

**T.C.**

**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ TATMİNİ ALGISI VE PROSOSYAL DAVRANIŞ EĞİLİMLERİ  
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞININ  
ARACILIK ROLÜ: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
ÖRNEĞİ**

**ELİF ESENDEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Mustafa LAMBA**

**Burdur-2019**

**T.C.**

**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ TATMİNİ ALGISI VE PROSOSYAL DAVRANIŞ EĞİLİMLERİ  
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞININ  
ARACILIK ROLÜ: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
ÖRNEĞİ**

**ELİF ESENDEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Doç. Dr. Mustafa LAMBA (Danışman)**

**Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**

**Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK**

**Burdur-2019**



MAKÜ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ

## YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18/04/2019 tarih ve 2019/10 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 10.05.2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan ELİF ESENDEMİR' in

İs. Termin. Abisi. Ve. Provası. Davranış. Eğilimleri. İlişkisinde. Dışsal. Muhalefe. Davranışının. Anacılık. Ruhu. Mehmet Akif. Ersoy Üniversitesi. Dnp'i.

konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Mustafa Lamba

ÜYE

: Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

ÜYE

: Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK

### ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

**T.C.**  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETİK BEYAN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri İlişkisinde Örgütsel Muhalefet Davranışının Aracılık Rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir

Elif ESENDEMİR  
10.05.2019

## TEŞEKKÜR METNİ

Bu güne kadar her zaman yanımda olan ve desteklerini her daim üzerimde hissettiğim değerli annem Fatma ve babam Ali'ye sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimimin her aşamasında desteğini benden esirgemeyen ve yardımlarını her an hissettiğim çok kıymetli hocam Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya teőekkürü bir borç bilirim.

Bu araştırmanın her aşamasında beni destekleyen, bilgi birikimlerini ve tecrübelerini benimle paylaşan, yaptığı yorumlar ile bana kattığı her bilgi için değerli tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa LAMBA'ya çok teşekkür ederim.

Savunma jürimde yer alarak beni onurlandıran değerli jüri üyesi Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK'e teşekkür ederim.

Tezimin başlangıcından bu yana ve hayatımın her anında yanımda olan, manevi desteğini benden esirgemeyen manevi kardeőim Merve ZORLU ÖZYURT'a çok teşekkür ederim

(ESENDEMİR, Elif, *İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri İlişkisinde Örgütsel Muhalefet Davranışının Aracılık Rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2019)

## ÖZET

Bu çalışmada, iş tatmini, prososyal davranış ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Çalışmanın amacı, iş tatmini algısının prososyal davranış ve örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini aynı zamanda bu ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda literatür taraması yapılarak değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren model geliştirilmiştir. Modeli test etmek amacıyla, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 246 akademisyenden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25. ve PROCESS istatistik programları yardımıyla analiz edilerek hipotezler sınanmıştır.

Araştırma sonucuna göre: iş tatmini algısı, akademisyenlerin prososyal davranışlarını ve örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutunu olumlu etkilemekte; örgütsel muhalefette ise dikey muhalefet ve yatay muhalefet boyutu prososyal davranışları olumlu etkilemektedir. Ayrıca iş tatmini algısının akademisyenlerin prososyal davranışları üzerinde örgütsel muhalefetin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre örgütsel muhalefet ortamı iklimi sağlandığı takdirde iş tatmininin prososyal davranış üzerinde olumlu etki sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini Algısı, Prososyal Davranışlar, Örgütsel Muhalefet, Akademisyen

*(ESENDERMIR, Elif, The Mediation Role of Organizational Opposition Behavior in the Relationship of Job Satisfaction and Prosocial Behavior Trends: The Case of Mehmet Akif Ersoy University, M.Sc. Thesis, Burdur, 2019)*

## **ABSTRACT**

In this study, the relations between job satisfaction, prosocial behavior and organizational opposition are examined. The aim of the study is to determine the effect of perception of job satisfaction on prosocial behavior and organizational opposition, and also to determine the mediating role of organizational opposition. For this purpose, the model showing the relationship between variables was developed by making literature review. In order to test the model, data were collected from 246 academicians from Burdur Mehmet Akif Ersoy University in Burdur. The collected data were analyzed in SPSS 25 and PROCESS statistics program and hypotheses were tested. According to the results of the analysis, most of the hypotheses were accepted.

