öngörülemez ve tehdit edici olduğu düşünülmektedir. İş yerinde çalışan kişilerin birbirlerine güvenmesi birbirleriyle etkileşimi olumlu etkilemekte ve örgütsel güven ortamı algısını şekillendirmektedir (*Badak, 2019*).

4.2.2. Grup İçi ve Gruplar Arası Dinamikler

Grup dinamikleri, grup üyelerinin bireysel tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir etkidir. Grup içinde ve gruplar arasında görevlere verilen önem düzeyi, hiyerarşi, deneyim, otorite ve yetki seviyesi, güç dağılımına yönelik çekişmeler, ittifaklar ve buna bağlı istenmeyen tutum ve davranışların ortaya çıkması psikolojik güvenliği olumsuz etkilemektedir (*Kılıç, 2021*).

4.2.3. Yönetim Tarzı ve Süreci

Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken fikirlerini açık bir şekilde ifade etmesine müsaade eden, sorunlar için farklı çözümleri denemesi izin veren ve çalışanların fikirlerine değer veren örgütler psikolojik güven ortamını teşvik etmektedirler. Psikolojik olarak güvenli çevre algısına sahip çalışanlar, kendi mevcut bilgilerini kolaylıkla değiştirebilmekte, yeni şeyler öğrenmekte ve risk alabilmektedirler. Çalışanların örgütteki görevlerini anlamlı bulduklarında, hiçbir korku

duymadan fikirlerini beyan ettiklerinde örgütlere daha bağlı oldukları görülmektedir. Firma hakkında olumlu marka imajı yansıtır, uzun süre görev yapar ve kurumun hedeflerine göre kolayca yönlendirilebilmektedirler (*Tiwari and Lenka, 2016*).

4.2.4. Örgütsel Normlar

Örgüt normları, örgüte mensup olan bireylerin davranış ve tutumları ile ilgili olan ortak beklentileri şeklinde tanımlanmaktadır. Çoğunlukla kendisine uygun çalışma sistemi içerisinde yer alan bireyler, kendilerini bahsi geçen durumun dışında kalan bireylerden daha çok güvenli hissetmektedirler. Bu güvenilir ortamı kişinin diğer kişileri algılama düzeyi ve hali hazırda var olan örgüt normları etkilemektedir. Çalışanların eylemlerini iş arkadaşlarıyla ilgili normlar etkilemekte, grup ve örgüt içindeki normlar tutum ve işin duygusal boyutlarını yönetme eğiliminde olmaktadır. Çalışanların uymak zorunda hissettikleri değiştirilemez olan kurallar, bireyde esnek davranış kalıplarını azaltmasından dolayı bireyde psikolojik olarak güvenlik duygusunu da azaltmaktadır (*Badak, A. 2019*).

4.3. Psikolojik Güvenliğin Faydaları

Güven ve grup öğrenimi ile psikolojik güvenlik ilişkisi üzerinde araştırma yapan Edmondson (2003), psikolojik güvenliğin yenilikçilik ve yardım isteme, sınırlar, kaygı ve hatalar ile ilgili konuşma ile geri dönüş isteme olmak üzere beş tane öğrenme davranışı meydana getirdiğini öne sürmektedir. Üst pozisyonda bulunan bir çalışan alt pozisyondaki çalışandan korku duymaksızın yardım istemesi psikolojik güven ortamında olmaktadır. Aynı şekilde psikolojik güven ortamı olan örgütlerde yöneticiler dönüt almak istemekte ve bu dönütlerle daha başarılı olabileceğine inanmaktadırlar. Psikolojik güven ortamında hata ve kaygılar hakkında açıkça konuşulabilmektedir ve çalışan imajını olumsuz etkilememektedir. West (1990) tarafından yapılan araştırmalara göre, psikolojik güven ortamında çalışanlar herhangi bir korku duymadan fikirlerini dile getirmekte ve riski göze alarak örgüt içerisinde yenilikçiliği savunabilmektedirler. Sınır kapsamı davranışı, kişilerarası riskler barındırmakta, grup üyeleri risk alma konusunda isteksiz olması performans arttırmayı olumsuz etkileyebilmektedir (*Baş, 2019*).

Psikolojik güvenlik, çalışanları birbiriyle, gruplarla ve yöneticilerle aralarındaki ilişki hakkında bilgi vermektedir. Örgüt için güven ortamı olması, destekleyici davranışlar ve katılımcılığın teşviki tüm çalışanlarda motive edici olmaktadır. Sonuç

olarak psikolojik olarak güvende hisseden her çalışan performans ve verimlilik açısından olumlu yönde etkilenmektedir (Kılıç., 2021).

Psikolojik güvenliğin çalışan ve örgüt açısından faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir: (Akduru, 2019)

- Bireylerde özgüven duygusunu pozitif yönlü etkiler.
- Çalışanlar tarafından açılan psikolojik saldırı niteliği taşıyan davalar sonucu tazminat durumlarında azalışa neden olur.
- Çalışanlar bireyler üzerindeki baskıyı azaltır.
- Çalışanları farklı durum veya fikirlere karşı tolere eder.
- Çalışanları farklı koşullara karşı dayanıklı hale getirir.
- Çalışanların iş motivasyonlarını yükselterek, uyumsuzluğu ortadan kaldırır.
- Çalışanlarda empati duygusunu yükselterek yorumlama kabiliyetlerini geliştirir.
- Çalışanların kariyer hedeflerine katkı sağlar.
- Çalışanların öğrenim ve kazanım süreçlerine olumlu yönde katkıda bulunur.
- Çalışanları uzmanlaştırır.
- Örgütsel yahut kişisel çatışmaların azalmasını sağlar.
- Topluluk içerisindeki sorunları, aksaklıkların düzeltilmesi hususunda rol oynar.
- Kişilerarası iletişim faaliyetlerini kolaylaştırır.
- İnsan kaynakları departmanının operasyonlarına katkıda bulunur.
- İş değerlendirmeleri ile iş planlamasına katkıda bulunur.
- Çalışanda aidiyet duygusunu arttırarak devamsızlığı azaltır.
- Çalışanlarda iş kaynaklı stres oluşumunu önler.
- İş süreçlerinin daha aktif oluşunu sağlar.
- İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların bu yönde güdülenmesine yardım eder.
- İşyerinde cinsel taciz, mobbing, fiziksel yahut psikolojik şiddete karşı çalışanları korur.
- Örgüt içerisindeki tüm katılımcıların sürece dahil olmasını sağlar.
- Bireylerde yaratıcılık ve estetik duygularının gelişmesine katkıda bulunur.
- Bireylerdeki aidiyet duygusunu arttırır.

- Örgütlerde değışime direnç algısını değıştirir.
- Çalışanlarda örgütsel hafızasının oluşumuna ve geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Örgütlerde etik oluşumuna katkıda bulunur.
- Örgüt yöneticileri üzerinde bulunan yükü azaltır.
- Çalışanlar nezdinde yönetime karşı sempati yaratır.



5. ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

Çağrı merkezleri 19. Yüzyılın sonlarında gelişen teknoloji ile ortaya çıkmıştır. Günümüzdeki çağrı merkezi anlayışı ABD’de bulunan çok uluslu AT&T şirketi tarafından 1967’de oluşturulan 800’lü hatlarla kendini göstermektedir. Ford müşterilerinin otomobillerle ilgili şikayetlerini iletmesi sonucunda AT&T şirketi tarafından sunulan çağrı merkezi hizmeti gerçekleştirilmiştir (*Sümer, 2022*).

Türkiye’de çağrı merkezlerinin kurulmasına finans sektörü öncülük etmiştir. Çağrı merkezleri Türkiye için yeni bir oluşum olmasına rağmen ülkemizdeki bütün bankaların çağrı merkezleri bulunmakta ve GSM operatörlerinin de büyük çağrı merkezlerine sahip oldukları görülmektedir (*Sümer, 2022*).

Çağrı merkezileri, gelen (inbound) ve giden (outbound) çağrılar şeklinde hizmet vermektedir. İnbound genel olarak müşteri sorun ve şikayetleri için destek almak amacıyla aramakta, outbound ise firmanın ürün ve kampanyalar hakkında müşterilere ulaşması şeklinde gerçekleşmektedir (*Aktaş, 2019*).

5.1. Çağrı Merkezi Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçerisindeki Yeri

Çağrı merkezi sektörü, ekonomik büyüklüğü ve iş gücü kapasitesi sayesinde ekonomiyi ve bölgesel kalkınmayı etkileyen önemli sektörlerdendir. COVID-19 ile beraber yüz yüze hizmet verilememesi nedeniyle hemen hemen her ilde bir çağrı merkezi kurulmuş ve Türkiye çağrı merkezi sektörü beklentilerin üzerinde büyüme göstermiştir. Çağrı merkezi hizmetleri 2020 yılı verilerine göre en çok finans, telekomünikasyon ve kamusal sektörlerde tercih edilmektedir. 2021 yılında Pazar büyüklüğü 10,9 milyar TL’ye ulaşarak 2020 yılına kıyasla %46’lık bir artış göstermektedir. 2021 yılındaki toplam istihdam 2020 yılına göre %21 artışla 135.820’ye yükselmiştir (*Sümer, 2022*).

Çağrı merkezi hizmeti kamusal hizmetleri toplum üzerinde yaygınlaştırırken, bölgede yaşayan genç nüfusun iş bulmak için başka bölgelere gitmesini önlemektedir. Çağrı merkezleri işsizlik oranlarında bölgesel farklılıkları kaldırmaya yardımcı olmakta, sosyal sorumluluk projeleriyle toplumsal farklılıkları ortadan kaldırmakta ve sosyal politikaların gelişmesinde de etkili olmaktadır. Kadın çalışanların daha çok istihdam edilmesi ülke ekonomisinin gelişmişlik düzeyine de etki etmektedir. Çağrı merkezleri

sayesinde teknoloji ve altyapı transferleri ile yine bölgesel ekonominin ülke ekonomisine entegrasyonuna destek sağlamaktadır (Sümer, 2022).

5.2. Hiyerarşik Yapı

Çağrı merkezi içerisindeki bütün iletişim ve iş planı süreçleri yönetim tarafından belirlenmektedir. Hali hazırda oluşturulan sistemler çalışanların yaratıcı ve bağlılıklarının önüne geçmektedir. Yönetim çalışanlardan 15 ile 20 kişilik ekipler belirlemekte ve bu ekiplerin her biri için ekip lideri belirlemektedir. Ekip liderleri, işte sürekli olarak yüksek performans gösteren ekibin üyelerinden biridir. Ekip liderlerinin görevleri arasında; sorunların çözümünde koçluk yapmak, çalışanların oturma düzenini ayarlamak ve kalite standartlarını yakalamak için iyi organize edilmiş bir çalışma ortamı sağlamaktır. Çağrı merkezi çalışan ekiplerinin üyeleri, gelen ve giden çağrı temsilcilerinden oluşur. Otomatik Çağrı Dağıtım sistemi tarafından sisteme gelen çağrılarının karşılanması gelen çağrı görevlisinin sorumluluğundadır. Giden çağrı görevlisinin sorumluluğu Otomatik Çağrı Dağıtım sisteminin tersidir. Outbound call çalışanı satış ve pazarlama için müşterileri merkezden arar. Her iki sistem de çalışana başka seçenek bırakmaz. Teknoloji, çalışana seçim hakkı tanımadan, gözetleme sağlayarak hiyerarşik yapıyı pekiştiren bir araç olarak kullanılmaktadır (Kaya, 2019).

5.3. Çağrı Merkezi Temsilcileri

Bir çağrı merkezi temsilcisi olarak çalışmak, çalışanlara normal ofis çalışmasına kıyasla iş uygulamaları üzerinde daha az kontrol sağlıyor. Ayrıca, çağrı merkezi işi daha emek yoğun ve streslidir. Çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak çalışabilmek için kişilerin en az yüksekokul veya üniversite mezunu veya üniversite öğrencisi olması gerekmektedir. Ayrıca yabancı dil bilmeli, Windows tabanlı programları kullanabilmeli, sözlü iletişim becerileri güçlü olmalı, insanlarla empati kurabilmeli, sorunları kısa sürede çözebilmeli ve insanların sorunlarına duyarlı olmalıdır. Sosyal beceriler iki şekilde takdir edilmektedir. Birincisi, araçların müşterilerle sohbet ederken sergilediği iletişim becerileridir, ikincisi ise işgücü sürecini kontrol eden ekip liderlerinin yönetim becerilerini ifade eden insan becerileridir. Çağrı merkezlerinde kullanılan Otomatik Çağrı Dağıtım sistemi ile Inbound temsilcilerine gelen çağrıları otomatik yönlendirilmektedir. Aramaları önceden tanımlanmış kurallara göre yönlendiren Otomatik Çağrı Dağıtım sistemi sayesinde santral operatörlerine ihtiyaç duyulmamaktadır. Eğer uygun temsilci yoksa sistem gelen çağrıları stacked adı verilen

bir listede bekletmektedir. Temsilci uygun olduğunda, bekleyen çağrılar tekrar dağıtılmaktadır. Servis temsilcisi veya danışman olarak da adlandırılan ağrı merkezi temsilcileri, Grsel Görüntüleme Birimi, klavye ve kulaklık-mikrofon kulaklığı kullanarak gelen çağrıları yanıtlamaktadır (*Kaya, 2019*).



6. LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL MUHALEFET ve PSİKOLOJİK GÜVENLİK KAVRAMLARI ile İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Both Kahn (1990) ve Edmondson (1999), liderlerle olumlu ilişkilerin psikolojik güvenlik algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tanımlamaktalar. Kahn'a göre (1990) liderlerle ilişkiler, çalışanlara destek, dayanıklılık, tutarlılık, güven ve yeterlilikle ilgili önemli bilgiler vermektedir, liderler ve takipçiler arasındaki sosyal mübadeleler, neyin uygun davranış olup olmadığına ilişkin beklentilerin resmileştirilmesi üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir (*Vracheva vd., 2017*).

Korkmaz (2019), sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, örgüt içi muhalif davranışlarla örgütsel güven arasında minimum düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitim-öğretim grubuna güvenen sınıf öğretmenlerinin muhalif davranışlar sergileme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Buradan hareketle eğitim örgütünde demokratik bir ortam oluştuğu yorumu yanlış olmayacaktır. Ortadaki etkinin minimum düzeyde gerçekleşmesi ve doğrudan muhaliflik ile örgütsel güven algısı arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir anlamlılığın var olması bahsi geçen alanda yöneticilere yeni çalışmalara yönelmelerini zorunlu kılmıştır. Örgütsel güven algısı ile örtülü muhalif tutum ve davranışlar arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu etkinin olmayışı ise gizli muhalifliğin örgütsel güvenin minimum düzeyde olduğu ortamlarda gerçekleşiyor olmasıdır. Örgüte karşı güven algısı ile gizli muhalefet davranışı ilişkisinde negatif yönlü bir ilişkinin bulunmamasına sebep olarak bulgulara göre eğitim örgütlerindeki yüksek demokratik ortam gösterilmektedir.

Liderlik tarzları ve örgütsel muhalefet ilişkisi üzerine yapılmış olan bir araştırmada, liderlik tarzları ve boyutları örgütsel muhalefetle nedensel bir ilişki içinde ele alınmış ve liderlik tarzı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamak için çatışma yöntemi stratejileri dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu ve çatışma yönetiminin liderlik tarzları ile örgütsel muhaliflik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir (*Shar vd., 2020*).

International Online Journal of Educational Sciences dergisinde yayınlanan bir araştırma makalesinde, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına

dayalı olarak okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin değişime direnci ve örgütsel muhalefet ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, otokratik liderlik ile örgütsel muhalefetin alt boyutları arasında bir ilişki bulunamamakla beraber demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının dikey muhalefet ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ve yatay muhalefet ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerini otokratik gören öğretmenlerin muhalefet etmede tamamen tarafsız davrandıkları, müdürlerini demokratik ve dönüştürücü olarak algılayan öğretmenlerin ise görüşlerini ifade etmede kendilerini rahat hissettikleri görülmektedir. Öğretmenlerin bu davranışları, otokratik liderlerin kendilerini karar vermede tek otorite olarak görmeleri, çalışanlarına danışmamaları ve onların fikirlerine önem vermemeleri ile açıklanabilmektedir. Demokratik ve dönüşümcü liderler ise otokratik liderlerin benimsediği davranışların tersini uygulamaktadırlar. Yöneticilerin, öğretmenlerin etik ve yasa dışı davranışlarda bulunmasını istemelerinin yöneticilerin zorba ve haksız davranışlarına karşı öğretmenlerin muhalif davranışlar sergilemelerine neden olduğu yapılan çalışmada ortaya konuştur. (İnadı vd., 2020)

Taçyıldız (2020), akademik personeller üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, örgütsel muhaliflik ile liderlik türleri arasında minimal düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buradan hareketle liderlik türlerinin, akademik çalışanların örgütsel muhalif davranışları üzerinde etkisi olduğu yorumu yapılabilmektedir. Araştırma bulguları incelendiğinde demokratik liderlik ve dikey muhaliflik arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki ortaya konmuştur. Demokratik liderlik davranışının akademik çalışanlarda muhalif davranışları tetiklediği de araştırmadan elde edilen bulgulardandır. Diğer araştırmaların aksine otokratik liderliğin bulunduğu bir ortamda dikey muhalefetin azalması beklenirken, bahsi geçen araştırmada tam tersi istikamette bir sonuna ulaşılmıştır. Araştırmada yatay muhalefet ve otokratik liderlik arasında düşük ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi test sonuçlarında akademik çalışanlarda örgütsel muhalefet davranışlarını en çok demokratik ve tam serbestliği savunan liderliğin tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle akademik çalışanların bahsi geçen liderlik tarzlarının bulunduğu platformlarda kendilerini daha rahat hissedecekleri edilebilir.

Kahn'a göre (1990) personelin psikolojik güvenliğini sağlamakla ilgili olarak liderlik tarzı, bireysel psikolojik güvenlikle ilgilidir. Tynan (2005) liderlik davranışının çalışanların psikolojik güvenliğinin en güçlü yordayıcısı olduğuna dikkat çekmektedir. Kahn (1990), ilk zamanlarda bir süpervizörün cesaret verici ve açık tarzının psikolojik güvenliği artırabileceğine inanıyordu. Bu inancı destekler şekilde, ekip liderlerinin çalışanlara verdiği danışmanlık ve desteğin, ekip psikolojik güvenliği ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (*Sema ve Uthmann, 2019*).

Tofte (2016) yaptığı araştırmada, takım psikolojik güvenliğinin takım liderliği ve takım öğrenmesi arasındaki ilişkiyi düzenlediği ve takım liderliğinin takım öğrenmesi üzerindeki psikolojik güvenliğin mevcut olduğunda arttığını bulmuştur. Psikolojik güvenlik ne kadar yüksekse, takım liderliği ile takım halinde öğrenme ilişkisinin o kadar güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Clark vd., (2009) otel çalışanları üzerine yaptıkları bir araştırmada, otel çalışanlarının müşterilerle doğrudan iletişim kurmaları, müşteri ihtiyaçlarını yöneticilerden daha iyi anlamaları nedeniyle demokratik liderliğin özellikle otel endüstrisi için uygun olabileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle yönetimin karar alma sürecini paylaşımlarını sağlayarak fayda sağlanabilmektedir. Demokratik liderlikte, otel çalışanları, misafirler ile yönetim arasında irtibat görevlisi olarak görev yapmaktadır.

Deery ve Jago (2001)' nun yaptığı araştırmaya göre demokratik liderliği ve daha açık bir iletişimi tercih eden liderler için çalışan bireyler değişim konusunda çok daha az direnç göstermektedirler.

Şentürk ve Coşkuner (2018), Düzce ilinde faaliyet gösteren bir tekstil fabrikasında çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada liderlerin tarzlarının dikey ve yatay muhalefeti etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Şentürk ve Coşkuner'e göre etik liderler, örgüt içerisindeki ortamın demokratikleşmesinde ve örgüte yararlı olabilecek muhalif davranışların ortaya çıkmasında etkisi bulunmaktadır. Çalışmalarında demokratik liderlik davranış özelliklerini taşıyan etik liderliğin dikey muhalefeti olumsuz yönde, yatay muhalefeti ise olumlu yönde etkilediği saptamışlardır.

Kılıç vd., (2018), liderlik davranışlarının iş görenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile ilişkisini tespit etmek amacıyla Bursa ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptıkları çalışma sonucunda otel işletmeleri

alışanlarının liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmeleri çalışanlarının genel olarak yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin algılarının örgütsel muhalefet düzeylerini pozitif yönlü etkilemektedir.

Yapılan araştırmalar belirli lider davranışlarının çalışanların psikolojik güvenlik algılarını doğrudan şekillendirdiğini (*Edmondson, 2004; Nembhard ve Edmondson, 2006*) ve liderlerin psikolojik güvenliğin geliştirilmesinde önemli rol oynadığını ortaya koymaktadırlar (*Brendel, 2017; Frazier vd., 2017; Bilginoğlu ve Yozgat, 2021; Mao vd., 2019*).

Tynan (2005) liderlik tarzının çalışanların psikolojik güvenliği açısından en etkili yordayıcı değişken olduğuna dikkat çekmiştir. Bir ekibi yönetmenin veya yönetmenin tek bir "doğru" yolu olmasa da çalışanlar arasında psikolojik güvenliği sağlamaya yardımcı olacak belirli özellikler olduğu görülmektedir. Kahn (1990), bir yöneticinin destekleyici ve açık iletişim tarzının psikolojik güvenliği teşvik edici bir rol oynayabileceğini iddia etmektedir. Bu iddiasını ispatlamak için yapmış olduğu çalışmasında, takım liderlerinin çalışanlarına koçluk ve destek sağlamasının takımın psikolojik güvenliği ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur (*Edmondson, 1999; May vd., 2004*).

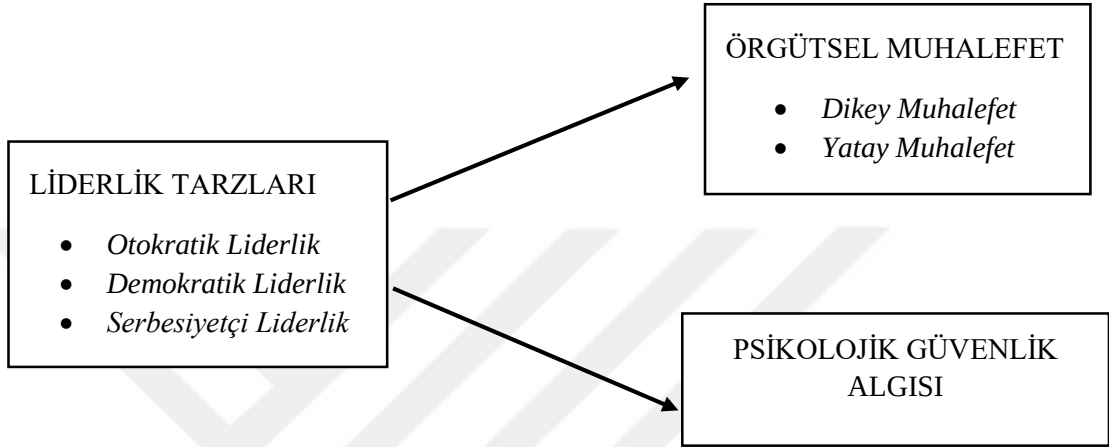
Destekleyici yönetsel mevcudiyetleri içeren liderlik tarzları, bireylere sonuçlardan korkmadan denemek ve başarısız olmak için gereken rahatlığı sağlamaktadır (*Kahn, 1990*). Ning and Jin (2007) alışmalarında yöneticilerin olumsuz yaklaşımın, rahatsız edici bir denetim tarzının, çalışanların psikolojik güvenliği üzerinde olumsuz bir etkiye yol açtığını sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticilerin kontrollerini gevşetme konusunda isteksiz olduğu durumlarda, bu, çalışanlarının kendilerine gvenilmeyecekmiş gibi hissetmelerine ve dolayısıyla sınırlarını aşmaktan ve potansiyel olarak yeni şeyler denemekten korkmalarına neden olmaktadır (*Kahn, 1990*). Ayrıca yöneticilerin öngörülemez ve tutarsız davranmaları, çalışanlarına karışık mesajlar vermekte ve güvensiz olarak algılanmalarına neden olmaktadır (*Kahn, 1990*). Bu nedenle, bir liderinin davranışı belirgin bir şekilde önemlidir çünkü örgüt yeleri

birbirlerinin eylemlerine ve tepkilerine dikkat ederler ve bundan dolayı liderlerinin davranışlarından etkileneceklerdir (*Tyler and Lind, 1992*).

Çalışanlar ile iyi bir etkileşim içinde olan liderler, çalışanların kendilerini bir örgütün üyesiymiş gibi hissedecekleri şekilde davranmalı, ayrıca liderler çalışanlarının kendilerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirebilmeleri ve örgüte katkıda bulunabilmeleri için çalışanların kendilerini liderleri kadar özgür hissetmelerine destek olmalı ve örgüt içinde psikolojik güvenlik algısının artmasını sağlayacak yöntemler uygulamadırlar. Bunu sağlamanın yolu çalışanlara hata yapabilecekleri, anlamadıklarını sorabilecekleri ve sorgulayabilecekleri, düşüncelerini açıkça ve çekinmeden ifade edebilecekleri, önerilerde bulunabilecekleri, karar alma süreçlerine dahil olabilecekleri ve liderlerinin düşüncelerini, uygulamalarını hiçbir endişe içermeden dile getirebilecekleri bir örgüt iklimini teşvik etmekten geçmektedir (*Gordon, 2001: 46; Heath, 2019; Melder, 2018*).

7. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik algısı üzerine etkisini ortaya koyma amacıyla oluşturulan model ve değişkenler arası ilişkiler belirlenerek aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 7.1: Araştırmanın Modeli; Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik Güvenlik Algısı Üzerine Etkisi

Oluşturulan araştırma modeli göz önünde bulundurularak araştırmanın alt ve temel yönergeleri doğrultusunda testi gerçekleştirilecek hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.a: Otokratik liderlik tarzının örgütsel muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.b: Demokratik liderlik tarzının örgütsel muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.c: Serbesiyetçi liderlik tarzının örgütsel muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.d: Otokratik liderlik tarzının dikey muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.e: Otokratik liderlik tarzının yatay muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.f: Demokratik liderlik tarzının dikey muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.g: Demokratik liderlik tarzının yatay muhalefet davranışı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H1.h: Serbesiyetçi liderlik tarzının dikey muhalefet davranışı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H1.ı: Serbesiyetçi liderlik tarzının yatay muhalefet davranışı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Liderlik tarzlarının psikolojik güvenlik algısı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel muhalefetin psikolojik güvenlik üzerine olumlu yönde etkisi vardır.

8. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL ve SINIRLILIKLARI

Katılımcılar tarafından anket formları doldurulmadan taraflara toplanan verilerin sadece bilimsel çalışma kapsamında kullanılacağı aktarılmıştır. Katılımcılara anketlerden elde edilecek verilerin tek olarak değerlendirilmeyeceği, verilerin toplu bir şekilde değerlendirileceği belirtilmiştir. Veri toplama süreci kapsamında araştırmaya katkıda bulunan katılımcıların soruları anlatılmak istendiği şekilde anladıkları ve sorulara şeffaf bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırma doğrultusunda tercih edilen veri toplama materyalleri, ilgili alanla ilgili literatür taraması sonucu güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak test edilmiş olup bilimsel açıdan kabul görmüş ölçeklerin kullanımı dolayısıyla bahsi geçen değişkenlerin araştırılması noktasında tam yeterliliğe sahip olduğu söylenilebilir. Güvenilirliği ve geçerliliği bunu oluşturan ilk araştırmacılar nezdinde yapıldığından, çalışma dolayısıyla öncesinde güvenilirliği test edilen bu yöntemler, tekrar doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Araştırmada başvuru olan bu ölçekler yeni bir ölçek olmadığından ve çalışma şahsında keşfedilmediğinden keşfedici faktör analizi tatbik edilmemiştir. Buradan hareketle ölçekler aracılığıyla yöneltilen soruların bahsi geçen değişkenleri yeterince yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmanın temelini insan faktörü meydana getirdiğinden, sosyal bilim araştırmalarına ait genel sınırlılıklar, ortaya konan bu araştırma için de geçerli olup, total sayısal verilerin güvenilir oluşu, veri toplamada kullanılan veri elde etme yönteminin nitelikleriyle sınırlıdır.

9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde, anket formlarında yer bulan ifadelerin özelliği, örneklem tercihi, ölçeklerin uygulanması ile verilerin elde edilmesi, oluşturulan hipotezleri kanıtlamak amacıyla başvurulmuş istatistiksel yöntemler ile veri toplama yöntemlerinin güvenilirlik ve geçerliliği ortaya konmuştur.

9.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmaya konu olan evren TRA2 bölgesindeki çağrı merkezinde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Ardahan ilinde özel çağrı merkezi olmaması sebebiyle Ağrı, Iğdır ve Kars illerindeki çağrı merkezi çalışanlarına online olarak anket uygulaması yapılmıştır. Ağrı, Iğdır, Kars illerinde çalışan 478 çalışan bulunmaktadır. Araştırmaya konu olan evren, %95’lik bir güven ve %5’lik bir yanılma payı tahmin edilerek bunu temsil edebilecek 313 kişi örneklem olarak belirlenmiştir.

9.2. Anket Formlarının Niteliği

Araştırmada tercih edilen anket formu 4 kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırma konusunun ismi, hedefi ve araştırmada bahsi geçen değişkenlerin tanımları ile elde edilen verilerin gizliliği bilgisi ile demografik değişkenlere (çalışılan il, eğitim durumu, kaç yıl çalışıyor olduğu, sigara içme durumu, çalışan ile beraber ailenin aylık kazancı, yaş, karşılaşılan problemlerin yöneticiye aktarılma biçimi, medeni durum) yer verilmiştir.

İkinci bölümde, davranışsal yaklaşımların sınıflandırması ile tanımlanan demokratik, otoriter ve serbesiyetçi liderlik türlerini Iowa Üniversitesi araştırmaları sonrasında ortaya konulan ölçektir. Ölçeğin 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29. soruları demokratik liderlik boyutunu, 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28. soruları otokratik liderlik boyutunu, 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30. soruları serbesiyetçi liderlik boyutunu ölçmektedir. Üç liderlik türünü toplamda 30 madde ile ifade eden ölçek, 5’li Likert şeklinde hazırlanmıştır (1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Ara sıra, 4- Genellikle, 5- Her zaman).

Üçüncü bölümde, Liang vd.,'nin (2012) geliştirdiği, Soyalin'in (2019) doktora tezinden Türkçeye uyarlanmış 5 maddelik psikolojik güvenlik ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik güvenlik ölçeği 5'li likert şeklindedir. (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum).

Dördüncü bölümde, örgütsel muhalefet ölçeği ifadeleri yer almaktadır. Kassing (2000) tarafından oluşturulan örgütsel muhalefet ölçeği, Korucuoğlu (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Geliştirilen bu ölçekte örgütsel muhalefet ifadesi iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin 1, 4, 5, 9, 10, 12, 14, 17. soruları dikey muhalefet boyutunu, 2, 3, 6, 7, 8, 11, 13, 16, 18. soruları yatay muhalefet boyutunu ölçmektedir. Örgütsel muhalefet ölçeği 5'li likert tipindedir. (1- Hiç Katılmıyorum, 2- Az Katılıyorum, 3- Orta Derece Katılıyorum, 4- Çok Katılıyorum, 5- Tam Katılıyorum)

9.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 20 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada veri analizi SPSS 20 programı kullanılmıştır. SPSS paket programı aracılığıyla toplanan veriler üzerinde tek ve iki değişkenli testler, betimleyici analizler ve Cronbach's Alpha testi yapılmıştır.

Bu çalışmada üç farklı gözlemlenemez değişken kullanılmıştır. Bunlar; Liderlik Tarzları, Psikolojik Güvenlik Algısı ve Örgütsel Muhalefet ölçekleridir.

Çalışma kapsamında tercih edilen ölçekler ile alakalı teorilerin test edilmesinden daha önce kullanılan, güvenirliği ve geçerliliği test edilerek doğrulanan ölçeklerdir. Güvenirliği ve geçerliliği bunu oluşturan ilk araştırmacılar nezdinde yapıldığından, çalışma dolayısıyla öncesinde güvenirliği test edilen bu yöntemler, tekrar doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Araştırmada başvuru olan bu ölçekler yeni bir ölçek olmadığından ve çalışma şahsında keşfedilmediğinden keşfedici faktör analizi tatbik edilmemiştir.

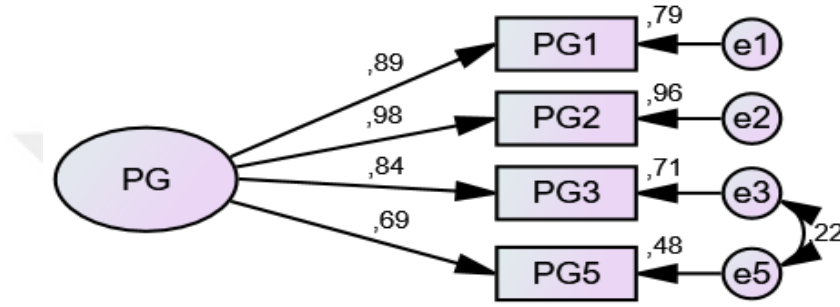
Bu ölçekler içerisinde psikolojik güvenlik ölçeği değişkeni haricinde diğer değişkenlerin alt boyutları mevcuttur. Buradan hareketle gözlemlenemeyen değişkenler ve alt boyutları bulunan değişkenler üzerinde ikinci sıra faktör testi (second order confirmatory factor analysis) uygulanacaktır.

10. BULGULAR

10.1. Geçerlilik ve Güvenirliliğe İlişkin Bulgular

10.1.1. Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular

Aşağıda Şekil 10.1. Psikolojik Güvenlik Algısı ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 10.1. Psikolojik Güvenlik Algısı DFA

DFA uyum iyiliği değerleri literatürde olması gereken düzeyde olmadığından düzeltme indekslerinden yararlanma yollarına gidilmiştir. Bu düzeltme indeksleri sonucunda ölçeğin 4. maddesi uyum iyiliği değerlerini bozduğu için boyuttan çıkarılmıştır. Bu çözümleme ile uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 10.1.'de görüldüğü gibi kabul edilen kriterlere göre (Kline, 2005; Şimşek, 2007) uyum göstermiştir.

Tablo 10.1: Psikolojik Güvenlik Algısı DFA Model Uyum Değerleri ve Yorumları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum)	Değer	Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd < 5$	2,116	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,060	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$	,0069	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$	,997	Mükemmel Uyum
NFI	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$	,998	Mükemmel Uyum
CFI	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,97$	,999	Mükemmel Uyum

DFA analizi aracılığıyla oluşturulan modelde istatistiki açıdan anlamlı olan yahut olmayan faktörlerin tespiti amacıyla kritik olan oranlar incelenmiştir. Bahsi geçen bu kritik düzeyin $\pm 1,96$ oranında olması gerekmektedir (Hox ve Bechger, 1998). Aşağıda Tablo 10.2.'de görüldüğü üzere analiz sonucu elde edilen değerler bu gerekliliği sağlamaktadır. Bu bulgu %95 analizin güvenirlik seviyesinde istatistiki yönden anlamlı olduğunu ifade etmektedir ($KO \geq \pm 1.96$, $p \leq 0.05$).

Tablo 10.2: PG Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları

	Faktörler	Faktör Yükleri	S.H.	$\bar{X}$	K.O.
PSİKOLOJİK GÜVENLİK	PG1	,891	,040		9,087
	PG2	,978	,034		2,323
	PG3	,842	,050		10,616
	PG5	,692	,081		11,910

Malthouse (2001) “faktör yüklerinin büyüklüğü en azından 0,30 olmalıdır” demektedir. Yukarıda Tablo 10.2'de görüldüğü gibi faktör yükleri Malthouse'un belirttiği eşik değer üzerinde.

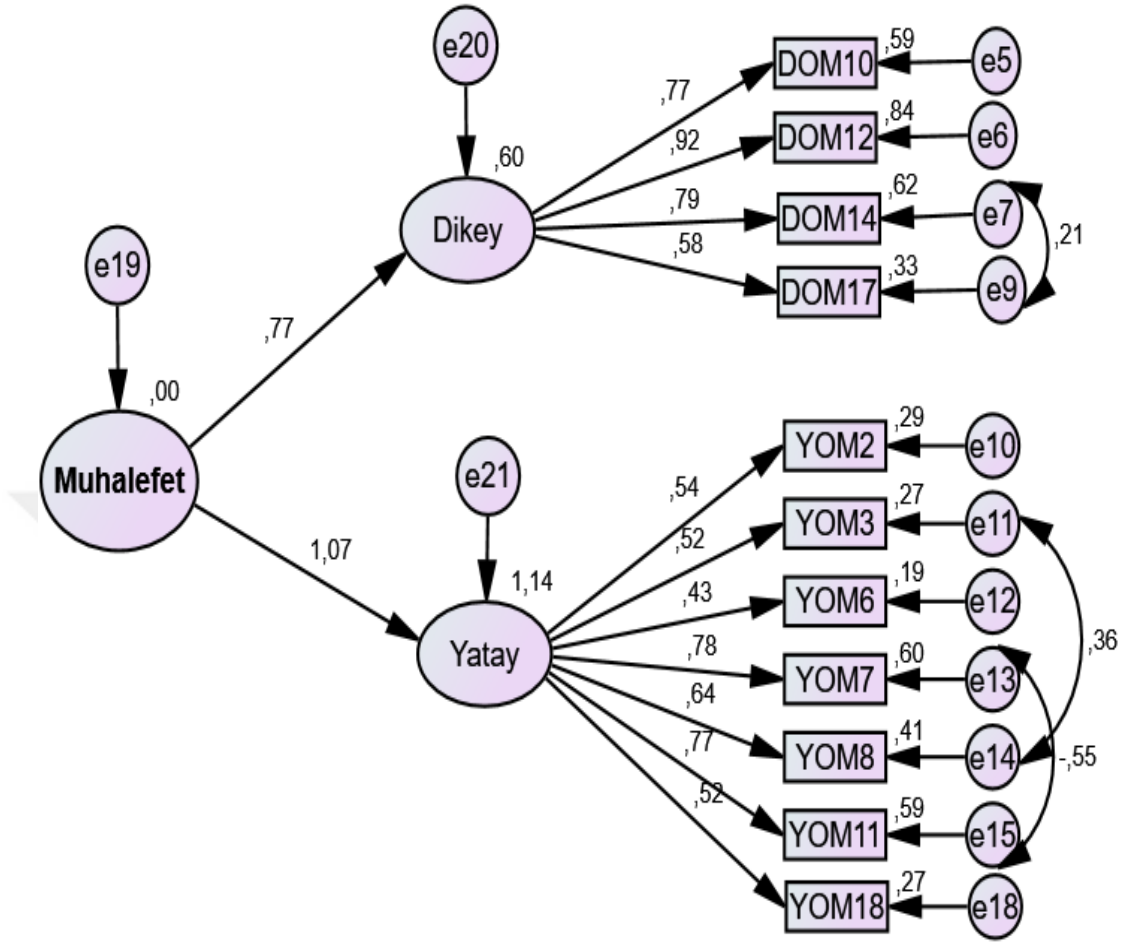
Güvenirliklerinin ölçümünde “Cronbach's Alpha” ve “Yapısal Güvenirlik” test analizleri tatbik edilmiştir. Bu güvenirlik değerleri aşağıda Tablo 10.3.'de görüldüğü üzere PG'si için kritik değer olan 0,7'nin (George ve Mallery, 2003) üzerindedir. Bu sonuçlara dayanarak çalışmada başvuru PG ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 10.3: PG Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha	Yapısal Güvenirlik (Y.G)	AVE
PS (Psikolojik Güvenlik)	,918	,916	,73

10.1.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular

Aşağıda Şekil 10.2 Örgütsel Muhalefet ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinin (DFA) sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 10.2. Örgütsel Muhalefet DFA

DFA uyum iyiliği bulgularının literatürde bahsi geçen düzeyde olmamasından kaynaklı, düzeltme indekslerinden yararlanma yollarına gidilmiştir. Bu düzeltme indeksleri sonucunda örgütsel muhalefet ölçeği ifadesinde yer alan dikey muhalefet boyutunun 1,4,5, 9 ve 15. maddeleri, yatay muhalefet boyutunun 13 ve 16. maddeleri uyum iyiliği değerlerini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Düzeltme indeksi sonucunda uyum iyiliği değerleri Tablo 10.4.'de görüldüğü gibi kabul görülen değerlerle (Kline, 2005; Şimşek, 2007) uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

Tablo 10.4: Örgütsel Muhalefet DFA Model Uyum Değerleri ve Yorumları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum)	Değer	Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd < 5$	2,863	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,077	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$	,0563	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$	,933	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$	,924	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,97$	,949	Kabul Edilebilir Uyum

DFA analizi ile ilk olarak modelde istatistiksel olarak anlamlı olan ya da olmayan faktörleri tespit etmek amacıyla kritik oranlar (K.O) incelenmiştir. Kritik oranın $\pm 1,96$ aralığında olması gerekmektedir (Hox ve Bechger, 1998). Aşağıda Tablo 10.5.`de görüldüğü gibi tüm değerler bu şartı sağlamaktadır ve bu da %95 güvenirlik seviyesinde istatistiksel yönden anlamlı olduğunu göstermektedir ($KO \geq \pm 1.96$, $p \leq 0.05$).

