



# LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ<sup>1</sup>

THE EFFECTS OF LEADERSHIP TYPES ON ORGANIZATIONAL DISSENT

Faruk Kerem ŞENTÜRK<sup>2</sup> – Mehmet COŞKUNER<sup>3</sup>

## Öz

Yöneticilerin sergilediği davranışların kurum içerisindeki işgörenlere pozitif ya da negatif yönde etki ettiği düşünülmektedir. İşgörenlerin farklı fikir ve düşüncelerini üstlerine ve iş arkadaşlarına aktarması da yöneticilerin astları ile ilişkilerine bağlı olarak sağlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı yöneticilerin sergilediği farklı türdeki liderlik davranışlarının çalışanların kurum içerisindeki yanlış olan uygulamaları ve muhalif düşüncelerini üstlerine ve iş arkadaşlarına aktarmasında etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Liderlik türleri olarak güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik tipolojileri araştırma kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel muhalefet konusu ise dikey ve yatay muhalefet olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik değişkenleri tek boyutlu, örgütsel muhalefet değişkeni ise dikey ve yatay olmak üzere iki boyutlu yapılarda temsil edildiği tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise güçlendirici liderlik dikey muhalefeti negatif yönde etkilerken, yatay muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir. Etik liderlik davranışının dikey muhalefeti olumsuz yönde, yatay muhalefeti ise olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. İstismarcı liderlik ise dikey ve yatay muhalefeti etkilememektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, İstismarcı Liderlik, Güçlendirici Liderlik, Örgütsel Muhalefet

## Abstract

It is thought that the behaviors displayed by the managers have a positive or negative effect on the employees in the institution. The transfer of different ideas and thoughts of the employees to their superiors and peers depends on the relationship of managers with their subordinates. The purpose of this study is to identify the effects of different types of leadership behaviors exhibited by managers on transfer of employees' misplaced practices and opposing thoughts to their superiors and colleagues. Empowering, abusive, and ethical leadership typologies as leadership types are covered within the scope of the research. The organizational dissent is examined in two dimensions as articulated and latent dissent. As a result of the factor analysis, it was determined that the empowering, abusive and ethical leadership variables were represented in one dimension and organizational dissent variables were represented in two dimensional structures as articulated and latent. As a result of regression analysis, empowering leadership effects the articulated dissent in the negative direction while it effects the latent dissent in the positive direction. Ethical leadership behaviors effect articulated dissent in the negative direction and latent dissent in the positive direction. Abusive leadership does not affect articulated and latent dissent.

**Keywords:** Ethical Leadership, Abusive Leadership, Empowering Leadership, Organizational Dissent

<sup>1</sup> Bu çalışma Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı mezunu Mehmet COŞKUNER'in yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, [keremsenturk@duzce.edu.tr](mailto:keremsenturk@duzce.edu.tr), ORCID: 0000-0002-3055-0797

<sup>3</sup> Bilim Uzmanı, [mehmetcoskuner1@gmail.com](mailto:mehmetcoskuner1@gmail.com), ORCID: 0000-0002-5263-2240

## 1.GİRİŞ

Liderlik konusu yönetsel alanda gerek mikro gerek makro düzeyde etki alanını her geçen gün artırmaktadır. Klasik yönetim döneminde vurgulanan katı ve otoriter liderlik tarzı yerini esnek ve demokratik davranışlar sergileyen lidere bırakmaktadır. Benzer şekilde çalışanların fikirlerinin ve eleştirilerinin önemsenmediği dönemler geride kalmış, hızlı değişkenlik gösteren çevre koşullarında yönetim kademesinin bireysel çabalarının yetersizliği gün yüzüne çıkmıştır. Dolayısıyla çalışanların fikirlerinin değerli hale geldiği ve eleştirilerin eksik yönleri tamamlamak için bir fırsat olarak görüldüğü yönetsel bir döneme geçiş aşamasında olduğumuz söylenebilir.

Geçen yüzyılda birçok yeni liderlik tarzı keşfedilmiş ve üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Liderliğin sadece makro düzeyde değil çalışanlarla içiçe ve onların hayatlarına yön verecek düzeyde etkileşim içinde olması gerekliliği birçok yeni liderlik teorisinde vurgulanmaktadır. Buna bağlı olarak liderin sorumluluğu dış çevre unsurlarından sıyrılarak iç müşteri diye de tabir edilen çalışanlara doğru genişlemiştir. Örneğin etik liderlik davranışı sergilemeyi hedefleyen bir liderden gerek özel gerek iş hayatında davranışları ve tutumları ile çalışanlarına ahlaki bir rol model olması beklentisi yüklenmiştir.

Bu çalışmada birbirinden farklı liderlik tiplerinin kurum içerisinde pozitif çıktı olarak görülen örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Literatür taramasında güçlendirici liderlik, etik liderlik ve istismarcı liderlik tipolojileri ele alınmış ve örgütsel muhalefet ile ilişkileri değerlendirilmiştir. Yatay ve dikey olarak iki boyutta gerçekleşen muhalefet davranışının genelde anlaşılanın aksine örgüte pozitif katkıları olduğu ve bunun ne tür bir liderlik tarzı ile ortaya çıkarılabileceği konusu üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda nicel yöntem tercih edilerek elde edilen veriler doğrultusunda bulgular ve bulgulardan yapılan çıkarımlar doğrultusunda sonuç ve öneriler paylaşılmıştır.

### Literatür Taraması

Bu bölümde güçlendirici liderlik ve alt boyutları, etik liderlik, istismarcı liderlik ve son olarak örgütsel muhalefet ve alt boyutlarına yönelik elde edilen bilgiler paylaşılmaktadır.

### Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderlik yaklaşımı ilk olarak Arnold ve diğerlerinin (2000) yaptığı çalışma ile ortaya çıkmıştır. Güçlendirme teorisinde iki farklı bakış açısıyla çalışılmıştır. Bunlardan ilki davranışsal boyuttur. Davranışsal boyutta yapılan çalışmaların temel mantığı, yöneticilerin astlarını güçlendirmede özellikle astlarla güç paylaşımı ve çalışanların sorumluluklarını arttırma üzerinedir (Kirkman ve Rosen, 1999). Diğer bakış açısı ise astların güçlendirmeye karşı verdiği tepkiler üzerinedir (Conger ve Kanungo, 1988). Tanım olarak güçlendirici liderlik, örgüt izleyenlerinin iş motivasyonunu arttırıcı ve güç paylaşımını kolaylaştıran lider davranışı olarak tanımlanmaktadır (Srivastava vd., 2006). Güçlendirici liderlik davranışları altı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, yetki devri, sorumluluk, kendi başına karar alma, beceri geliştirme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performans için koçluktur. Yetki verme boyutu, yöneticinin iş, süreç ve prosedürlerini geliştirmeye yönelik olarak işgörenlerin kendi kararlarını verebilmelerine imkan tanımasını açıklar. Sorumluluk boyutu, yöneticinin çalışanlarını yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu tutmasını ifade eder. Yönetici, yetkisini işgörenlerine vermekte ve aynı zamanda sonuçların sorumluluğunu taşımalarını sağlamaktadır. Kendi başına karar verme boyutu, işin yürütülmesiyle ilgili olarak astların önemli konulara ilişkin kararlar almaları konusunda

yöneticinin onlara güvenini ifade eder. Bilgi paylaşımı boyutu, işgörenlerin istenen sonuçlara ulaşması için yöneticinin gerekli bilgiyi onlarla paylaşmasını ifade eder. Beceri geliştirme boyutu, yöneticinin zamanını astlarının eğitimine ve becerilerini geliştirmeye harcamasını ifade etmektedir (Arslantaş, 2007).