According to the results of the study, perception of job satisfaction positively affects the prosocial behaviors of academicians and vertical opposition dimension of the organizational opposition and organizational opposition, vertical opposition and horizontal opposition dimension positively affect prosocial behaviors. In addition, it has been determined that organizational opposition has a partial mediating role in the effect of job satisfaction perception on the prosocial behaviors of academicians. According to this result, it is estimated that job satisfaction will have a positive effect on prosocial behavior if organizational opposition environment climate provided.

**Key Words:** Perception of Job Satisfaction, Prosocial Behaviors, Organizational Opposition, Academician

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS ONAY FORMU.....	I
ETİK BEYANI.....	II
TEŞEKKÜR METNİ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	X
TABLolar DİZİNİ.....	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Tanımı ve Kapsamı.....	4
1.2. İş Tatminin Önemi .....	6
1.2.1. İş Tatmininin Birey Açısından Önemi .....	7
1.2.2. İş Tatminin Örgüt Açısından Önemi.....	8
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	9
1.3.1. Yaş .....	9
1.3.2. Cinsiyet .....	10
1.3.3. Kişilik Yapısı .....	11
1.3.4. Zekâ – Yetenek ve Eğitim Durumu .....	11
1.3.5. İş Tecrübesi ve Statü .....	12
1.3.6. İşin Özellikleri.....	13
1.3.7. Ücret ve Terfi İmkânı.....	13
1.3.8. Yönetilme ve Kararlara Dâhil Edilme.....	14
1.3.9. Çalışma Koşulları ve Çalışma Arkadaşları .....	15
1.3.10. Örgüt Yapısı ve Kültürü.....	16
1.4. İş Tatminine Yönelik Geliştirilen Motivasyon Kuramları .....	17
1.4.1. Kapsam Kuramları .....	17
1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	18



1.4.1.2. Başarı İhtiyacı Kuramı .....	19
1.4.1.3. Çift Faktör Kuramı .....	21
1.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı .....	22
1.4.2. Süreç Kuramları .....	24
1.4.2.1. Victor Vroom' un Bekleyiş Kuramı .....	24
1.4.2.2. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	25
1.4.2.3. Edwin Locke'un Amaç Kuramı .....	25
1.4.2.4. Lawler ve Porter' ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	26
1.5. İş Tatmininin Boyutları .....	27
1.5.1. İçsel İş Tatmini Boyutu .....	28
1.5.2. Dışsal İş Tatmini Boyutu .....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### PROSOSYAL DAVRANIŞ

2.1. Prososyal Davranış Kavramının Tanımı ve Özellikleri .....	30
2.2. Prososyal Davranış Gelişim Süreci .....	33
2.3. Prososyal Davranışın Kuramsal Dayanakları .....	36
2.3.1. Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı .....	36
2.3.2. Karşılıklı Norm Kuramı .....	37
2.3.3. Sosyal Adalet ve Denklik Kuramı .....	37
2.3.4. Sosyal Sorumluluk Kuramı .....	38
2.4. Prososyal Davranışın Boyutları .....	39
2.4.1. Rol İçi Prososyal Davranış Boyutu .....	41
2.4.2. Rol Ötesi Prososyal Davranış Boyutu .....	42
2.4.3. İş Birliğine Yönelik Prososyal Davranış Boyutu .....	43
2.5. Prososyal Davranışın Örgüt İçin Önemi .....	44
2.6. Prososyal Davranışın Sonuçları .....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL MUHALEFET