Tablo 10.5: ÖM Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları

	Faktörler	Faktör Yükleri	S.H.	$\bar{X}$	K.O.
ÖRGÜTSEL MUHALEFETİ	Dikey	DOM10	,767	,070	10,544
		DOM12	,917	,051	5,587
		DOM14	,787	,062	10,171
		DOM17	,576	,088	11,746
	Yatay	YOM2	,540	,112	11,924
		YOM3	,523	,112	11,947
		YOM6	,434	,106	12,183
		YOM7	,777	,087	8,418
		YOM8	,637	,093	11,480
		YOM11	,768	,084	8,586
		YOM18	,521	,108	11,982

Malthouse (2001) “faktör yüklerinin büyüklüğü en azından 0,30 olmalıdır” demektedir. Yukarıda Tablo 10.5’de görüldüğü gibi faktör yükleri Malthouse’un belirttiği eşik değerin üzerindedir.

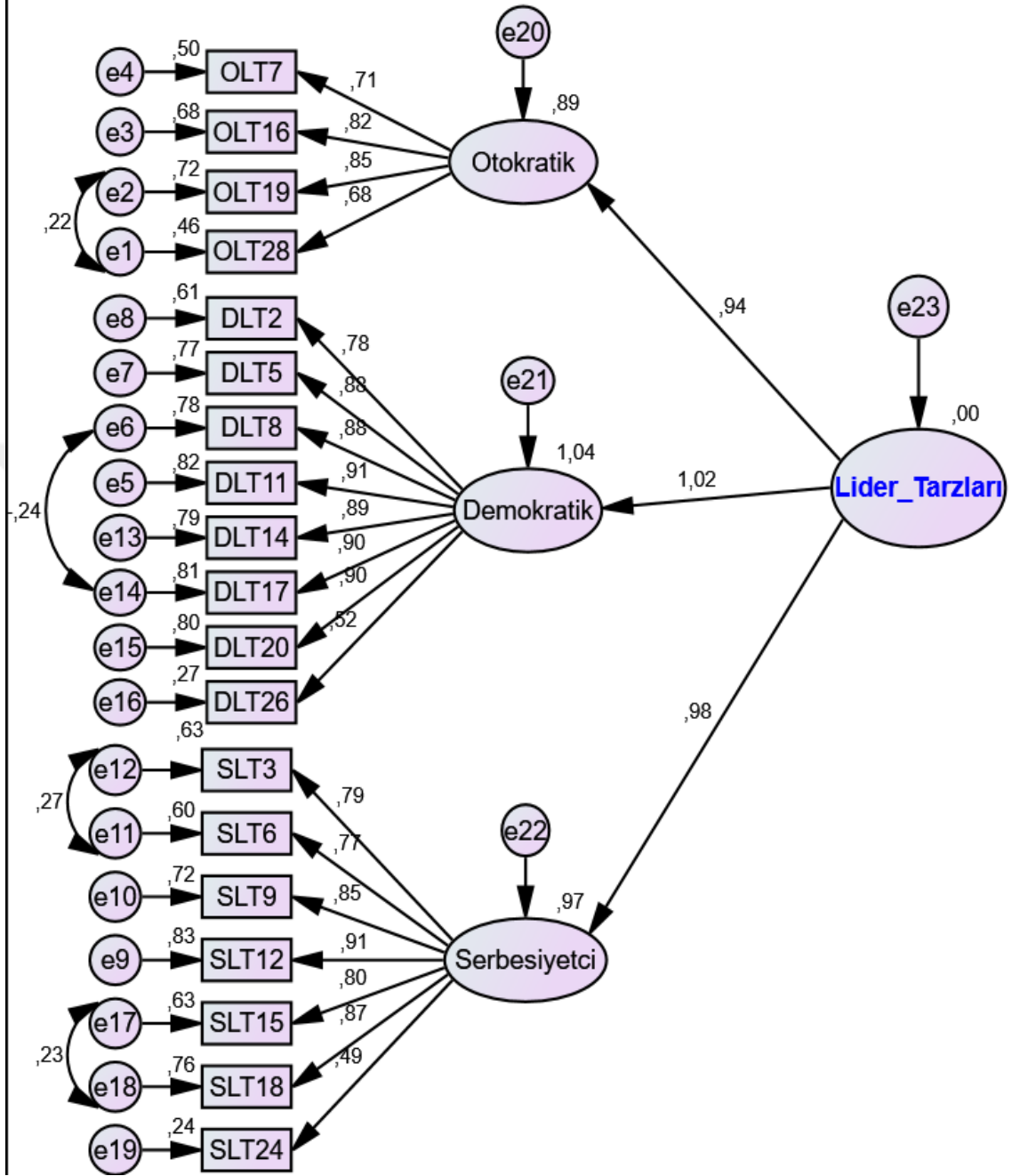
Güvenirliklerinin ölçülmesinde “Cronbach’s Alpha” ve “Yapısal Güvenirlik” analizi uygulanmıştır. Bu güvenilirlik değerleri aşağıda Tablo 10.6.’de görüldüğü gibi ÖM’si için eşik değer olan 0,7’nin (George and Mallery, 2003) üzerindedir. Bu sonuçlara dayanarak bu çalışmada kullanılan ÖM ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 10.6: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha	Yapısal Güvenlik (Y.G)	AVE
ÖM (Örgütsel Muhalefet)	,880	,897	
- DÖM (Dikey)	,850	,851	,60
- YÖM (Yatay)	,819	,802	,48

10.1.3. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular

Aşağıda Şekil 10.3. Liderlik Tarzları ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinin (DFA) sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 10.3. Liderlik Tarzları DFA

DFA uyum iyiliği değerleri literatürde istenilen sınırlarda olmadığı için düzeltme indekslerinden yararlanma yollarına gidilmiştir. Bu düzeltme indeksleri sonucunda otokratik liderlik boyutunun 1,4,10,13,22, ve 25. Maddeleri demokratik liderlik alt boyutunun 23 ve 29. maddeleri ve serbesiyetçi liderlik alt boyutunun 21, 27 ve 30. maddeleri uyum iyiliği değerlerini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bu çözümleme

ile uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 10.7.'de görüldüğü gibi kabul edilen kriterlere göre (Kline, 2005; Şimşek, 2007) uyum göstermiştir.

Tablo 10.7: Liderlik Tarzları DFA Model Uyum Değerleri ve Yorumları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum)	Değer	Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd < 5$	2,322	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,065	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$	,0436	Mükemmel Uyum
GFI	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$	,901	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$	,944	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,97$	,967	Kabul Edilebilir Uyum

DFA analizi ile ilk olarak modelde istatistiksel olarak anlamlı olan ya da olmayan faktörleri tespit etmek amacıyla kritik oranlar (K.O) incelenmiştir. Kritik oranın $\pm 1,96$ aralığında olması gerekmektedir (Hox ve Bechger, 1998). Aşağıda Tablo 10.8.'de görüldüğü gibi tüm değerler bu şartı sağlamaktadır ve bu da %95 güvenirlik seviyesinde istatistiksel yönden anlamlı olduğunu göstermektedir ($KO \geq \pm 1.96$, $p \leq 0.05$).

Tablo 10.8: LT Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları

	Faktörler	Faktör Yükleri	S.H.	$\bar{X}$	K.O.
LİDERLİK TARZLARI	Otokratik	OLT7	,710	,044	11,545
		OLT16	,822	,046	10,373
		OLT19	,847	,033	9,698
		OLT28	,680	,049	11,550
	Demokratik	DLT2	,780	,061	12,152
		DLT5	,878	,036	11,746
		DLT8	,884	,030	11,568
		DLT11	,907	,023	11,448
		DLT14	,889	,033	11,652
		DLT17	,903	,026	11,366
		DLT20	,897	,027	11,575
		DLT26	,519	,091	12,412
	Serbesiyetçi	SLT3	,793	,069	12,046
		SLT6	,773	,074	12,106
		SLT9	,850	,036	11,772
		SLT12	,912	,024	10,890
		SLT15	,797	,048	12,014
		SLT18	,872	,032	11,556
		SLT24	,495	,112	12,416

Malthouse (2001) “faktör yüklerinin büyüklüğü en azından 0,30 olmalıdır” demektedir. Yukarıda Tablo 10.8.’de görüldüğü gibi faktör yükleri Malthouse’un belirttiği eşik değerin üzerindedir.

Güvenirliklerinin ölçülmesinde “Cronbach’s Alpha” ve “Yapısal Güvenirlik” analizi uygulanmıştır. Bu güvenilirlik değerleri aşağıda Tablo 10.9.’da görüldüğü gibi LT’si için eşik değer olan 0,7’nin (George and Mallery, 2003) üzerindedir. Bu sonuçlara dayanarak bu çalışmada kullanılan LT ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 10.9: Liderlik Tarzı Ölçeği Güvenirlik Test Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha	Yapısal Güvenlik (Y.G)	AVE
LT (Liderlik Tarzı)	,970		
- OLT (Otokratik)	,857	,851	,59
- DLT (Demokratik)	,943	,949	,71
- SLT (Serbesiyetci)	,924	,921	,63

10.2. Normallik Analizi Bulguları

Verilerin normal dağılımı durumunda parametrik, normal dağılımın olmadığı durumlarda ise parametrik olmayan testlerden yararlanılmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin normal biçimde dağılım gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri dikkate alınmaktadır. Büyüköztürk'e göre (2019) basıklık ve çarpıklık bulgularının ± 3 aralığında olması, verilerin normal dağıldığını kanıtlamaktadır. Aşağıda Tablo 10.10'da görüldüğü gibi çalışmaya konu olan tüm değişkenler Büyüköztürk'ün belirttiği sınırlar içinde olduğundan ikili grup türü için t-testi analizi, ikiden fazla gruplar için ANOVA analizi parametrik testleri uygulanmıştır.

Tablo 10.10. Normallik Testi Analiz Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Çarpıklık	Basıklık
LT (Liderlik Tarzı)	19	-,878	-,323
ÖM (Örgütsel Muhalefet)	11	-,756	-,479
PG (Psikolojik Güçlendirme)	4	,144	-,334

10.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Aşağıda Tablo 10.11, çalışmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının demografik değişkenler açısından frekans ve yüzdelerini göstermektedir.

Tablo 10.11. Demografik Dağılımlara İlişkin Bulgular

DEĞİŞKEN		FREKANS	YÜZDE
Medeni Durum?	1- Evli	69	22,0
	2- Bekâr	244	78,0
Eğitim Durumu?	1- Lise	71	22,7
	2- Ön Lisans	141	45,0
	3- Lisans	91	29,1
	4- Lisansüstü	10	3,2
Yaşınız?	1- 18-25	179	57,2
	2- 26-33	109	34,8
	3- 34 ve üzeri	25	8,0
Gelir?	1- 5.500-10.000 TL	213	68,1
	2- 10.001-14.500 TL	48	15,3
	3- 14.5001-19.000 TL	31	9,9
	4- 19.001 TL ve üzeri	21	6,7
İliniz?	1- Iğdır	101	32,3
	2- Ağrı	56	17,9
	3- Kars	156	49,8
Kıdem?	1- 0-2 Yıl	212	67,7
	2- 3-5 Yıl	63	20,1
	3- 6 Yıl ve üzeri	38	12,1
Problem Bildirme?	Yüz yüze görüşme	183	58,5
	Telefonla	106	33,9
	E-posta	4	1,3
	Sosyal Medya	12	3,8
	Toplantı	8	2,6
Sigara Kullanımı?	1- Evet	102	32,6
	2- Hayır	211	67,4

Araştırmaya katılanların il dağılımına bakıldığında; %49,8 (156 kişi) Kars ilinden, %32,3 (101 kişi) Iğdır ilinden ve %17,9 (56 kişi) Ağrı ilinden katıldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına bakıldığında; katılımcıların %22'sinin (69 kişi) evli, %78'inin (244 kişi) bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında %45'lik (141 kişi) bir çoğunlukla ön lisans mezunu olduğu, %22,7 (71 kişi) lise mezunu, %29,1 (91 kişi) lisans mezunu ve %3,2 (10 kişi) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaş dağılımları incelendiğinde; çoğunluğu oluşturan grubun (%57,2 179 kişi) 18-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %34,8 (109 kişi) 26-33 yaş aralığında ve %8 (25 kişi) 35 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Örneklemin gelir durumuna bakıldığında büyük çoğunluğunun geliri 5.500-10.000 TL (%68,1 213 kişi) aralığında olduğu görülmektedir. %15,3 (48 kişi) 10.001-14.500 TL aralığında, %9,9 (31 kişi) 14.5001-19.000 TL aralığında ve %6,7 (21 kişi) 19.001 TL ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Örneklemin kıdem durumuna bakıldığında 0-2 yıl arasında %67,7 (212 kişi), 3-5 yıl arasında %20,1 (63 kişi), 6 yıl ve üzeri katılımcı ise %12,1 (38 kişi) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların problem bildirim durumuna bakıldığında; örneklemin büyük çoğunluğunun (%58,5 183 kişi) yüz yüze görüşerek problem bildirdiği görülmektedir. Katılımcıların %33,9 (106 kişi) telefonla, %1,3 (4 kişi) E posta yoluyla, %3,8 (12 kişi) sosyal medya aracılığıyla, %2,6 (8 kişi) ise toplantı yoluyla sorun bildirme yaptıkları görülmektedir.