### **Etik Liderlik**

Son zamanlarda iş dünyasında yaşanan Enron, WorldCom, Parmalat ve benzeri skandallar liderin etik davranışlarının önemli olmasını sağlamış ve liderin çalışanlar üzerinde etik davranışı biçimlendirmesi üzerindeki rolü tartışılmaya başlanmıştır. Örgütte etik bir ortamın oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt çalışanlarına etik açıdan iyi bir örnek olması gerekir (Aronson, 2001, s.245).

Kavram olarak etiğin tanımına bakıldığında bireylerin kişisel tercihleri sonucunda yaptıkları seçimleri, törelere uygun ahlaki davranışları ve dünya görüşleri ile ilgilenen bir kavramdır (Conaway ve Fernandez, 2000). Tanım olarak etik liderlik ise; kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz faaliyetleri artırmayı hedefleyen, bunu yaparken de iki yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır (Brown vd., 2005). Etik lider açık sözlü olup amacını açıklayarak, bulunduğu örgütün sinerjik olmasını, kurumun büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun zaman yaşamını sürdürmesini sağlayan kişidir (Pickett, 2005, s.52).

### **İstismarcı Liderlik**

İstismarcı liderliğe başlamadan önce onun yapı taşı olan yıkıcı liderlikten bahsetmek gerekir. Yıkıcı liderliğin genel geçer bir tanımı yoktur. Çünkü liderliğin karanlık yüzü, lider zorbalığı, caydırıcı liderlik, kabadayılık gibi farklı nitelendirmelerden ötürü tek bir tanım yapılamamıştır (Sezici, 2015). Yıkıcı liderlikle ilgili ortak bir tanım yapılmak istenirse, bir kurumun amacını, hedefini ve motivasyonunu sistemli ve düzenli bir şekilde engelleyen, kuruma zarar veren davranışları düzenli olarak sergileyen liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Çelebi vd., 2015). Yıkıcı liderlik davranışlarına örnek olarak iş yerinde zorbalık, sözlü taciz, zulüm, ağız bozuk yönetici davranışları, katlanılmaz patronluk gösterilebilir (Yen vd., 2013). İstismarcı liderlik ise Tepper'ın (2000) yaptığı çalışma ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Tanım olarak istismarcı liderlik "fiziksel temas hariç olmak üzere, sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarda süreklilik göstermesi" olarak tanımlanabilir. İstismarcı liderlik davranışlarına bakıldığında ise çalışanları kötü yönde eleştirmek, onlara bağırarak, çalışanları işten çıkarma tehdidiyle korkutmak, çalışanların ihtiyacı olan bilgiyi onlardan saklamak, çalışanları gülünç duruma düşürmek, sessiz muamelede bulunma ve çalışanlarla agresif göz kontağı kurmak ve buna benzer negatif davranışlardır (Aryee vd., 2008). İstismarcı liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri ise, işten istifa etme, düşük motivasyonla çalışma, iş yaşam çatışmasında artış, zayıf örgütsel adalet algısı, çalışanlarda stresin artması olarak görülmektedir. İstismarcı liderliğin kuruma yansıyan etkileri ise personel devir hızını arttırması ve örgüt içerisinde yıkıcı kültür oluşmasına etkisi olmaktadır (Starratt ve Grandy, 2010).

### **Örgütsel Muhalefet**

Muhalefet, asıl olarak siyaset bilimine özgü bir kavram olmakla beraber, zamanla yönetim bilimi de dahil olmak üzere başka alanlara da girmeye başlamıştır (Yıldız vd., 2013). Muhalefet,

Arapça h-I-f kökünden türetilmiş bir kavram olup, ihtilaf kavramı gibi her bir kişinin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı anlamına gelmektedir (Ardoğan, 2004). Örgütsel muhalefet ise, çeşitli örgütsel uygulamalardan duyulan hoşnutsuzluk sonucu ortaya çıkan ve bu anlamda kurumsal statükodan bir kopuşu simgeleyen her türlü protesto ve karşı gelme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Yapılan araştırmalar örgütsel muhalefete neden olan olayların genel olarak kişisel çıkar yönelimli yada ilkesel olabileceğini göstermektedir. Kişisel çıkar eğilimli muhalefet davranışı astların kendilerini ilgilendiren konularda olumsuz bir durumla karşılaşma durumunda ortaya çıkar. İlkesel muhalefet ise, astların kendilerini ilgilendiren ya da ilgilendirmesin kurum içerisinde yapılmış olan etik ve kural dışı uygulamaya karşı gelmektir (Dağlı, 2015).

Örgütsel muhalefet davranışı ortaya çıktığında yöneticilerin çalışanlarına üç şekilde tepki vereceği belirtilmektedir. Bunlardan ilki yönetici çalışanı ödüllendirir, ikincisi yönetici çalışanın muhalif düşüncesini yok sayar ve üçüncü olarak ise yönetici çalışanın cezalandırır (Graham, 1986). Örgütsel muhalefetin en önemli faydası kurum içerisindeki demokratikleşme sürecini desteklemesidir. Örgüt içerisindeki problemlerin belirlenmesi ve bu problemlerin çözülmesi için gerekli önlemlerin alınmasına ve örgütün gelişmesine katkı sağlar (Ötken ve Cencki, 2013).

Örgütsel muhalefet davranışları üçe ayrılır. Bunlar dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefettir. Dikey muhalefet işgörenlerin yanlış buldukları davranış ve uygulamaları direkt bu davranış ve uygulamayı gerçekleştirene değil, bu yanlış davranışı veya uygulamayı gerçekleştiren kişiye etki edebilecek o kişinin pozisyon olarak üstündeki örgüt içi kişilere iletmesidir. Yatay muhalefet ise muhalif görüşlerin kurum içerisinde direkt etkisi olmayan kurum çalışanlarına anlatılması olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998). Yer değiştirilmiş muhalefette ise işgören sahip olduğu muhalif düşünceyi karşısındaki diğer örgüt işgörenlerine ve üstlerine çeşitli sebeplerle çekinmesinden ötürü muhalif düşünceyi aile üyelerine ve iş dışındaki arkadaşlarına söylemesi olarak tanımlanabilir (Kassing ve Avtgis, 1999).