3.1. Muhalefet Kavramı .....	46
3.2. Örgütsel Muhalefet.....	50
3.3. Örgütsel Muhalefet Kavramının Kuramsal Temelleri .....	53
3.3.1. Örtük Kontrol Kuramı.....	54
3.3.2. Bağımsız Düşünme Kuramı .....	55
3.3.3. Ayrılma – Dile Getirme – Sadakat Kuramı.....	56
3.4. Örgütsel Muhalefet Süreci .....	59
3.5. Örgütsel Muhalefet Sürecini Harekete Geçiren Olaylar .....	63
3.6. Örgütsel Muhalefetin Neden Olduğu Sonuçlar.....	68
3.7. Muhalif Davranış Değişkenleri .....	70
3.7.1. Bireysel Değişkenler .....	70
3.7.2. İlişkisel Değişkenler.....	71
3.7.3. Örgütsel Değişkenler.....	71
3.8. Örgütsel Muhalefetin Boyutları .....	72
3.8.1. Dikey Muhalefet Boyutu.....	72
3.8.2. Yatay Muhalefet Boyutu .....	74
3.8.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutu.....	75
3.9. Siber Muhalefet.....	76
3.10. Üniversitelerde Muhalefet Davranışı .....	76

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	78
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	79
4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	80
4.4. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi .....	84
4.5. Veri Toplama Yöntemi .....	85

4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	86
4.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi .....	90
4.7. Analizde Kullanılan Yöntem.....	92
4.8. Araştırmanın Bulguları.....	93
4.8.1. Demografik Bulgular .....	93
4.8.1.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Analizi İstatistikî Bulgular .....	96
4.8.2. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular.....	101
4.8.2.1. Akademisyenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları .....	107
4.8.2.2. Akademisyenlerin Prososyal Davranışları .....	110
4.8.2.3. Akademisyenlerin İş Tatmini.....	112
4.8.3. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi .....	114
4.8.3.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	115
4.8.3.2. Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi .....	116
4.8.3.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	117
4.8.4. Kolerasyon Analizi .....	118
4.8.5. Regresyon Analizi.....	122
4.8.5.1. İş Tatmini ve Örgütsel Muhalefet Regresyon Analizi .....	122
4.8.5.2. İş Tatmini ve Prososyal Davranış Regresyon Analizi.....	124
4.8.5.3. Örgütsel Muhalefet ve Prososyal Davranış Regresyon Analizi.....	127
4.8.6. Aracı Değişken Analizi .....	130
<b>SONUÇ.....</b>	<b>135</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>143</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>157</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>163</b>

## KISALTMALAR

<b>ADS</b>	: Ayrılma –Dile Getirme- Sadakat Kuramı
<b>ADSA</b>	: Ayrılma –Dile Getirme- Sadakat ve Aldırmama Kuramı
<b>AKT</b>	: Aktaran
<b>ANOVA</b>	: Varyans Analizi
<b>KMO</b>	: Kaiser- Meyer- Olkin Measure
<b>MAKÜ</b>	: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
<b>N</b>	: Frekans
<b>Ort.</b>	: Ortalama
<b>%</b>	: Yüzde
<b>p</b>	: Anlamlılık
<b>Sig.</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
<b>Std</b>	: Standart
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>Vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>Vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>X<sup>2</sup>/sd</b>	: Ki-Kare/ Serbestlik Derecesi
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu

## TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

<b>Tablo 1:</b> MAKÜ 2016-2017 Arasında İstihdam Eden Akademik Personel Sayısı.....	84
<b>Tablo 2:</b> Ana Kütle Büyüklüklerine Göre Örneklem Sayısı.....	84
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Muhalefet Ölçeğinde Kullanılan Değişkenler ve Kodları.....	87
<b>Tablo 4:</b> Prososyal Davranış Ölçeğinde Kullanılan Değişkenler ve Kodları.....	88
<b>Tablo 5:</b> İş Tatmini Ölçeğinde Kullanılan Değişkenler ve Kodları.....	90
<b>Tablo 6:</b> Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	91
<b>Tablo 7:</b> Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	91
<b>Tablo 8:</b> Prososyal Davranış Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	92
<b>Tablo 9:</b> İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	92
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	93
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	93
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	94
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı.....	94
<b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Akademik Unvan Değişkenine Göre Dağılımı.....	94
<b>Tablo 15:</b> Katılımcıların Mesleki Süre Değişkenine Göre Dağılımı.....	95
<b>Tablo 16:</b> Katılımcıların Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımı.....	95
<b>Tablo 17:</b> Katılımcıların Günlük Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	95
<b>Tablo 18:</b> Katılımcıların Görev Yeri Değişkenine Göre Dağılımı.....	96
<b>Tablo 19:</b> Cinsiyete Göre T Testi İstatistikî Bulgular.....	96
<b>Tablo 20:</b> Yaşa Göre Anova Testi İstatistikî Bulgular.....	97
<b>Tablo 21:</b> Medeni Durum Göre T Testi İstatistikî Bulgular.....	97
<b>Tablo 22:</b> Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi İstatistikî Bulgular.....	98
<b>Tablo 23:</b> Akademik Unvana Göre ANOVA Testi İstatistikî Bulgular.....	98
<b>Tablo 24:</b> Mesleki Süreye Göre ANOVA Testi İstatistikî Bulgular.....	99
<b>Tablo 25:</b> Aylık Gelire Göre ANOVA Testi İstatistikî Bulgular.....	99
<b>Tablo 26:</b> Günlük Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi İstatistikî Bulgular.....	100
<b>Tablo 27:</b> Örgütsel Muhalefet Boyutlarını Ölçmeye Yönelik Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
<b>Tablo 28:</b> Örgütsel Muhalefet Boyutlarına Ait İstatistiksel Bulgular.....	102
<b>Tablo 29:</b> Prososyal Davranış Boyutlarını Ölçmeye Yönelik Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	103
<b>Tablo 30:</b> Prososyal Davranış Boyutlarına Ait İstatistiksel Bulgular.....	104
<b>Tablo 31:</b> İş Tatmini Ölçeğini Ölçmeye Yönelik Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
<b>Tablo 32:</b> İş Tatmini Boyutlarına Ait İstatistiksel Bulgular.....	106
<b>Tablo 33:</b> Akademisyenlerin Örgütsel Muhalefet İfadelerine Verilen Cevapların Ortalamaları.....	108

<b>Tablo 34:</b> Akademisyenlerin Örgütsel Muhalefet Boyutlarına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	109
<b>Tablo 35:</b> Akademisyenlerin Prososyal Davranış İfadelerine Verilen Cevapların Ortalamaları.....	110
<b>Tablo 36:</b> Akademisyenlerin Prososyal Davranış Boyutlarına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	111
<b>Tablo 37:</b> Akademisyenlerin İş Tatmini İfadelerine Verilen Cevapların Ortalamaları.....	113
<b>Tablo 38:</b> Akademisyenlerin Prososyal Davranış Boyutlarına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	113
<b>Tablo 39:</b> Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi İstatistikî Bulgular.....	115
<b>Tablo 40:</b> Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi İstatistikî Bulgular.....	116
<b>Tablo 41:</b> İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi İstatistikî Bulgular.....	117
<b>Tablo 42:</b> İş Tatmini ve Örgütsel Muhalefet Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları.....	118
<b>Tablo 43:</b> İş Tatmini ve Prososyal Davranış Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları.....	118
<b>Tablo 44:</b> Örgütsel Muhalefet ve Prososyal Davranış Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları.....	119
<b>Tablo 45:</b> Ölçekler Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları.....	120
<b>Tablo 46:</b> Genel İş Tatmini ile Genel Örgütsel Muhalefet Regresyon Analizi Bulguları.....	121
<b>Tablo 47:</b> İş Tatmini ve Örgütsel Muhalefet Ölçeklerinin Boyutlarının Regresyon Analizi Bulguları...	122
<b>Tablo 48:</b> Genel İş tatmini ile Genel Prososyal Davranışlar Regresyon Analizi Bulguları.....	124
<b>Tablo 49:</b> İş Tatmini ve Prososyal Davranış Ölçeklerinin Boyutlarının Regresyon Analizi Bulguları...	125
<b>Tablo 50:</b> Genel Örgütsel Muhalefet İle Genel Prososyal Davranışlar Regresyon Analizi Bulguları.....	126
<b>Tablo 51:</b> Prososyal Davranış ve Örgütsel Muhalefet Ölçeklerinin Boyutlarının Regresyon Analizi Bulguları.....	128
<b>Tablo 52:</b> Process Aracılık Etkisi Analizi İstatistikî Bulguları.....	131
<b>Tablo 53:</b> Etki Değerleri ve Bootstrap Güven Aralığı İstatistikî Bulguları.....	132
<b>Tablo 54:</b> Hipotez Sonuçları.....	133