Katılımcıların sigara içme durumuna bakıldığında %32,6'sının (102) sigara içtiği ve %67,4'ünün (211 kişi) sigara içmediği görülmektedir.

10.3.1. Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Bulguları

Medeni durum baz alınarak gerçekleştirilen gözlemlenemeyen değişken varyanslarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etme amacıyla gerçekleştirilen t-testi analizi sonuçları Tablo 10.12.' de gösterilmektedir.

Tablo 10.12. Medeni duruma göre t-testleri sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	t	df	p
Liderlik Tarzı	1 Evli	69	3,61	1,03517	-2,011	311	,045
	2 Bekar	244	3,89	1,01692			
Örgütsel Muhalefet	1 Evli	69	2,52	,92460	-2,475	311	,014
	2 Bekar	244	3,11	,87432			
Psikolojik Güvenlik	1 Evli	69	3,24	1,35777	-3,142	311	,002
	2 Bekar	244	3,74	1,13752			

Tabloda da gösterildiği gibi liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin varyans analizlerinde medeni durum faktörüne göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle evli ve bekar grupların liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik değerleri farklılık göstermektedir.

10 3.2. Sigara İçme Durumuna Göre t-testi Analizi Bulguları

Katılımcıların sigara içme durumları baz alınarak değişkenlerin varyanslarında istatistiksel olarak farklılık bulunup bulunmadığının tespiti için yapılan t-testi analizi bulguları Tablo 10.13’ te gösterilmektedir.

Tablo 10.13. Sigara içme duruma göre t-testleri sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	t	df	p
Liderlik Tarzı	1 Evet	102	3,86	1,03998	,203	311	,839
	2 Hayır	211	3,82	1,02142			
Örgütsel Muhalefet	1 Evet	102	2,99	,89346	-,741	311	,459
	2 Hayır	211	3,07	,893344			
Psikolojik Güvenlik	1 Evet	102	3,56	1,24997	-,727	311	,468
	2 Hayır	211	3,67	1,18558			

Tabloda da gösterildiği gibi liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin varyanslarında sigara içme durumu gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Başka bir deyişle sigara içenlerin ve sigara içemeyenlerin liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik değerleri birbirlerinden farklı değildir.

10.3.3. Çalışılan İle Göre ANOVA Testi Analiz Sonuçları

Tablo 10.14'te çalışılan ile göre katılımcıların liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10.14. Çalışılan İle Göre ANOVA Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	df	p
Liderlik Tarzı	1- İçdir	101	3,47	1,15834	12,882	2/310	,000
	2- Ağrı	56	3,70	1,15961			
	3- Kars	156	4,10	,78306			
Örgütsel Muhalefet	1- İçdir	101	2,90	1,02452	2,220	2/310	,110
	2- Ağrı	56	3,16	,84384			
	3- Kars	156	3,10	,80744			
Psikolojik Güvenlik	1- İçdir	101	3,21	1,28033	18,065	2/310	,000
	2- Ağrı	56	3,32	1,38967			
	3- Kars	156	4,02	,93755			

Tablodaki verilere göre liderlik tarzları ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin varyansları üzerinde yapılan analiz sonucunda çalışmanın yürütüldüğü şehre göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F_{2/310}=12,882$, $p=0,000$ ve $F_{2/310}= 18,065$, $p=0,000$ sırasıyla).

Tablo 10.15. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları

Post Hoc Test: Games Howell					
	Grup		Grup	Ortalama Farkı	p
Liderlik Tarzı	1-Iğdır	---	3- Kars	-,62833*	,000
	2- Ağrı	---	3- Kars	-,39389*	,011
Psikolojik Güvenlik	1-Iğdır	---	3- Kars	-,81539*	,000
	2- Ağrı	---	3- Kars	-,69940*	,000

İstatistiksel açıdan gruplar arası anlamlılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Games-Howell testi bulguları Tablo 10.15.'te sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, liderlik tarzı değişkeni için istatistiki açıdan birbirleriyle benzerlik göstermeyen grupların çalışılan il Iğdır olan grup çalışılan il Kars olan grup arasında olduğu görülmektedir. Çalışılan il Iğdır olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,47 iken, çalışılan il Kars grubun ise liderlik tarzı değer ortalaması ise 4,10 seviyesindedir.

Liderlik tarzı ölçek varyansının istatistiksel açıdan farklılaştığı bir diğer grup ise çalışılan il Ağrı olan grup ile çalışılan il Kars olan grup olduğu görülmektedir. Çalışılan il Ağrı olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,70 iken, e çalışılan il Kars olan grubun ise liderlik tarzı değer ortalaması ise 4,10 seviyesindedir.

Analiz bulgularına istinaden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın tespit edildiği diğer değişken ise psikolojik güvenlik değişkenidir. Çalışılan il Iğdır olan grubun ortalama psikolojik güvenlik değeri 3,21 iken, çalışılan il Kars olan grubun psikolojik güvenlik değer ortalaması ise 4,02'dir

Psikolojik güvenlik ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılık gösterdiği bir diğer grup ise çalışılan il Ağrı olan grup ile çalışılan il Kars olan grup olduğu görülmektedir. Çalışılan il Ağrı olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,32 iken, e çalışılan il Kars olan grubun ise liderlik tarzı değer ortalaması ise 4,02 seviyesindedir.

10.3.4. Kıdem Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 10.16`de kıdem durumuna göre katılımcıların liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10.16. Kıdem Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	df	p
Liderlik Tarzı	0-2 Yıl arası	212	3,93	,96891	5,424	2/310	,005
	3-5 Yıl arası	63	3,45	1,17382			
	6 Yıl ve üzeri	38	3,85	,95523			
Örgütsel Muhalefet	0-2 Yıl arası	212	3,07	,88656	,299	2/310	,742
	3-5 Yıl arası	63	3,02	,93123			
	6 Yıl ve üzeri	38	2,96	,87927			
Psikolojik Güvenlik	0-2 Yıl arası	212	3,74	1,16892	3,600	2/310	,028
	3-5 Yıl arası	63	3,29	1,36625			
	6 Yıl ve üzeri	38	3,59	1,03205			

Tablodaki verilere göre liderlik tarzları ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin varyanslarında kıdem durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F_{2/310}=5,424$, $p=0,005$ ve $F_{2/310}=3,600$, $p=0,028$ sırasıyla).

Tablo 10.17. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları

Post Hoc Test: Games Howell					
	Grup		Grup	Ortalama Farkı	p
Liderlik Tarzı	1- 0-2 Yıl Arası	---	3-5 Yıl Arası	,47744*	,001
Psikolojik Güvenlik	1- 0-2 Yıl Arası	---	3-5 Yıl Arası	,45839*	,046

Bu gruptaki istatistiksel anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Games-Howell test sonuçları Tablo 10.17.'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, liderlik tarzı değişkeni için istatistiksel olarak birbirinden farklı olan grupların 0-2 yıl arası kıdemi olan grup ile 3-5 yıl arası kıdemi olan grup arasında

olduğu görülmektedir. 0-2 yıl arası kıdemi olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,93 iken, 3-5 yıl arası kıdeme sahip grubun ise liderlik tarzı değer ortalaması ise 3,45 seviyesindedir.

İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olan diğer değişken ise psikolojik güvenlik değişkenidir. 0-2 yıl arası kıdemi olan grubun ortalama psikolojik güvenlik değeri 3,74 iken, 3-5 yıl arası kıdemi olan grubun psikolojik güvenlik değer ortalaması ise 3,29'dur.

10.3.5. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 10.18`de eğitim durumuna göre katılımcıların liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10.18. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	df	p
Liderlik Tarzı	1- Lise	71	4,02	1,01425	2,788	3/309	,041
	2- Ön Lisans	141	3,85	,98971			
	3- Lisans	91	3,70	1,06054			
	4- Lisansüstü	10	3,16	1,01936			
Örgütsel Muhalefet	1- Lise	71	3,05	,96426	,844	3/309	,471
	2- Ön Lisans	141	3,12	,86067			
	3- Lisans	91	2,96	,87332			
	4- Lisansüstü	10	2,79	1,01327			
Psikolojik Güvenlik	1- Lise	71	3,91	1,10860	3,118	3/309	,026
	2- Ön Lisans	141	3,63	1,21911			
	3- Lisans	91	3,51	1,20557			
	4- Lisansüstü	10	2,83	1,31260			

Tablodaki verilere göre liderlik tarzları ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin varyanslarında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F_{3/309}=2,788$, $p=0,041$ ve $F_{3/309}= 3,118$, $p=0,026$ sırasıyla).

Tablo 10.19. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları

Post Hoc Test: Games Howell					
	Grup		Grup	Ortalama Farkı	p
Liderlik Tarzı	1- Lise	---	3- Lisans	,31894*	,049
	1- Lise	---	4- Lisansüstü	,34357*	,012
Psikolojik Güvenlik	1- Lise	---	3- Lisans	,40021*	,035
	1- Lise	---	4- Lisansüstü	1,08345*	,008
	2- Ön Lisans	---	4- Lisansüstü	,80621*	,040

Bu gruplardaki istatistiksel anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Games-Howell test sonuçları Tablo 10.19.'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde, liderlik tarzı değişkeni için istatistiksel olarak birbirinden farklı olan grupların lise grubu ile lisans grubu arasında olduğu görülmektedir. Eğitim durumu lise olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 4,02 iken, eğitim durumu lisans olan grubun ise liderlik tarzı değer ortalaması ise 3,70 seviyesindedir.

Liderlik tarzı ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup ise eğitim durumu lise olan grupla lisansüstü olan grup olduğu görülmektedir. Eğitim durumu lise olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 4,02 iken, eğitim durumu lisansüstü olan grubun ise liderlik tarzı değer ortalaması ise 3,16 seviyesindedir.

İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olan diğer değişken ise psikolojik güvenlik değişkenidir. Tablo incelendiğinde, psikolojik güvenlik değişkeni için istatistiksel olarak birbirinden farklı olan grupların lise grubu ile lisans grubu arasında olduğu görülmektedir. Eğitim durumu lise olan grubun psikolojik güvenlik değer ortalaması 3,91 iken, eğitim durumu lisans olan grubun ise psikolojik güvenlik ortalaması ise 3,51 seviyesindedir.

Psikolojik güvenlik ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup eğitim durumu lise olan grupla lisansüstü olan grup olduğu görülmektedir. Eğitim durumu lise olan grubun psikolojik güvenlik değer ortalaması 3,91 iken, eğitim durumu lisansüstü olan grubun ise psikolojik güvenlik değer ortalaması ise 2,83 seviyesindedir.

Psikolojik güvenlik ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup ise eğitim durumu önlisans olan grupla lisansüstü olan grup olduğu görülmektedir. Eğitim durumu önlisans olan grubun psikolojik güvenlik değer ortalaması 3,63 iken, eğitim durumu lisansüstü olan grubun ise psikolojik güvenlik değer ortalaması ise 2,83 seviyesindedir.

10.3.6. Yaş Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 10.20.'de yaş durumuna göre katılımcıların liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10.20. Yaş Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	df	p
Liderlik Tarzı	1- 18-25 yaş arası	179	3,40	,91754	6,523	2/310	,002
	2- 26-33 yaş arası	109	3,62	1,13486			
	3- 34 yaş ve üzeri	25	3,47	1,04412			
Örgütsel Muhalefet	1- 18-25 yaş arası	179	3,09	,89106	,536	2/310	,585
	2- 26-33 yaş arası	109	3,00	,88387			
	3- 34 yaş ve üzeri	25	2,95	,96033			
Psikolojik Güvenlik	1- 18-25 yaş arası	179	3,73	1,17697	2,693	2/310	,069
	2- 26-33 yaş arası	109	3,58	1,21121			
	3- 34 yaş ve üzeri	25	3,16	1,30679			

Tablodaki verilere göre liderlik tarzları değişkeninin varyanslarında yaş durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F_{2/310}=6,523$, $p=0,002$).

Tablo 10.21. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları

Post Hoc Test: Games Howell				
	Grup	Grup	Ortalama Farkı	p
Liderlik Tarzı	1- 18-25 yaş arası	--- 2- 26-33 yaş arası	,37942*	,002
	1- 18-25 yaş arası	--- 3- 34 yaş ve üzeri	,53415*	,014

Bu gruplardaki istatistiksel anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Games-Howell test sonuçları Tablo 10.21.'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, liderlik tarzı değişkeni için istatistiksel olarak birbirinden farklı olan grupların 18-25 yaş arası grup ile 26-33 yaş arası grup arasında olduğu görülmektedir. Yaşı 18-25 yaş arası olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,40 iken, 26-33 yaş arası olan grubun ise liderlik tarzı değer ortalaması ise 3,62 seviyesindedir.