## 2. YÖNTEM

Araştırma yöntemi olarak gerek kavramsal yapı gerek elde edilmesi planlanan veriler açısından nicel yöntem tercih edilmiştir. Nicel araştırmalar, elde edilen bulguların sayısal değerlerle ifade edilmesi ve ölçülebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ekiz, 2003). Bu başlık altında araştırma evren ve örnekleme, veri toplama tekniği, kullanılan ölçekler, araştırma modeli, hipotezler ve araştırma sınırlılıkları konusunda bilgiler paylaşılacaktır.

### Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Düzce ilinde faaliyet gösteren bir tekstil fabrikasında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Tekstil fabrikası yöneticilerinden alınan bilgilere göre fabrikada çalışan personel sayısının 400 olduğu tespit edilmiştir. Fabrikanın işleyişinde vardiya sistemi olması, bazı katılımcıların gönülsüz olması gibi nedenlerle örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada evrendeki kişi sayısı belli olduğu için kullanılacak olan örneklem hesaplama yöntemi aşağıda verilmiştir (Uğurlu ve Üstüner, 2011);

$$n = (Nt^2 pq) / (d^2 (N-1) + (t^2 pq))$$

(N= Evrendeki toplam kişi sayısı, n= Örneklem büyüklüğü, p= İlgilenilen olayın görülme olasılığı, q= 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmemesi olasılığı), d= kabul edilen örnekleme hata oranı, t=  $\alpha$  anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t değeri)

Yukarıdaki formülden yola çıkarak hesaplanan örneklem sayısının 196 kişi olduğu belirlenmiştir. Örneklem yöntemi olarak ise kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem yöntemi zaman, para ve iş gücü açısından var olan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabılır ve uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesidir (Büyüköztürk, 2012).

### **Veri Toplama Tekniği**

Bu araştırma yapılırken nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veriler ise anket tekniği ile toplanmıştır. Anket, insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını veya tutumlarını betimlemeye yönelik bir dizi sorudan oluşan bir araştırma materyali olarak tanımlamaktadır (Thomas, 1998). Araştırmada, ulaşmak istenilen evrendeki kişi sayısının fazla olması, verilerin daha çabuk kayda geçirilebilecek olması ve ekonomik nedenlerden ötürü veri toplama tekniği olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anketler 03.04.2017 pazartesi günü firma yetkilisine teslim edilmiştir. Anketler firma yetkilisince şirket içindeki çalışanlara dağıtılmış ve firmadaki herkese anketler verilmiştir. İki hafta sonra 17.04.2017 pazartesi günü anketlerin ilk kısmı olan 108 tane alınmıştır. 08.05.2017 pazartesi günü ise 60 anket daha alınmıştır. 22.05.2017 pazartesi günü ise 69 anket daha alınmıştır. Firma yetkilisinden daha fazla ankete katılmak isteyen firma çalışanın olmadığı bilgisi alındığı zaman ise veri toplama süreci sona ermiştir. Bu süreçler sonunda toplamda 237 anket toplanmıştır. Bu şekilde analiz yapabilmek için yeterli sayıya ulaşılmıştır.

### **Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Örgütsel Muhalefet: Kassing (2000) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, güvenilirlik ve geçerlilik analizi Korucuoğlu (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ölçeğe göre örgütsel muhalefet kavramı iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar dikey muhalefet ve yatay muhaleftir. Ölçeğin güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa katsayısı Kassing (2000) tarafından dikey muhalefet için 0.83 ve yatay muhalefet için ise 0.87 olduğu saptanmıştır. Korucuoğlu'nun (2016) yaptığı çalışmada Cronbach Alfa katsayısının dikey muhalefette 0.79 ve yatay muhalefette ise 0.76 olduğu saptanmıştır.

1707

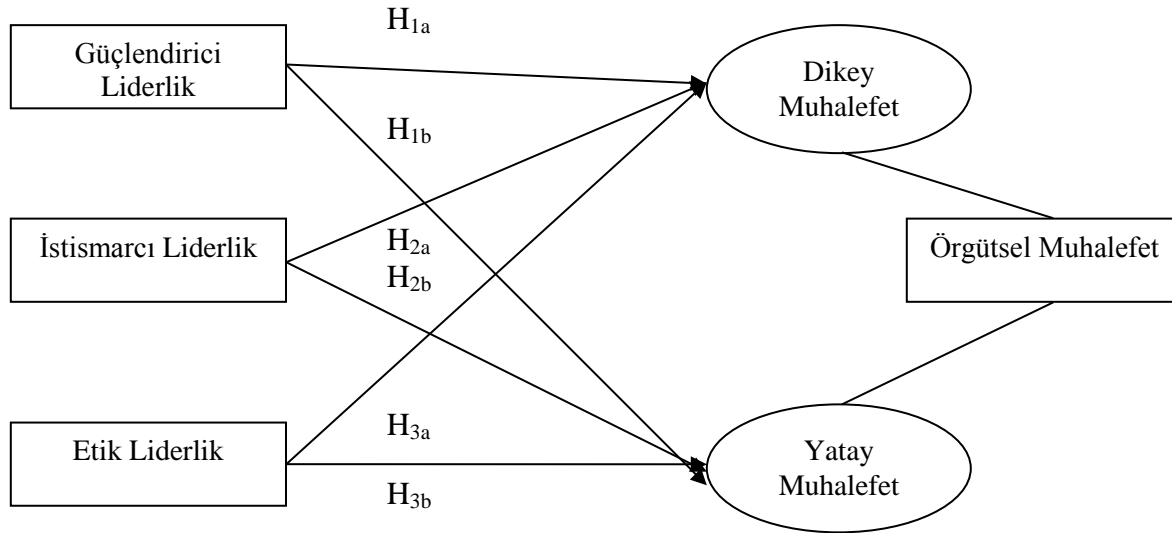
İstismarcı Liderlik: Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş olan istismarcı yönetim ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, güvenilirlik ve geçerlik analizi Ülbeği ve diğerleri (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa katsayısı Tepper (2000) tarafından 0.90 ve Ülbeği ve diğerleri (2014) tarafından ise 0.97 olarak tespit edilmiştir.

Güçlendirici Liderlik: Konczak ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen güçlendirici liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması güvenilirlik ve geçerlilik analizi Gümüş (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ölçeğe göre güçlendirici liderlik kavramı yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. On yedi ifadeden oluşan ölçekte bilgi paylaşımı boyutu iki soru, diğer boyutlar ise üç soru ile temsil edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı Konczak (2000) tarafından yetki verme 0.92, sorumluluk 0.82, kendi başına karar verme 0.85, bilgi paylaşımı 0.93, beceri geliştirme 0.86 ve yenilikçi performans için koçluk 0.89 olarak tespit edilmiştir. Gümüş (2013) tarafından yapılan çalışmada Cronbach Alfa katsayıları ise yetki verme 0.91, sorumluluk 0.79, kendi başına karar verme 0.93, bilgi paylaşımı 0.91, beceri geliştirme 0.91 ve yenilikçi performans için koçluk 0.95 olarak saptanmıştır.