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1: Motivasyon - Davranış İlişkisi.....	17
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	18
Şekil 3: Çift Faktör Kuramı.....	21
Şekil 4: Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı ve Maslow'da Karşılıkları.....	23
Şekil 5: Vroom'un Bekleyiş Kuramı Modeli.....	24
Şekil 6: Prososyal Davranışların Çalışan İle Örgüt Açısından Sağladığı Olumlu Çıktılar.....	32
Şekil 7: Prososyal Davranış Tanımlamaları.....	33
Şekil 8: Prososyal Davranış Gelişim Evreleri.....	34
Şekil 9: Örgütlerde Prososyal Davranışın Gelişimi.....	35
Şekil 10: Prososyal Hizmet Davranışlarının Sınıflandırılması.....	43
Şekil 11: Hirschman'ın ADS Modeli .....	56
Şekil 12: İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Tipolojisi.....	58
Şekil 13: Örgütsel Muhalefet Modeli.....	62
Şekil 14: Örgütsel Muhalefeti Harekete Geçiren Tetikleyici Olaylar.....	64
Şekil 15: Araştırma Modeli 1.....	80
Şekil 16: Araştırma Modeli 2.....	81
Şekil 17: Araştırma Modeli 3.....	82
Şekil 18: Araştırma Modeli 4.....	83
Şekil 19: Aracı Değişken Modeli.....	131

## GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin en büyük problemleri çalışanın yaptığı işten hoşnutsuzluk duyması ve işe adaptasyon sürecinde sıkıntılar yaşanmasından kaynaklanmaktadır. Her çalışanın örgütten beklentisi farklı olmaktadır. Bu yüzden başarılı örgütlerin sırrı genele hitap ediyor olması ve bireylerin beklentileri doğrultusunda hareket etmesinden geçmektedir. Üniversitelerde bu beklenti biraz daha fazla olmakta, çünkü bilgi işçileri olan akademisyenler yaptıkları akademik çalışmaların karşılığı olarak daha fazla saygı görme ve takdir edilme beklentisi içerisine girmektedir.

Çalışanlar yaptığı iş ve harcadığı emek karşılığında almayı beklediği karşılıkların (ücret, takdir edilme, sosyal güvenlik gibi.) yeterlilik düzeyine bağlı olarak meydana gelen *İş Tatmini*, çalışanın hiçbir çıkar ve beklenti gözetmeksizin yaptığı yardımseverlik hali olan olumlu sosyal davranış kapsamında yer alan *Prososyal Davranış* ve çalışanı farklı bakış açısı sağlayıcısı konumuna getiren yani örgütsel yöntem, politikalar ve süreçler hakkında farklı düşüncelerin, aykırı görüşlerin dile getirilmesini ifade eden *Örgütsel Muhalefet* ise çalışanlarla örgütler arasındaki etkileşimi açıklayan basamaktır.

Bu bağlamda, örgüt bireylerinin işverenlerden beklentilerini karşılama olasılıklarını arttırmak amacı ile örgüt yönetiminin yapabileceği birçok şey mevcuttur. Bunlardan en hayati önem taşıyanı da çalışanın işinden aldığı tatmin ve mutluluktur. Çünkü çalışan işinde tatmin olduğunda örgütü için fedakarlık yapmaktan kaçınmayarak sadece rol tanımlı davranışları değil rol ötesi davranışlarda gösterecektir.