Liderlik tarzı ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup ise 18-25 yaş arası grupla 34 yaş ve üzeri olan grup olduğu görülmektedir. 18-25 yaş arası olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,40 iken, 34 yaş ve üzeri olan grubun ise liderlik tarzı değer ortalaması ise 3,47 seviyesindedir.

10.3.7. Gelir Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 10.22.`de gelir durumuna göre katılımcıların liderlik tarzları, örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10.22. Gelir Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	df	p
Liderlik Tarzı	1- 5.500-10.000 TL	213	3,98	,98052	13,093	3/309	,000
	2- 10.001-14.500 TL	48	3,94	,87975			
	3- 14.501-19.000 TL	31	3,16	,99809			
	4- 19.001 TL ve üzeri	21	2,91	1,03103			
Örgütsel Muhalefet	1- 5.500-10.000 TL	213	3,06	,93701	,789	3/309	,398
	2- 10.001-14.500 TL	48	3,17	,83079			
	3- 14.501-19.000 TL	31	2,93	,75457			
	4- 19.001 TL ve üzeri	21	2,81	,73038			
Psikolojik Güvenlik	1- 5.500-10.000 TL	213	3,71	1,16146	5,346	3/309	,001
	2- 10.001-14.500 TL	48	3,90	1,05920			
	3- 14.501-19.000 TL	31	3,10	1,42402			
	4- 19.001 TL ve üzeri	21	2,99	1,26114			

Tablodaki verilere göre liderlik tarzları ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin varyanslarında gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F_{3/309}=13,093$, $p=0,000$ ve $F_{3/309}= 5,346$, $p=0,001$ sırasıyla).

Tablo 10.23. Games-Howell Post Hoc Testi Bulguları

Post Hoc Test: Games Howell					
	Grup		Grup	Ortalama Farkı	p
Liderlik Tarzı	1- 5.500-10.000 TL	--	3- 14.501-19.000 TL	,82095*	,000
	1- 5.500-10.000 TL	--	4- 19.001 TL ve üzeri	1,06915*	,000
	2- 10.001-14.500 TL	--	3- 14.501-19.000 TL	,77999*	,001
	2- 10.001-14.500 TL	--	4- 19.001 TL ve üzeri	1,02820*	,000
Psikolojik Güvenlik	1- 5.500-10.000 TL	--	3- 14.501-19.000 TL	,61801*	,007
	1- 5.500-10.000 TL	--	4- 19.001 TL ve üzeri	,72669*	,008
	2- 10.001-14.500 TL	--	3- 14.501-19.000 TL	,79906*	,004
	2- 10.001-14.500 TL	--	4- 19.001 TL ve üzeri	,90774*	,004

Bu gruplardaki istatistiksel anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Games-Howell test sonuçları Tablo 10.23.'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde, liderlik tarzı değişkeni için istatistiksel olarak birbirinden farklı olan grupların aylık geliri 5.500-10.000 TL olan grup ile 14.501-19.000 TL geliri olan grup arasında olduğu görülmektedir. Aylık geliri 5.500-10.000 TL olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,98 iken, 14.501-19.000 TL olan grubun ise liderlik tarzı değer ortalaması ise 3,16 seviyesindedir.

Liderlik tarzı ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup aylık geliri 5.500-10.000 TL olan grupla 19.001 TL ve üzeri geliri olan grup olduğu görülmektedir. 5.500-10.000 TL geliri olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,98 iken 19.001 TL ve üzeri gelir grubunun ortalaması 2,91 seviyesindedir.

Liderlik tarzı ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup aylık geliri 10.001-14.500 TL olan grupla 14.501-19.000 TL geliri olan grup olduğu görülmektedir. 10.001-14.500 TL geliri olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,17 iken 14.501-19.000 TL gelir grubunun ortalaması 2,93 seviyesindedir.

Liderlik tarzı ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup aylık geliri 10.001-14.500 TL olan grupla 19.001 TL ve üzeri geliri olan grup olduğu görülmektedir. 10.001-14.500 TL geliri olan grubun liderlik tarzı değer ortalaması 3,17 iken 19.001 TL ve üzeri gelir grubunun ortalaması 2,91 seviyesindedir.

İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olan diğer değişken ise psikolojik güvenlik değişkenidir. Tablo incelendiğinde, psikolojik güvenlik değişkeni için istatistiksel olarak birbirinden farklı olan grupların aylık geliri 5.500-10.000 TL olan ile 14.501-19.000 TL olan grubu arasında olduğu görülmektedir. Aylık geliri 5.500-10.000 TL olan grubun psikolojik güvenlik değer ortalaması 3,71 iken, aylık geliri 14.501-19.000 TL olan grubun ise psikolojik güvenlik ortalaması ise 3,10 seviyesindedir.

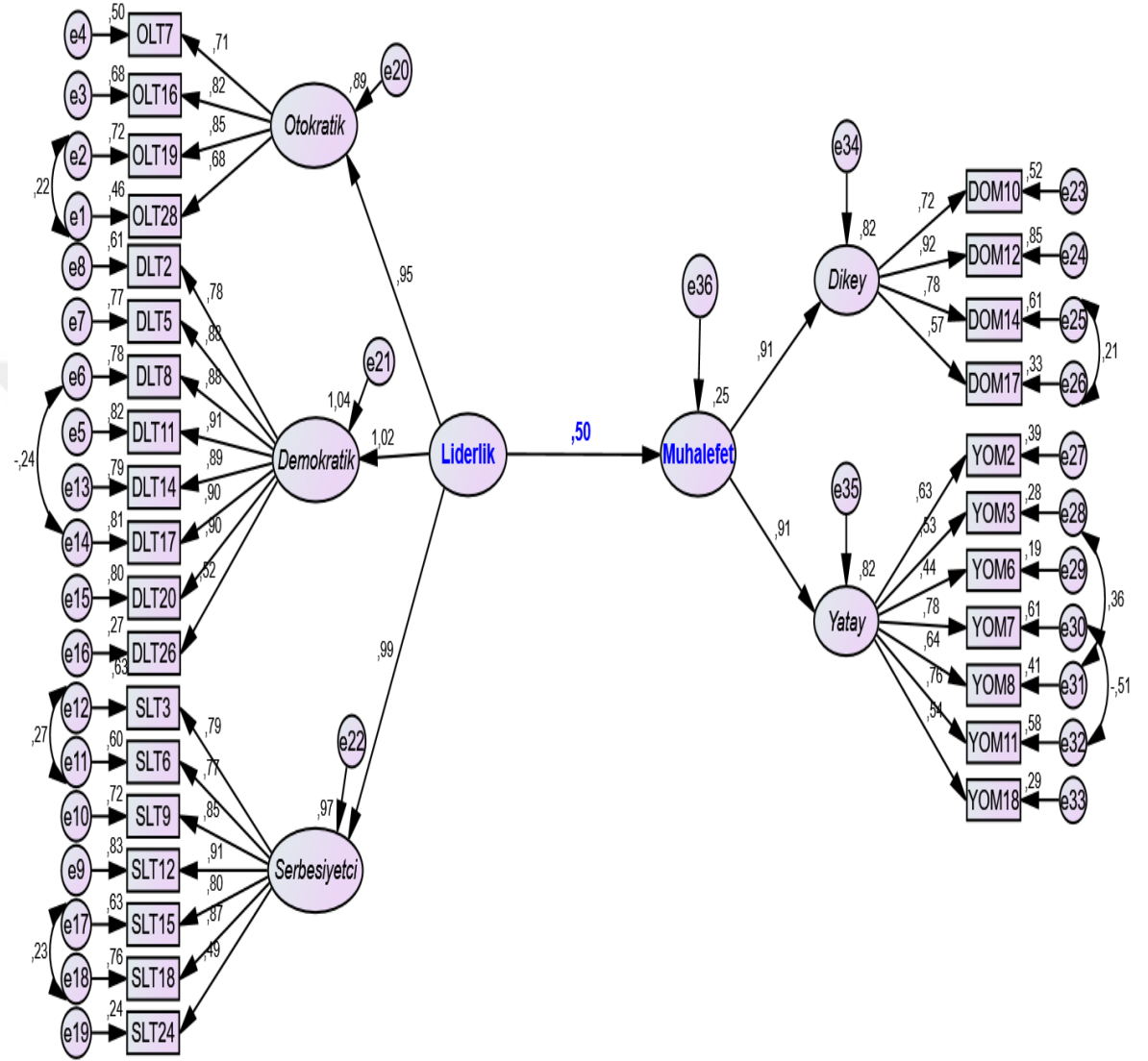
Psikolojik güvenlik ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup aylık geliri 5.500-10.000 TL olan grupla 19.001 TL ve üzeri geliri olan grup olduğu görülmektedir. 5.500-10.000 TL geliri olan grubun psikolojik güvenlik değer ortalaması 3,71 iken 19.001 TL ve üzeri gelir grubunun ortalaması 2,99 seviyesindedir.

Psikolojik güvenlik ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup aylık geliri 10.001-14.500 TL olan grupla 14.501-19.000 TL geliri olan grup olduğu görülmektedir. 10.001-14.500 TL geliri olan grubun psikolojik güvenlik değer ortalaması 3,90 iken 14.501-19.000 TL gelir grubunun ortalaması 3,10 seviyesindedir.

Psikolojik güvenlik ölçeğinin varyansının anlamlı olarak farklılaştığı bir diğer grup aylık geliri 10.001-14.500 TL olan grupla 19.001 TL ve üzeri geliri olan grup olduğu görülmektedir. 10.001-14.500 TL geliri olan grubun psikolojik güvenlik değer ortalaması 3,90 iken 19.001 TL ve üzeri gelir grubunun ortalaması 2,99 seviyesindedir.

10.4. Hipotez Analizleri

10.4.1. H1 Hipotezi



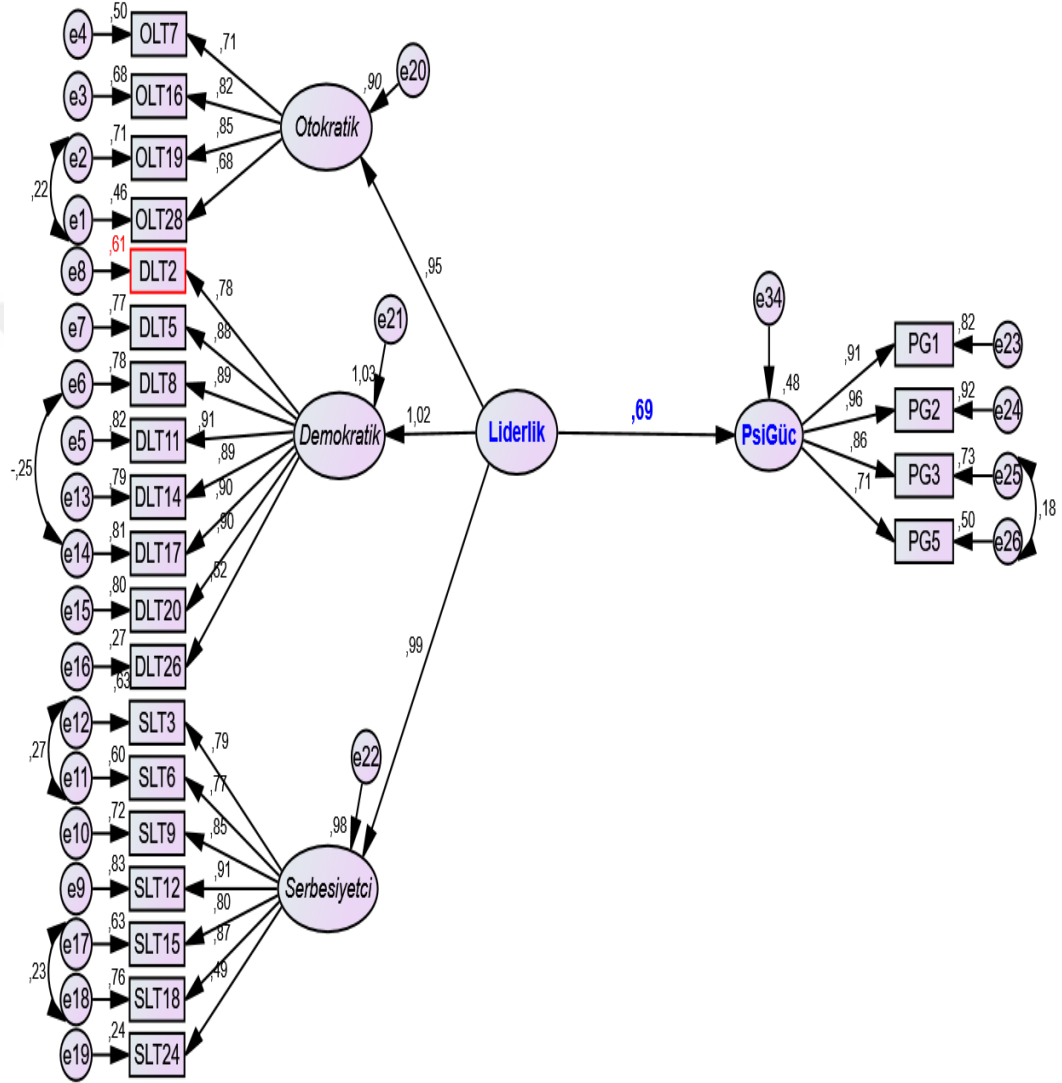
CMIN=748,983; DF=395; p=,000; CMIN/DFA=1,896; RMSEA=,054; CFI=,953; GFI=,863; NFI=,906

Şekil 10.4: Uyum İyiliği Değerleri

İlişkileri test etmek için AMOS aracılığıyla oluşturulan bir yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Şekil'de görüldüğü gibi uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Şekil 10.4. incelendiğinde çağrı merkezi çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif yönlü etkilediğini ve regresyon katsayısının 0,05 anlamlılık düzeyinde 0,25'ni

açıkladığı görülmektedir. Yani bağımsız gizil değişken olan liderlik tarzları açıklayamadığı oranı (1-R²) %75`tir.