**Etik Liderlik:** Brown ve diğerlerinin (2006) geliştirmiş olduğu etik liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması güvenilirlik ve geçerlilik analizi Çelik ve arkadaşları (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 10 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı Brown ve arkadaşlarında (2005) tarafından 0.92 ve Çelik ve arkadaşları (2015) tarafından 0.94 olarak tespit edilmiştir.

### Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında liderlik türleri olarak güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik tipolojileri ele alınmıştır. Bu liderlik türleri araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise örgütsel muhalefettir. Burada güçlendirici liderlik davranışı literatürde altı boyutlu olarak yer alırken veri setine uygulanılan faktör analizi sonucu tek boyutlu olarak ortaya çıkmıştır. İstismarcı liderlik ve etik liderlik literatürde tek boyutlu ve yapılan faktör analizinde tek boyutlu olarak yer almıştır. Örgütsel muhalefet literatürde ve yapılan faktör analizinde iki boyutlu olarak ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle araştırmamızın modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



**Şekil 1:** Liderlik Türlerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi Modeli

Şekil 1'deki model dikkate alınarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. İlk olarak güçlendirici liderlik ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler kurgulanmıştır. Liderin, çalışanlarına sahip olduğu yetkiyi devretmesi, çalışanların sorumluluk almasını sağlaması, çalışanlarına işleri ile ilgili gerekli bilgiyi paylaşması, çalışanların becerilerini geliştirecek faaliyetlerde bulunması, çalışanlarına üstlerinden izin almadan karar verme yetkisinin verilmesi ve çalışanlarına koçluk yaparak bilgi ve tecrübe kazandırması gibi güçlendirici liderlik davranışları sergilemesi çalışanların kurum içerisinde sahip oldukları örgütle ilgili fikirleri üstlerine aktarmasını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H1<sub>a</sub>: “Güçlendirici liderlik davranışlarının dikey muhalefet davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Lider işletme içinde güçlendirici liderlik davranışları sergileyerek çalışanların örgütle ilgili fikirlerini üstlerine aktarmasına imkan sağladığında, muhalif görüşlerin kurum içerisinde

direkt etkisi olmayan kurum çalışanlarına anlatılmasının önüne geçebilmektedir. Buna bağlı olarak;

H1<sub>b</sub>: “Güçlendirici liderlik davranışlarının yatay muhalefet davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Liderin astlarına yönelik devamlı olarak, fiziksel temas dışında, sözlü ve sözel olmayan nitelikte aşağılayıcı, dalga geçici, yanlış bilgi aktarıcı düşmanca davranışlar sergilemesi, çalışanların örgüt ile ilgili fikirlerini üstlerine aktarmasını negatif yönde etkileyeceği öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H2<sub>a</sub>: “İstismarcı liderlik davranışlarının dikey muhalefet üzerinde negatif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Liderin astlarına yönelik devamlı olarak, fiziksel temas dışında, sözlü ve sözel olmayan nitelikte aşağılayıcı, dalga geçici, yanlış bilgi aktarıcı düşmanca davranışlar sergilemesinin, muhalif görüşlerin kurum içerisinde direkt etkisi olmayan kurum çalışanlarına aktarılmasına pozitif yönde etki edeceği öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H2<sub>b</sub>: “İstismarcı liderlik davranışlarının yatay muhalefet üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Liderin, çalışanlarına karşı açık sözlü olup amacını açıklayarak, etik ve ahlaki yönden düzgün davranışlar sergilemesi ve örgütün sinerjik yapıya sahip olmasını sağlaması çalışanın kurum ile ilgili fikirlerini üstlerine aktarmasına olumlu yönde etki edeceği öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H3<sub>a</sub>: “Etik liderlik davranışlarının dikey muhalefet üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Liderin, çalışanlarına karşı açık sözlü olup amacını açıklayarak, etik ve ahlaki yönden düzgün davranışlar sergilemesi ve örgütün sinerjik yapıya sahip olmasını sağlaması, muhalif görüşlerin kurum içerisinde direkt etkisi olmayan kurum çalışanlarına aktarılmasına negatif yönde etki edeceği öngörülmüştür. Buna bağlı olarak;

H3<sub>b</sub>: “Etik liderlik davranışlarının yatay muhalefet üzerinde negatif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Düzce ilinde faaliyet gösteren bir tekstil fabrikasında 03.04.2017 ile 24.05.2017 tarihleri arasında çalışan kişiler ile sınırlıdır. Araştırmanın evreninin 400 kişi olduğu tespit edilmiş fakat tüm kişilere ulaşılamamıştır. Bu doğrultuda bu çalışma ankete katılan 237 kişi ile sınırlıdır. Araştırmada değişkenler literatür kısmında açıklanan güçlendirici liderlik, istismarcı liderlik, etik liderlik ve örgütsel muhalefet davranışlarının boyutları ile sınırlıdır.

### **3. BULGULAR**

Kurulmuş olan hipotezlerin test edilmesi safhasında ise parametrik ve non parametrik analizler olmak üzere iki farklı tür analiz biçimi bulunmaktadır. Burada hangisinin kullanılacağı kararının verilmesinde ise verilerin normal dağılıp dağılmadığı önem göstermektedir. Veriler normal dağılıyorsa parametrik testler, normal dağılmıyorsa non-parametrik testler uygulanmaktadır. Örnek hacminin 40'tan büyük olduğu durumlarda örnek ortalamalarının

örnekleme dağılımlarının normal dağılıma uyacağını varsayan Barret ve Goldsmith'in (1976) yanı sıra çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında olmasının yeterli olduğunu öne süren George ve Mallery (2010)'ye göre normal dağıldığı anlaşılan verilerimize, hipotezleri test etmek amacıyla parametrik analizler uygulanmıştır. Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerini incelemek için frekans analizi sonrasında ise araştırma modelini oluşturan değişkenlerle ilgili faktör analizi ve regresyon analizleri incelenecektir.

### Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini incelemek için frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizinde katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, firma içerisinde hangi pozisyonda çalıştıkları, firmada kaç yıldır çalıştıkları, bir sendikaya üye olup olmadıkları ve firma içerisinde muhalif davranışların nasıl aktarıldığına dair bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 1:** Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Cinsiyet			Medeni Durum		
N	%		N	%	
Erkek	136	57,4	Evli	130	54,9
Kadın	101	42,6	Bekar	107	45,1
Toplam	237	100,0	Toplam	237	100,0
Eğitim Durumu			Yaş		
N	%		N	%	
İlköğretim	47	19,8	18-25	93	39,2
Lise	131	55,3	26-33	81	34,2
Önlisans	35	14,8	34-41	50	21,1
Lisans ve Üzeri	24	10,1	42 ve üzeri	13	5,5
Toplam	237	100,0	Toplam	237	100,0
İş Yerinde Çalışma Süresi			Sendikaya Üyelik		
N	%		N	%	
1-5	128	54,0	Evet	24	10,1
6-10	79	33,3	Hayır	185	78,1
11 yıl ve üzeri	30	12,7	Belirtmek İstemiyorum	28	11,8
Toplam	237	100,0	Toplam	237	100,0
Problemi Üstlerine Aktarma Biçimi			İş Yerinde Çalıştığı Pozisyon		
N	%		N	%	
Yüz yüze görüşerek	164	69,2	Sekreter	17	7,2
Telefonla	28	11,8	İşçi	163	68,8
Maille	12	5,1	Şef	36	15,2
Whatsapptan	6	2,5	Orta düzey ve üst düzey yönetici	21	8,9
Toplantıda	17	7,2	Toplam	237	100,0
Masasına not bırakırım	4	1,7			
Sekreterine bildiririm	6	2,5			
Toplam	237	100,0			

1710

Yapılan frekans analizi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun cinsiyetinin erkek (% 57,4) ve katılımcılarının çoğunun medeni durumunun evli (%54,9) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna baktığımızda ise büyük bir çoğunluğun lise (%55,3) düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş düzeyine bakıldığında ise katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 18-25 yaş (%39,2) arası kişilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların iş yerinde çalışma süresine bakıldığında ise 1-5 yıl (%54,0) arası çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş yerindeki



pozisyonlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğun işçilerden (%68,8) oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların sendikalı olup olmadığına bakıldığında ise büyük çoğunluğun sendikalı olmadığı (%78,1) tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşadıkları problemleri üstlerine aktarma yöntemlerine bakıldığında ise en büyük çoğunluğun yüz yüze görüşme (%69,2) yöntemini kullandıkları tespit edilmiştir.

### Geçerlilik ve Güvenilirliğe Yönelik Bulgular

Araştırmada faktör analizi yapılmasının nedeni yapılan çalışmadaki değişkenlerin kaç boyut altında toplandığını test etmektir. Burada güçlendirici liderliğe, istismarcı liderliğe, etik liderliğe ve örgütsel muhalefet değişkenleriyle ilgili faktör analizi bilgilerine yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Güçlendirici Liderlikle İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
<b>Güçlendirici Liderlik</b>	GL1	,951	,975	95,734	16,275
	GL2	,932	,965		
	GL3	,965	,983		
	GL4	,937	,968		
	GL5	,940	,970		
	GL6	,957	,978		
	GL7	,957	,979		
	GL8	,952	,975		
	GL9	,964	,982		
	GL10	,972	,986		
	GL11	,962	,981		
	GL12	,957	,978		
	GL13	,970	,985		
	GL14	,977	,988		
	GL15	,955	,977		
	GL16	,968	,984		
	GL17	,957	,979		
<b>Değerlendirme Kriterleri</b>	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,888 Approx. ChiSquare: 14049,964 Bartlett's Test of Sphericity: ,000 Extraction Method: Principal Component Analysis. Açıklanan Varyans: Toplam: 95,734				

1711

Tabachnick ve Fidell (2007) sağlıklı bir faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0.6'dan yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Güçlendirici liderlik algısına yönelik ortaya konulan 17 ifadelik önermenin KMO değerinin 0,888 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00; p<0,05) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ise 17 ifadenin tek bir boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyansın %95,734 olduğu tespit edilmiştir. Tek boyutlu faktörlerde açıklanan toplam varyansın % 30 ve üzeri olmasının yeterli olduğu bilinmektedir (Mete, 2016).

**Tablo 3.** İstismarcı Liderlik İle İlgili Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
İstismarcı Liderlik	İL8	,938	,968	86,890	10,427
	İL9	,937	,968		
	İL6	,914	,956		
	İL5	,897	,947		
	İL14	,892	,944		
	İL15	,889	,943		
	İL7	,880	,938		
	İL12	,872	,934		
	İL10	,864	,930		
	İL13	,863	,929		
	İL11	,858	,926		
	İL4	,623	,789		
<b>Değerlendirme Kriterleri</b>	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,905 Approx. ChiSquare: 6456,498 Bartlett's Test of Sphericity: ,000 Extraction Method: Principal Component Analysis. Açıklanan Varyans Toplam: 86,890				

İstismarcı liderlik algısına yönelik ortaya konulan 12 ifadelik önermenin KMO değerinin 0,905 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=,000;  $p<0,05$ ) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ise orjinalinde tek boyutlu olan istismarcı liderlik iki boyutlu bir yapı oluşturmuştur. Bu sebepten ikinci boyutu oluşturan İL1, İL2 ve İL3 ifadeleri faktör analizinden çıkartılmıştır. Daha sonra tekrar yapılan faktör analizi sonucunda ise 12 ifadenin tek bir boyut altında toplandığı saptanmıştır. Açıklanan toplan varyansın ise % 86,890 olduğu tespit edilmiştir.

1712

**Tablo 4.** Etik Liderlik İle İlgili Faktör Analizi Tablosu

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
Etik Liderlik	EL6	,981	,991	96,034	9,603
	EL5	,978	,989		
	EL9	,967	,983		
	EL8	,967	,983		
	EL10	,963	,982		
	EL2	,962	,981		
	EL7	,960	,980		
	EL1	,959	,979		
	EL4	,943	,971		
	EL3	,923	,961		
<b>Değerlendirme Kriterleri</b>	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,876 Approx. ChiSquare: 7328, 180 Bartlett's Test of Sphericity: ,000 Extraction Method: Principal Component Analysis. Açıklanan Varyans: Toplam: 96,034				

Etik liderlik algısına yönelik ortaya konulan 10 ifadelik önermenin KMO değerinin 0,876 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00;  $p<0,05$ ) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda ise 10 ifadenin tek bir boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Açıklanan toplan varyansın % 96,034 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** Örgütsel Muhalefet İle İlgili Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
Yatay Muhalefet	ÖM7	,590	,753	28,954	4,480
	ÖM8	,574	,737		
	ÖM2	,583	,736		
	ÖM3	,498	,691		
	ÖM11	,514	,649		
	ÖM18	,475	,581		
Dikey Muhalefet	ÖM9	,581	,718	22,655	1,197
	ÖM1	,488	,698		
	ÖM5	,485	,665		
	ÖM4	,421	,606		
	ÖM15	,467	,577		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,874 Approx. ChiSquare: 801,904 Bartlett's Test of Sphericity: ,000 Extraction Method: Principal Component Analysis. Açıklanan Varyans: Toplam: 51,609				

Örgütsel muhalefet 18 ifadeden oluşan iki boyutlu bir yapıyken, yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutlu çıkmıştır. Faktör analizi incelendiğinde ise binişik yüke sahip olan önermeler olduğu tespit edilmiştir. İlk olarak en yüksek binişik yüke sahip olan ÖM13 ifadesi faktör analizinden çıkartılmış ve tekrar yapıyı kontrol etmek için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi incelendiğinde ise örgütsel muhalefet değişkeninin iki boyuta indiği tespit edilmiştir. Faktör analizini incelemeye devam edildiğinde ise binişik yük olduğu saptanmıştır. Binişik yük olduğu tespit edilen ÖM6 numaralı sorusu faktör yapısından çıkartılmıştır. Daha sonra yapılan faktör analizinde ise normalde olması gereken boyutta olmayıp diğer boyuta geçmiş olan ÖM10, ÖM12, ÖM14 ve ÖM17 ifadeleri faktör analizinden çıkartılmıştır. Yapının geçerliliğini kontrol etmek için tekrardan yapılan faktör analizinde binişik yük olduğu tespit edilen ÖM16 numaralı ifade faktör analizinden çıkartılmıştır. Bu işlemlerden sonra yapının geçerliliğini kontrol etmek için yapılan faktör analizinde ise yapı istenildiği gibi yatay ve dikey muhalefet olarak iki boyuttan ve 11 ifadeden oluşmaktadır. Bu iki boyuttan oluşan yapının KMO değeri 0,874 çıkmıştır. Bu değer faktör analizi uygulaması için yeterli bir orandır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00; p<0,05) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. İki boyutta açıklanan toplam varyans %51,609 olarak saptanmıştır. Çok boyutlu yapılarda, açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilebilir (Kaya, 2013).

Yukarıda araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik faktör analizi bulguları paylaşılmıştır. Değişkenlere yönelik güvenilirlik skorları ile ortalama, standart sapma, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili bilgilere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 6.** Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalama	Standart Sapma	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Ölçek Düzeyi
Güçlendirici Liderlik	4,328	1,339	17	,997	5
İstismarcı Liderlik	1,100	0,486	12	,986	5
Etik Liderlik	4,342	1,339	10	,995	5
Dikey Muhalefet	3,662	0,993	5	,728	5
Yatay Muhalefet	2,613	1,060	6	,823	5

Değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çalışanların güçlendirici liderliği yüksek düzeyde algıladığı (Ort: 4,32) görülmektedir. İstismarcı liderliğe yönelik algı oldukça düşükken (Ort: 1,10), etik liderliğe yönelik algı ise yüksek (Ort:4,34) düzeydedir. Örgütsel muhalefet algılanma düzeyine bakıldığında ise dikey muhalefetin çalışanlar tarafından orta (Ort:3,66) düzeyde, yatay muhalefetin ise düşük (Ort:2,61) düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyine bakıldığında ise güçlendirici istismarcı ve etik liderlik cronbach alfa skorlarının oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır. Dikey ve yatay muhalefet ise güvenilir düzeyde cronbach alfa skorlarına sahip olduğu görülmektedir (Kayış, 2010).

### Basit Regresyon Analizi İle İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmadaki değişkenler arasındaki etkileşimleri incelemeye ve hipotezleri test etmeye yönelik basit regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Regresyon analizi yapabilmek için gerekli koşullardan biri olan normal dağılım koşulunu sağladığı bulgular kısmının en başında belirtilmiştir (Küçüksille, 2010).

**Tablo 7.** Güçlendirici Liderlik İle Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
(Sabit)	5,409	,184	-	29,409	,000
Güçlendirici Liderlik	-,404	,041	-,544	-9,942	,000

R=0,544, R<sup>2</sup>=0,296, F=98,844, p=0,000

1714

Tablo 7 incelendiğinde güçlendirici liderlik ile yatay muhalefet arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (R:0,544; R<sup>2</sup>:0,296; p:0,000). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise güçlendirici liderlik davranışının dikey muhalefet üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bilginin sonucunda “H<sub>1a</sub>: Güçlendirici liderlik davranışı dikey muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 8.** Güçlendirici Liderlik İle Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
(Sabit)	,457	,182	-	2,215	,013
Güçlendirici Liderlik	,498	,040	,629	12,411	,000

R=0,629, R<sup>2</sup>=0,396, F=154,042, p=0,000

Tablo 8 incelendiğinde güçlendirici liderlik ile yatay muhalefet arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (R:0,629; R<sup>2</sup>:0,396; p:0,000). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise güçlendirici liderlik

davranışının yatay muhalefet üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ışığında “H<sub>1b</sub>: Güçlendirici liderlik davranışının yatay muhalefeti negatif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 9.** İstismarcı Liderlik İle Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata <sub>B</sub>	β	t	p
(Sabit)	3,490	,160	-	21,842	,000
İstismarcı Liderlik	,156	,133	,077	1,177	,240
R=0,077, R <sup>2</sup> =0,006, F=1,385, p=0,240					

Tablo 9 incelendiğinde istismarcı liderlik ile dikey muhalefet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır (R:0,077; R<sup>2</sup>:0,006; p:0,240). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise istismarcı liderlik davranışı dikey muhalefeti etkilememektedir. “H<sub>2a</sub>: İstismarcı liderlik davranışı dikey muhalefeti negatif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 10.** İstismarcı Liderlik İle Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata <sub>B</sub>	β	t	p
(Sabit)	2,849	,170	-	16,740	,000
İstismarcı Liderlik	-,214	,142	-,098	-1,514	,131
R=0,098, R <sup>2</sup> =0,010, F=2,291, p=0,131					

Tablo 10 incelendiğinde istismarcı liderlik ile yatay muhalefet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır (R:0,098; R<sup>2</sup>:0,010; p:0,131). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise istismarcı liderlik davranışı yatay muhalefeti etkilememektedir. “H<sub>2b</sub>: İstismarcı liderlik davranışı yatay muhalefeti negatif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

1715

**Tablo 11.** Etik Liderlik İle Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata <sub>B</sub>	β	t	p
(Sabit)	5,446	,183	-	29,738	,000
Etik Liderlik	-,411	,040	-,544	-10,194	,000
R=0,554, R <sup>2</sup> =0,307, F=103,924, p=0,000					

Tablo 11 incelendiğinde güçlendirici liderlik ile dikey muhalefet arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (R:0,554; R<sup>2</sup>:0,307; p:0,000). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise etik liderlik davranışı dikey muhalefeti negatif yönde etkilemektedir. “H<sub>3a</sub>: Etik liderlik davranışı dikey muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 12.** Etik Liderlik İle Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata <sub>B</sub>	β	t	p
(Sabit)	,410	,180	-	2,277	,024
Etik Liderlik	,507	,040	,641	12,787	,000
R=0,641, R <sup>2</sup> =0,410, F=163,518, p=0,000					

Tablo 12 incelendiğinde güçlendirici liderlik ile yatay muhalefet arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ( $R:0,641$ ;  $R^2:0,410$ ;  $p:0,000$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise etik liderlik davranışı yatay muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir. “ $H_{3b}$ : Etik liderlik davranışı yatay muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Düzce ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firmasının çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada yöneticilerin çalışanlara sergilediği tutum ve davranışların, işgörenlerin muhalif fikirlerini üstlerine ve iş arkadaşlarına aktarmasındaki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin sergilediği davranış biçimleri olarak ise güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik davranışları seçilmiştir.