10.4.2. H2 Hipotezi

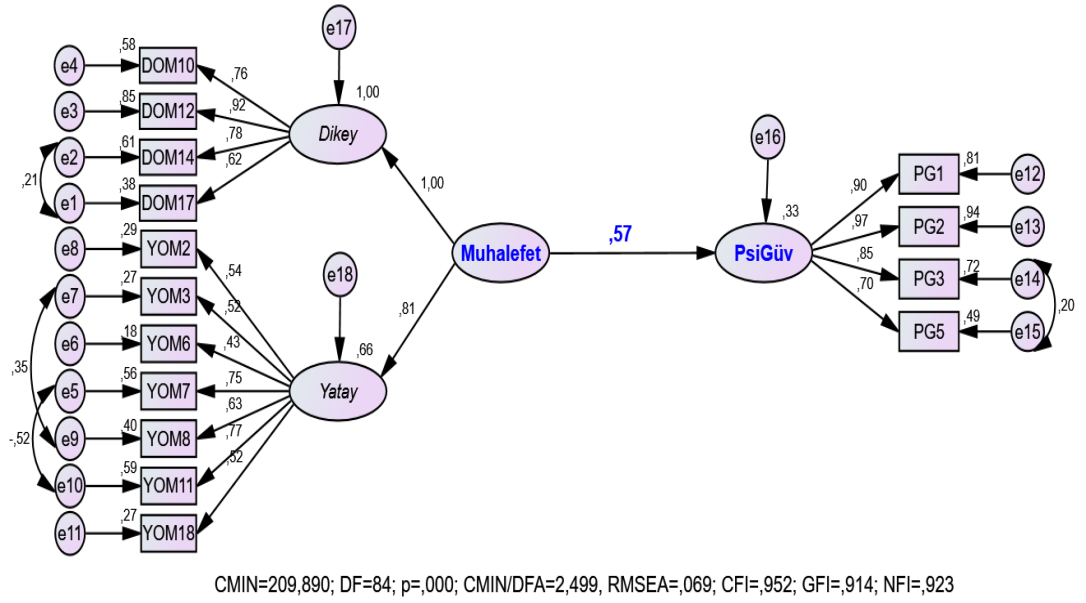


Şekil 10.5: Uyum İyiliği Değerleri

İlişkileri test etmek için AMOS aracılığıyla oluşturulan bir yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Şekil`de görüldüğü gibi uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Şekil 10.5. incelendiğinde çağrı merkezi çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde

pozitif yönlü etkilediğini ve regrasyon katsayısının 0,05 anlamlılık düzeyinde 0,48'ni açıkladığı görülmektedir. Yani bağımsız gizil değişken olan liderlik tarzları açıklayamadığı oranı (1-R²) %31`dir.

10.4.3. H3 Hipotezi



Şekil 10.6: Uyum İyiliği Değerleri

İlişkileri test etmek için AMOS aracılığıyla oluşturulan bir yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Şekil`de görüldüğü gibi uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Şekil 10.6. incelendiğinde çağrı merkezi çalışanlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif yönlü etkilediğini ve regrasyon katsayısının 0,05 anlamlılık düzeyinde 0,33`ünü açıkladığı görülmektedir. Yani bağımsız gizil değişken olan liderlik tarzları açıklayamadığı oranı (1-R<sup>2</sup>) %43`tür.

Ulaşılan bu sonuçlar H1, H2 ve H3 hipotezlerini desteklemektedir. Model uyum indeksleri ve Hipotez sonuçları Tablo 10.24.'te sunulmuştur.

Tablo 10.24. Araştırma Modeli H1 Hipotezi YEM Sonuçları (N=313)

Varsayılan İlişki	β	R2	t	p	Karar/Sonuç
H1	,505	,255	7,908	,001	Kabul
H2	,694	,482	12,180	,001	Kabul
H3	,857	,329	9,216	,001	Kabul

11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında çağrı merkezi çalışanlarında liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Google form üzerinden çevrim içi anket yöntemi ile TRA2 bölgesi (Ardahan ilinde özel çağrı merkezi olmaması sebebiyle eklenmemiştir) çağrı merkezlerinde çalışan toplam 313 kişiden veriler elde edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 25 ve YEM Amos 21 istatistiksel analiz programları ile geçerlilik, güvenirlik, farklılık, korelasyon ve yol analizleri yapılmıştır.

Demografik değişkenler açısından incelendiğinde medeni durumun LT, ÖM ve PG ölçekleri üzerinde anlamlı fark görülmektedir. Evlilere oranla bekarların LT, ÖM ve PG algıları daha yüksektir. Bunun nedeni bekarların evlilere göre daha az sorumluluğunun olması olabilir. Sigara içme durumuna bakıldığında LT, ÖM ve PG ölçekleri üzerinde anlamlı fark görülmemektedir.

Bir diğer demografik değişken olan il durumuna bakıldığında Kars ilinde liderlik tarzı ve psikolojik güvenlik algısı ortalaması Ağrı ve Iğdır illerine göre daha yüksektir.

Kıdem durumu açısından incelendiğinde örneklemin %67,7 gibi büyük bir çoğunluğu 0-2 yıl aralığında olduğudur. Kıdeme göre LT, PG ölçeklerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ve 0-2 yıl kıdemi olan çalışanların LT ve PG algısı daha yüksek çıkmıştır. Kıdem durumuna bakılarak personel devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Bir personelin yetiştirilmesi ve tecrübe kazanması zaman gerektirir ve sürekli personel değişiminin olması örgütü maddi açıdan da etkilemektedir. Burada yöneticilerin personel beklentilerini de göz önünde bulundurarak hareket etmesi gerekmektedir. Liderin baskıcı olması, çalışanların duygu ve isteklerini dile getirmesine engel olabilmektedir. Duygu ve düşüncelerini dile getiremeyen çalışanların hem performansı olumsuz etkilenebilmekte hem de örgüte bağlılığı zarar görmekte ve nihayetinde işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanların kendini rahatça ifade edebilmesi ve kendini güvende hissetmesi performansını ve işe bağlılığının olumlu etkilemektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarında eğitim durumunun LT ve PG algısı üzerine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Liderlik tarzı algısı ve psikolojik güvenlik algısının lise mezunlarında daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle eğitim düzeyi düştükçe liderlik tarzı algısı ve psikolojik güvenlik algısının arttığı görülmektedir.

Çalışanların aile gelir durumuna bakıldığında gelir düzeyi düştükçe liderlik tarzı algısının arttığı görülmektedir. Ayrıca gelir düzeyine bakıldığında liderlik tarzı ve psikolojik güvenlik algısı üzerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

H1 hipotezi incelendiğinde liderlik tarzlarının örgütsel muhalefeti 0,50 oranında etkilediği ve %47 oranında da açıkladığı tespit edilmiştir. Yöneticiler davranışları ile örgüt içindeki muhalefeti azaltabilirler. Bunu çalışanların yönetime daha fazla katılmasını sağlayarak, çalışanların fikirlerine değer verdiklerini göstererek yapabilirler. Ayrıca değişen süreçlere ayak uydurabilmesi için personele gerekli eğitimler verilerek personelin yeniliklere muhalefet etmesine de engel olunabilir. Böylelikle örgütün gelişmesi ve performansın artmasına da olumlu etkiler görülecektir. Her ne kadar personelin yönetime katılması, fikir beyan edilmesi olumlu olsa da bir o kadar olumsuz yönleri de olabilir. Alışlagelmiş süreçlerden yeni süreçlere geçiş esnasında ayak uydurmasını sağlayabilmek ve personel muhalefetini dengede tutmak için liderler tutumlarını da dengede tutmalıdır. Personel memnuniyetinin yanı sıra örgüt hedeflerinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

H2 hipotezinde ise liderlik tarzının psikolojik güvenlik algısı üzerine etkisi incelenmiş ve liderlik tarzlarının psikolojik güvenlik algısını 0,69 oranında etkilediği ve %48 oranında açıkladığı görülmektedir. Yöneticiler kişiler arası etkileşimi, örgüt içindeki iş birliğini, karar alma sürecine katılımı artırarak psikolojik güven ortamını oluşturmaktadır. Çalışanlar kendilerini güvende hissettikleri çalışma ortamında daha verimli çalışabilmekte ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Psikolojik olarak kendini güvende hisseden çalışanların, iş stresi azalır, işe devamsızlıkları azalır, örgütsel değişim süreçlerine katkısı artar, motivasyonları yükselir. Böylelikle örgütün hedeflerine ulaşmada katkı sağlar.

H3 hipotezinde örgütsel muhalefetin psikolojik güvenlik algısı üzerinde 0,57 oranında etkilediği görülmektedir. Ayrıca Örgütsel muhalefet psikolojik güvenliği %33 oranında açıklamaktadır. Fikirlerini herhangi bir dışlanma, tehdit, aşağılanma gibi endişelere kapılmadan beyan edebilen çalışanlar kendilerini güvende hissetmektedir.

Çağrı merkezlerinde liderlerin çalışan performansına olumlu katkılar sağlayacak şekilde çalışanın moral ve motivasyon düzeyini koruması gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti söz konusu olması ve personelin birebir müşteri ile iletişimin olumlu olması iş koşulları ve lider davranışlarından etkilenmektedir. Günümüz yoğun rekabet ortamında sürekliliği sağlamak amacıyla müşteri memnuniyeti ve sürekliliği sağlanmalıdır. Çalışanları mutsuz olan işletmelerin müşterileri de aynı şekilde etkilenmektedir. Çağrı merkezleri telefon üzerinden hizmet verilmesi sebebiyle ses tonu, hitap ve enerjik olunması çok önemlidir. Yöneticileri ile sorun yaşayan veya yaptığı işten memnun olmayan çalışanların performansları da düşüktür. Lidere düşen en önemli görevlerden biri çalışanlarına iyi bir iş ortamı sağlamaktır. Çalışanların örgüte bağlı olması personel devir hızını da düşürecek olup yeni personel eğitim ve oryantasyon sürecindeki finansal ve performans kayıplarının da önüne geçilmiş olacaktır. Çalışan kendini korkmadan ifade edebildiği sürece psikolojik olarak da rahat hissedecektir. Çağrı merkezlerinde takımlar şeklinde dağılım vardır ve her takımın bir takım lideri vardır. Bu nedenle özellikle takım liderlerinin müşteri temsilcisi ile ilgilenmesi ve onlardan sorumlu olması nedeniyle sergiledikleri davranışlar çok önemlidir. Müşteri ile doğrudan muhatap olan ve müşteri isteklerini bilen kişiler müşteri temsilcileridir. Müşteri temsilcilerinden müşteri taleplerine göre bilgi toplanarak süreçlerle alakalı iyileştirmeler yapılabilir. Bu şekilde bir bilgi toplanması hem müşteri temsilcisine kendisini kıymetli hissettirecek hem de müşteri taleplerine doğru cevap verilebilmesi sağlanabilecektir. Çalışmamızda da liderlerin davranışlarının çalışanın örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik algısını etkilediği tespit edildi.

Yapılan araştırmada H1 (Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerine anlamlı bir etkisi vardır.), H2 (Liderlik tarzlarının psikolojik güvenlik algısı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.), H3 (Örgütsel muhalefetin psikolojik güvenlik üzerine olumlu yönde etkisi vardır.) hipotezleri kabul edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Agun, H. (2020): *A Qualitative Study On The Antecedents And Consequences Of Organizational Dissent In The It Sector*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi
- Akduru, H. E. (2019): *Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 428.
- Aktaş, H. (2019): *Çağrı Merkezi Sektöründe İletişim Memnuniyetinin İş Memnuniyetine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 103.
- Al Khajeh H., 2018. *Impact Of Leadership Styles On Organizational Performance. Araştırma Makalesi*, Journal Of Human Resources Management Research, <https://ibimapublishing.Com/Articles/Jhrmr/2018/687849/> (02.12.2022)
- Aldair, J. (2005); *Kışkırtıcı Liderlik*, Alteo Ya., İstanbul, 2005.66
- Alga, E. ve Eroğlu, İ. G., (2018): *Çalışanların Örgütsel Muhalefete İlişkin Algulamalarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (24), 129-157.
- Ardoğan, R. (2004, Aralık). *Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet*. Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 2. 171-189.
- Aslan, E. (2022); *Demokratik ve Otokratik Liderlik Yaklaşımlarının Kamu Çalışanları Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Gebze. 101.
- Aytekin, E., Temizkan, R. 2022. *The Effect Of Democratic Leadership On Organizational Dissent And Organizational Creativity: A Study On Hotel Businesses*, Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel, 5(3), 1105-1122.

- Baba, A. (2020); *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul. 174.
- Badak, A. (2019); *Pozitif Psikolojik Sermaye, Bilişsel Esneklik, Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler*, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 220
- Basnet S., Tiwari B. (2022); *Impact Of Leadership Styles On Employee Performance And Satisfaction In The Fast-Food Industry In Sweden*, Yüksek Lisans Tezi, Master Of Science In Business And Economics, Halmstad. 65.
- Baş, Ş. (2019); *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri, Psikolojik Güvenlik Alguları ile Öğretmen Sessliliği Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 130.
- Beldek, E.G. (2015); *Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. 102.
- Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2021). *Algılanan Lider Etkinliğinin Psikolojik Güvenlik ve Örgütle İlişkiler Üzerinde Etkisi*, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 23/3, 891-910.
- Borulu, B. (2021); *Sorun Bildirme Niyeti ile Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum. 104.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). *Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 13(4). 1-14.
- Brendel, D. (2017). How Leaders Can Promote Psychological Safety in the Workplace. https://www.huffpost.com/entry/how-leaders-can-promote-psychological-safety-inthe_b_59a55d34e4b03c5da162af6e [Erişim Tarihi 05.03.2023].

- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). *“The Effects of Leadership Style on Hotel Employees’ Commitment to Service Quality”*, Cornell Hospitality Quarterly, V: 50, No:2, 209-231.
- Coşkuner, M. (2018): *Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Düzce. 102.
- Çetin, N. (2008). *Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl 2008 (1) 23. Sayı. 74-84.
- Deery, M. & Jago, L. K., (2001). *“Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences”*, Hospitality Management, C:20, 325–338.
- Demir, B. (2021): *Örgütsel Muhalefetin Çalışan Yalnızlığı Çalışan Performansı ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş. 94.
- Derin, R. (2016): *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir. 132.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A.C. (2004). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*. R.M. Kramer ve K.S. Cook (Ed.) Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches (239–272) içinde. New York: Russell Sage Foundation.
- Engagement in Post-Recession*. Development and Learning in Organizations. 30.1, 19-22.
- Erçetin, Ş.Ş. 1998; *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık. 5-8.

- Eren, 2001; Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı. 5-8
- Eryeşil, K. (2018): *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. 241.
- Fidanoğlu A. (2016); *Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere ve Takıma Olan Güvene Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde Deneme Modeli Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep. 66.
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. ve Vacheva, V. (2017). *Psychological Safety: A Meta- Analytic Review and Extension, Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Gordon, T. (2001). *Leader Effectiveness Training, L.E.T. : The Proven People Skills for Today's Leaders*. NewYork: A Perigee Book.
- Göklen, M. (2021): *Fostering Creativity Through Leadership: Role Of Creativity In The Relationship Between Transformational Leadership And Employee Performance*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir. 109.
- Heath, N., (2019, March 27). Effective Leadership: 6 Tips to Harness the Intel and Expertise of Your Team. <https://www.intheblack.com/articles/2019/03/27/effective-leadership-6-tips-harness-team> [Erişim Tarihi 05.01.2023]
- Melder, B. (2018, November 13). Top 5 Ways to Build a Psychologically Safe Workplace. <https://www.ishn.com/articles/109760-top-5-ways-to-build-a-psychologically-safe-workplace> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S., (2009). *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-23.

- İnadı, Y., Tunç, B., Yücedağlar, A., Kılıç, S. (2020): *The Relationship Of School Administrators' Leadership Styles With Organizational Dissent And Resistance To Change According To Perceptions Of Teachers*. International Online Journal of Educational Sciences, 12 (5), 287-302.
- İnan, Ö. I. ve Serinkan, C. (2020). *Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik*, Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (PIAR). 7(2). 308-332.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of management journal, 33(4), 692-724.
- Kavak, O. (2016): *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars. 182.
- Kaya, R.B. (2019): *Call Center As An Epitome Of Communicative Capitalism: Participatory Design As An Empowering Tool*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Institute of Technology. İzmir. 139.
- Kılıç, C. (2014); *Maliyede Çalışan Yöneticilerin Liderlik Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi: İstanbul İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.97.
- Kılıç, G., Gülaydın, M., Sürücü, Ö. ve Kasapoğlu, B. (2018). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research (11)59, 994-1003. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2018.2710>.
- Kılıç, M. (2021): *Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Güvenlik Aracılığıyla İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: İhracat Odaklı İşletmelerde Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya. 89.
- Kızıltuğ, S. (2022): *Liderliğin Karanlık Tarafının Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Bitlis Eren Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bitlis. 155.

- Korkmaz, A. (2019): *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 95.
- Küçüközkan, Y. (2015). *Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (2), 86-115
- Lawal, O.Y., Chukwuebuka, C.K. (2007); *Evaluation Of Leadership And Organizational Performance In Small-Scale Industries In Nigeria; A Case Of Selected Small Scale Industries In Aba, Abia State, Nigeria*, Yüksek Lisans Tezi, Blekinge Institute Of Technology. İsveç. 78.
- Mao, J.Y., Chiang, J.T.J., Chen, L., Wu, Y., Wang, J. (2019). Feeling Safe? A Conservation of Resources Perspective Examining the Interactive Effect of Leader Competence and Leader Self-Serving Behaviour on Team Performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 52-73.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. Journal of occupational and organizational psychology, 77(1), 11-37.
- Nembhard, I.M. ve Edmondson, A.C. (2006). *Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams*, Journal of Organizational Behavior, 27(7), 941–966.
- Ning, L., Jin, Y., & Mingxuan, J. (2007). *How does organizational trust benefit work performance?*. Frontiers of Business Research in China, 1(4), 622-637.
- Oral Ataç, L. (2015): *Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa. 262.
- Özdemir M. (2010): *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. 222.

- Riaza, M., Junejo, M. A., Shar, A. H. (2020): ***Leadership Styles: Relationship With Organizational Dissent And Conflict Management Mediation Analysis Via Cb-Sem Approach***, Institute of Commerce Shah Abdul Latif University. Khairpur Pakistan. 12.
- Rost, 1993; Rost, J. C., ***Leadership For The Twenty-First Century***, Praeger, New York, 1993. 38-42.
- Sema, A., Uthmann, C. (2019): ***Psychological Safety and How it is Affected by Leadership-styles A Correlational Study on Startups***, Yüksek Lisans Tezi, Lund University School Of Economics And Management. İsveç. 49.
- Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. 216.
- Sümer, S. (2022): ***Çağrı Merkezi Sektöründe Çalışanların Kurumsal Yönetime İlişkin Algılarının İş Tatmini Düzeyi ile İlişkisi: Erzincan İli Örneği***, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzincan. 107.
- Şen, D. (2019): ***Psikolojik Güvenlik Algısının Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Öğrenme Sürecine Etkisinde Güvenlik İkliminin Aracı Rolü***, Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa. 92.
- Şentürk, F. ve Coşkun, M. (2018). ***Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri***. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik), 17(68), 1703-1721.
- Taçoğlu, E. (2020): ***Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma***, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne. 130.
- Tiwari, B. ve Lenka U. (2016). ***Building Psychological Safety for Employee***
- Toft, G. (2016): ***Team Psychological Safety As A Moderator In The Relationship Between Team Leadership And Team Learning In Management Teams***, Yüksek Lisans Tezi, University Of Oslo Department of Psychology. Oslo. 40.

- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). *A relational model of authority in groups*. In Advances in experimental social psychology (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Press.
- Tynan, R. (2005). *The Effects of Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication* 1. Journal of Applied Social Psychology, 35(2), 223-247.
- Uçar, A. (2016): *Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının, Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt. 153.
- Yeşiltaş, M., Tuna M., (2017). *Turizm İşletmelerinde Liderlik. Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Fevzi Okumuş. Umut Avcı. Ankara. 398-426.
- Yıldırım, B. N. (2012): *Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli. 121.
- Zel, 2006; *Kişilik ve Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayın. 5-8.

EKLER

Demografik Değişkenler Anketi	Katılım Düzeyiniz				
	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadelerle ilişkin görüşlerinizi yandaki kutucuklardaki katılma derecenize göre (X) şeklinde işaretleyiniz.					
Çalıştığınız il?	Iğdır	Ağrı	Kars		
Eğitim durumunuz?	Lise	Ön lisans	Lisans	Lisansüstü	
Kaç yıldır çalışıyorsunuz?	0-2 Yıl	3-5 Yıl	6 ve Üzeri		
Sigara içiyor musunuz?	Evet	Hayır			
Kendi kazancınız ile beraber toplam aile geliriniz?	5500-10000	10001-14501	14502-19002	19003-23503	23504 ve üzeri
Kaç yaşındasınız?	18-25	26-33	33-40	40 ve üzeri	
Kurumda bir problemle karşılaştığınızda bunu yöneticinize nasıl aktarırsınız?	Yüz yüze görüşerek	Telefonla	E-Posta yoluyla	Sosyal ağ üzerinden	Toplantıyı beklerim
Medeni durumunuz?	Evli	Bekar			

Liderlik Tarzları Anketi		Katılım Düzeyiniz				
Lütfen aşağıdaki ifadeleri yöneticinizin kurumdaki tutum ve davranışlarını dikkate alarak ölçek üzerinde “1 Hiçbir Zaman” “5 Her Zaman” aralığında işaretleyiniz.		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara sıra (3)	Genellikle (4)	Her Zaman (5)
1	Yöneticim, son kararlar alırken otoritesini daima elinde tutar.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, işlerle ilgili karar alma sürecine her zaman, bir veya birden fazla çalışanın dâhil olmasına çalışır.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, büyük kararlar alırken çalışanlar ile daima oylama yapar.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, çalışanların yaptıkları önerileri dikkate alır ve onlar için zaman harcar.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.	1	2	3	4	5
6	İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, çalışanlarına ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, bir şeyler yanlış gittiğinde, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, işlerle ilgili bilgi almak için, sıklıkla toplantı düzenler.	1	2	3	4	5

	Çalışanlar bilgi alma beklentisi içindedir.					
10	Yöneticim, birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmak ister.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, çalışanların ne yapmaya ihtiyaçları olduğu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim onayı olmadan herhangi bir çalışanın herhangi bir karar alma sürecinde yer almasına izin vermez.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, çalışanların, kurumun geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlar, işleriyle ilgili bilgilere sahiptirler bu yüzden yöneticim kendilerinin kararlar verip uygulamalarına izin verir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim bir sorun olduğunda, çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim, çalışanlarına kendi rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verir.	1	2	3	4	5

18	Yöneticim, yeni prosedür ya da işlemleri gerçekleştirmek için görev yetkisi verir.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanlarını yakından izler.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim, çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.	1	2	3	4	5
21	Her birey belirtilen işlerden sorumludur.	1	2	3	4	5
22	Yöneticim, liderlik pozisyonumun kapsadığı astların üzerindeki güçten hoşlanır.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim, astlarının yetiştirilmesinde liderlik gücümü kullanmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
24	Yöneticim, liderlik gücümü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim, kurumsal amaçlara ulaşmak için çalışanları cezalandırmakla korkutur.	1	2	3	4	5
26	Çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebilirler.	1	2	3	4	5
27	Kendi kurumsal amaçları için, çalışanlar doğru kararlar alabilirler.	1	2	3	4	5
28	Çalışanlar güvenliği önemserler.	1	2	3	4	5
29	Çalışanlar, örgütsel problemlerin çözümünü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bilirler.	1	2	3	4	5

30	Çalışanlar kendilerine yöneticileri kadar liderlik yapabilirler.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Örgütsel Muhalefet Anketi Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi yandaki kutuculardaki katılma derecenize göre (X) şeklinde işaretleyiniz.		Katılım Düzeyiniz				
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Derece Katılıyorum	Çok Katılıyorum (4)	Tam Katılıyorum (5)
1	Çalıştığım iş yerinde sorunların ortaya konmasında ve karşıt görüşlerimi dile getirmede çekingenimdir.	1	2	3	4	5
2	İş yerinde çalışan diğer personele birtakım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.	1	2	3	4	5
3	Herkesin önünde iş yerindeki etkisizliği veya yetersizliği eleştiririm.	1	2	3	4	5
4	Firma yönetimini sorgulamam.	1	2	3	4	5
5	Firma ve yönetimle ilgili politikaları sorgulamada çekingenimdir.	1	2	3	4	5
6	Firmadaki diğer çalışanlar, örgütsel değişimle ilgili şikâyet ettiklerinde ben de onlara katılırım.	1	2	3	4	5
7	Firmayla ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.	1	2	3	4	5

8	Firma ve yönetimle ilgili politikalar açısından memnuniyetsizlik duyduğunda, bu durumu herkesin bilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
9	Firmadaki kararlara katılmadığımda bu fikrimi yönetimle paylaşmam.	1	2	3	4	5
10	Etkili olmayan örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerimi firma yönetimiyle paylaşırım.	1	2	3	4	5
11	Firmadaki diğer çalışanların işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili kişisel algı ve değerlendirmemi bilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
12	Firma kararlarıyla ilgili düşüncelerimi ve eleştirilerimi firma yönetimi ile paylaşırım.	1	2	3	4	5
13	Firmadaki diğer çalışanların önünde firmamızı eleştirmem.	1	2	3	4	5
14	Firmadaki etkisizlik veya yetersizliği ortadan kaldırmayla ilgili yönetime tavsiyelerde bulunurum.	1	2	3	4	5

15	Firma yönetimiyle yaşadığım anlaşmazlığı dile getirmem.	1	2	3	4	5
16	Firmayla ilgili sorunlarda meslektaşlarıma şikâyetle bulunmam.	1	2	3	4	5
17	Firmadaki diğer çalışanlara adaletsiz davranıldığına inandığımda bu durumu yönetime anlatırım.	1	2	3	4	5
18	Rahatsız edici veya sorun olabilecek konularda meslektaşlarımla rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5

Psikolojik Güvenlik Anketi		Katılım Düzeyiniz				
Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi yandaki kutucuklardaki katılma derecenize göre (X) şeklinde işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Çalıştığım işyerinde işimle ilgili gerçek duygularımı ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım işyerinde düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işyerinde çalışanların gerçek duygularını açıkça ortaya koyması memnuniyetle karşılanır.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işyerindeki diğer çalışanlardan farklı fikirlere sahip olsam bile hiç kimse beni ayıplamaz.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işyerinde gerçek düşüncelerimi ifade etmenin bana zarar vereceğinden endişe duymuyorum.	1	2	3	4	5