Belirlenen amaç doğrultusunda öncelikle değişkenlerin yapılarını ve güvenilirliklerini teyit etmek amacıyla faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör analizleri sonucunda güçlendirici liderlik davranışlarının orijinalinde altı boyutlu bir yapıya sahip olmasına rağmen yapılan çalışmada tek boyutlu bir yapıda temsil edildiği tespit edilmiştir. Anketi cevaplayan katılımcıların ölçeceği tek boyutlu olarak algıladığı görülmektedir. Etik ve istismarcı liderlik boyutları orijinalinde olduğu şekilde tek boyutlu, örgütsel muhalefet değişkeni ise yatay ve dikey muhalefet olmak üzere orijinal ölçüğe benzer şekilde iki boyutlu olarak yapısı ispatlanmıştır. Güvenilirlik analizleri sonuçlarına bakıldığında ise güçlendirici, istismarcı ve etik liderliğin güvenilirlik düzeyi oldukça yüksek, dikey ve yatay muhalefetin güvenilirlik düzeyinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenlerin yapıları ve güvenilirlikleri doğrulandıktan sonra ortaya konulan hipotezleri test etmeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonuçlarına bakıldığında güçlendirici liderliğin dikey muhalefeti olumsuz yönde, yatay muhalefeti ise olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında Srivastava ve arkadaşları (2006) güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların birbiriyle olan bilgi paylaşımını ve ekip etkinliğini olumlu yönde etkilediği, Lee ve arkadaşları (2014) güçlendirici liderlik davranışlarının takım içerisinde bilgi paylaşımını arttırdığı ve takım performansını pozitif yönde etkilediği, Xue ve arkadaşları (2015) güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların ekip içerisindeki bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği, Zhang ve Bartal (2010) güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik, motivasyonel ve yaratıcı süreçler geliştirmesini olumlu yönde etkilediği, Hon ve Chan (2013) güçlendirici liderlik davranışlarının ekip yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği, Byun ve arkadaşları (2016) güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Dolayısıyla literatürde güçlendirici liderlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde çalışanların pozitif örgütsel çıktılara ulaşmasında ve bu amaçlara ulaşırken ihtiyaç duydukları motivasyona güçlendirici liderlik davranışlarının olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Ancak araştırmanın sonuçlarına bakıldığında literatürün aksi yönde güçlendirici liderlik davranışının üst yönetim tarafından arzulanan bir davranış olan dikey muhalefeti negatif yönde etkilediği görülmektedir. Dikey muhalefette organizasyonun yapısında söz sahibi kişilere örgütle ilgili yapıcı fikirlerin açık ve net bir şekilde paylaşılması vurgulanmaktadır. Ancak çalışanlar işletmeyi geliştirmeye yönelik sahip oldukları fikirleri paylaşabilecekleri yönetici kademesindeki muhataplarını bulamadıklarında, fikir ve düşüncelerini işletmede kararlar üzerinde etki sahibi olmayan iş arkadaşlarına paylaşma eğilimi göstermektedir (Kassing, 2000). Bir başka neden ise yapılan

ferkans analizinde görüldüğü üzere çalışanların büyük bir çoğunluğunun iş yerinde çalıştığı sürenin 1 ila 5 yıl arasında olmasıdır. Güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanlara etki edebilmesi için işgörenlerin daha uzun süre iş yerinde faaliyet göstermeleri gerekebilmektedir. Conger ve Canungo (1988) güçlendirici liderlikle ilgili yaptığı çalışmada çalışanlara yetki ve sorumluluk vermenin çalışanlar üzerinde aşırı güvene yol açabileceği ve bu durumun örgüt işleyişine zarar vereceğinden bahsetmektedir. Dolayısıyla bahsi geçen nedenler elde edilen sonucu mantıklı bir şekilde açıklamaktadır. Buna bağlı olarak güçlendirici liderlik davranışının sergilenmesi dikey muhalefeti etkilememekle birlikte alternatif olan yatay muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir.

Diğer bir değişken olan etik liderliğin dikey muhalefeti olumsuz yönde, yatay muhalefeti ise olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında Brown ve arkadaşları (2005) etik liderlik davranışının kurum içerisindeki iki yönlü iletişimi arttırdığı ve çalışanların üstleri ile olan iletişimini pozitif yönde etkilediği, Tang ve arkadaşları (2015) etik liderlik davranışının ekip içerisindeki bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Çıkan sonucun öncelikli nedeni güçlendirici liderlikte olduğu gibi burada da dikey muhalefeti gerçekleştiremeyen çalışanların yatay muhalefet davranışını sergilediği gerçeğidir. Konuya farklı bir noktadan bakıldığında ise çalışanlar kendilerine iyi davranan ve ahlaki rol model olan yöneticilerine muhalif görüşlerini aralarının bozulacağını düşüncesiyle aktarmak istemeyebilir. Bir başka etken ise çalışanların etik liderlik davranışı sergileyen sevdikleri yöneticilerine muhalif görüşler bildirerek onları zor duruma sokacakları ve üstlerini yoracaklarını düşünerek muhalif düşüncelerini dile getirmekten kaçınmaları olabilir.

İstismarcı liderliğin dikey ve yatay muhalefeti istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiştir. Daha önceki çalışmalara bakıldığında Murari (2013) istismarcı liderlik davranışlarının, çalışanların gelişimlerini azalttığını, Xia ve arkadaşları (2017) istismarcı liderlik davranışlarının, çalışanların birbiriyle yardımlaşmalarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Genel olarak bakıldığında istismarcı liderlik davranışları negatif örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Ancak elde edilen sonuca göre çalışanların muhalif veya yapıcı fikirlerini üstlerine veya iş arkadaşlarına aktarmasında istismarcı liderliğin etkisi tespit edilememiştir.

Özetlemek gerekirse yukarıdaki sonuçlar göz önüne alındığında, kurum içerisindeki ortamın demokratikleşmesinde ve işletmeye faydalı olabilecek muhalif görüşlerin aktarılmasında muhalefet davranışının farklı liderlik davranışları ile farklı düzeylerde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Tepe yönetime devamlı muhalif bilgi akışı etkin ve verimli olmayabileceği gibi çalışanların kendi aralarında muhalif görüşleri paylaşmasında bir yere kadar faydalı olabilir. Burada önemli olan nokta arzu edilen muhalefetin belirlenmesi ve belirlenen muhalefetin hangi değişkenlere göre değerlendirileceğinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda düşünülerek hazırlanan öneriler aşağıda paylaşılmıştır.

İşletmeler öncelikle içinde bulunduğu çağda bilgiye ve ona ulaşabilecek yollara olan ihtiyacı farkına varmalı. Bu bağlamda örgütsel muhalefet yeni ve gelişimi destekleyici fikirler olabileceği gibi karşıt görüşler, memnuniyetsizlikler, adaletsizlik algısı gibi negatif mesajlar içeren fikirleri de içinde barındırabilir. Her iki şekilde de dışavurulan bilgi işletme için önemlidir ki her kriz içinde bir fırsatı barındırır gerçeğini hatırlamak gerekir. Muhalefete fırsat verilmesinin bilgi akışının önünü açacağını anlayan yöneticinin diğer dikkat etmesi gereken unsur ise bu konunun muhalefet edecek bireyin kişiliği ve davranışları, işletme içindeki ilişki düzeyi ve ilişki kurmada kullanılan araçların varlığı ile çalışanların zihnindeki örgüt imajının da muhalefet davranışına etki edebileceği gerçeğidir.

Dikey muhalefeti firma içerisinde yaygınlaştırmak için çalışanların muhalif fikirlerini yöneticilerine söylediklerinde, yöneticilerin onlara karşı tavır almayacaklarını bilmeleri ve daha da önemlisi çalışanın muhalif fikrini beyan ettiğinde işini kaybetme korkusu hissetmemesi sağlanmalıdır. Firma içerisinde muhalif görüşleri arttıracak diğer bir başka unsur ise çalışanlara işyerini benimsetmek ve yaptıkları işleri sevmelerini sağlamaktır. Bu sayede çalışanlar işyerini ve işlerini sevdikleri için işyerinde olan sıkıntılı durumları üstlerine bilgilendirmek isteyeceklerdir. Bu da birbirinden farklı boyutlarda gerçekleşen örgütsel bağlılık tipolojilerinden duygusal bağlılık ile gerçekleştirilebilir. Yine bir başka öneri ise, işyerinde eğitimler vererek çalışanların yaptıkları işle ilgili bilgi ve tecrübe kazanmasını sağlamak, işyerindeki çalışanların farkındalık düzeyini arttırır ki bu da örgütsel muhalefet davranışını arttırabilir.

Yatay muhalefet dikey muhalefete giden yollar kapalı olarak algılandığında çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Burada kurum yöneticileri, çalışanların kendi aralarında yapmış oldukları yatay muhalefetten çıkan fikirleri öğrenmek için çeşitli uygulamalar düzenleyebilirler. Bu uygulamaya örnek olarak ise kapalı kutu uygulaması gerçekleştirilebilir. Burada çalışanlar işletme ile ilgili düşüncelerini isim belirtmeden yazıp kutuya atabilir. Ayrıca birey kendisine değer verildiğini fikirlerine ve davranışlarına verilen karşılıklardan anlayabilmektedir. Buna bağlı olarak yöneticiler ortaya konan fikirlerin hayat geçtiğini çalışanları ile paylaşmalı ve bunu düzenli olarak yapmalıdır. Çalışanlar yöneticilerin tepeden aldıkları kararları uygulamaktan çok birlikte aldıkları kararları uygulama konusunda daha istekli olabilmektedir.

Muhalefet konusunun daha sağlıklı sonuçlar verebilmesi için kurumsallaşmış, şirket içinde çalışma süresinin daha uzun olduğu şirketler tercih edilebilir. Konunun örgüt kültürünün farklı tipolojileri ekseninde çalışılması hangi kültürel yapının muhalefeti desteklediği konusunda ipuçları verebilir. Konunun literatürde ilişkilendirildiği değişkenler haricinde farklı yönlerini keşfetmek amacıyla nitel yöntem tercih edilebilir ve gömülü teori üzerinden konunun daha ince unsurları ortaya çıkarılabilir. Literatürdeki liderlik tiplerinden yola çıkmak yerine çalışanlara muhalefet davranışlarını pekiştirmek için üstlerinden ne gibi davranışlar beklediklerini ortaya çıkarabilecek yeni çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller Ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. ve Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of A New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Arslantaş, C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2), 227-240.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., ve Debrah, Y. A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and The



Moderating Role of Work Unit Structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.

Barrett, J. P. ve Goldsmith, L. (1976). When is n Sufficiently Large?. *The American Statistician*, 30(2), 67-70.

Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Büyüköztürk, Ş. (2012). Örneklem Yöntemleri. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf>, (2017, Ocak 15)

Byun, G., Dai, Y., Lee, S. ve Kang, S. W. (2016). When Does Empowering Leadership Enhance Employee Creativity? A Three-Way Interaction Test. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(9), 1555-1564.

Conaway, R. N. ve Fernandez, T. L. (2000). Ethical Preferences among Business Leaders: Implications for Business Schools. *Business Communication Quarterly*, 63(1), 23-31.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Çelebi, N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.

Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. ve Inanır, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Akademik Bakis*, 15(1), 53-63.

Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.

1719

Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Arastırma Yöntem ve Metodlarına Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.

George, D. ve Mallery, P. (2010) *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*. 10th Edition, Pearson, Boston.

Graham, J.W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Researching Organizational Behavior*. 8, 1-52.

Gümüş, A. (2013). *İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Hon, A. H. ve Chan, W. W. (2013). Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative-Related Motivation, and Task Interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 199-210.

Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.

Kassing, J. W. (2000). Investigating the Relationship between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-70.

- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J.W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kaya, M. F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 28, 175-193.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. ve Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of An Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel Güç Oyunları Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Küçükşille, E. (2010). *Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli içinde SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ş. Kalaycı (Ed.), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Lee, J., Lee, H. ve Park, J. G. (2014). Exploring the Impact of Empowering Leadership on Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Team Performance in IT Service. *Information Technology & People*, 27(3), 366-386.
- Mete, B. (2016). *Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Murari, K. (2013). Abusive Leadership– A Barrier to Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 8-21.
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Pickett, M. C. (2005). Understanding Ethical Leadership. *ASBBS E-Journal*, 1(1), 44-54.
- Sezici, E. (2015). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı Ve Sonuçları. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 2(1), 627-634
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Starratt, A. ve Grandy, G. (2010). Young Workers' Experiences of Abusive Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 136-158.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5th. Edition, USA, Boston: Pearson International Edition.
- Tang, P. M., Bavik, Y. L., Chen, Y. F. ve Tjosvold, D. (2015). Linking Ethical Leadership to Knowledge Sharing and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Psychological Engagement. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 84, 71.

- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thomas, R. M. (1998). *Conducting Educational Research: A Comparative View*, USA: Greenwood Publishing Group.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 434-448.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2014). Türkiye’de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması, Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Xia, Y., Zhang, L. ve Li, M. (2017). Abusive Leadership and Helping Behavior: Capability or Mood, Which Matters?. *Current Psychology*, 1-9.
- Xu, X., Yu, F. ve Shi, J. (2011). Ethical Leadership and Leaders' Personalities. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 361-368.
- Yen, Tran Q, Yezhuang T. ve Foday P., (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in A Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*. 3(7), 595.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879
- Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy Of Management Journal*, 53(1), 107-128.