Çalışanların örgütsel muhalefet yapabilmesi için öncelikle ortam koşullarının uygun olması gerekmektedir. Bu uygunluk, çalışanın karşıt fikrini dile getirebileceği bir çalışma ortamı, anlayışlı üst yönetim, çalışanı işten soyutlamayacak ve dışlanma davranışı göstermeyecek çalışma arkadaşları ile mümkün olmaktadır. Örgütsel muhalefet davranışı gösteren çalışan böyle bir ortamın sağlanmadığı kanısına vardığı taktirde, örgütten uzaklaşabilmekte, durumu sabırla üst yönetime tekrardan dile getirebilmekte ya da kendi duygu ve hislerini anlayabileceğini düşündüğü örgüt dışındaki sosyal çevresi olan ailesi, arkadaşları ve yakınları ile paylaşabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, prososyal davranış ve örgütsel muhalefetin sağlanamadığı



örgütlerde çalışan ne yazık ki mutlu olamamakta ve kendisini örgüte karşı kapatarak işinden uzaklaşmakta ve örgütten ayrılmak zorunda kalmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; çalışanın iş tatmini algısının prososyal davranış eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışına etkisini belirlemek. Aynı zamanda bu ilişki de örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolünü tespit etmektir. Böylelikle ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanırken hem de yönetim kadrosuna, personel kaynağının yönetimi ve bu kaynağı verimli kullanabilmesi adına faydalı öncüller aktartmak amaç edinilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel soruları şu şekilde oluşturulmaktadır:

- Çalışanların iş tatmini algısının, prososyal davranış tutumları ve örgütsel muhalefet davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Çalışanların iş tatmini algısı ile prososyal davranış tutumları arasındaki ilişki de örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü var mıdır?

Gerçekleştirilen bu çalışma ört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öncelikle örgütsel muhalefet kavramı tanımlanarak, kavramın kuramsal temelleri, örgütsel muhalefet süreci ve örgütsel muhalefet sürecini harekete geçiren olaylar açıklandıktan sonra sırası ile muhalif davranış değişkenleri; bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenler olarak, örgütsel muhalefetin boyutları ve son olarak da örgütsel muhalefetin neden olduğu sonuçlar üzerinde yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

İkinci bölümde, prososyal davranış kavramının tanımı, özellikleri ve gelişim süreci, prososyal davranışların kuramsal dayanakları, boyutları, prososyal davranışın örgüt için önemi ve son olarak da prososyal davranışın sonuçları hakkında bilgiler yer almaktadır. Üçüncü bölümde, ilk olarak iş tatmini kavramının tanımı, kapsamı ve önemi anlatılmakta ardından iş tatminine etki eden faktörler; cinsiyet ve yaş, kişilik yapısı, zeka- yetenek ve eğitim durumu, iş tecrübesi, işin özellikleri, ücret ve terfi imkanı, yönetilme – kararlara dahil edilme, çalışma koşulları, örgüt yapısı ve kültürü üzerinde durulmuş ardından iş tatminine yönelik geliştirilen motivasyon kuramları ve iş tatmini boyutları detaylı olarak anlatılmaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise araştırmanın temel amacı, kapsamı, sınırlılıkları, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırma evreni ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmada kullanılan yöntem ve programlar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Daha sonra elde edilen veriler analize tabi tutularak, hipotezler değerlendirilmekte, bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir.



## BİRİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

### 1.1. İş Tatmini Tanımı ve Kapsamı

Tatmin kelime manası olarak “*İstenilen durumun gerçekleşmesini sağlama, doyum*” anlamına gelmektedir<sup>1</sup>(TDK, 2018). Locke’a (1976) göre iş tatmini, takdir edilmeye bağlı ortaya çıkan içsel huzurdur (Baş, 2002: 19). Osborn’e (1991) göre çalışanın örgüt ile arasındaki bağ, örgüte kazanımlar ve getiriler sağlama arasında bir denge algısı taşımaktadır. Bu sayede çalışanın iş tatmini de yüksek olacağı varsayılmaktadır (Akt. Yürür, 2008: 299).

Tarakçı’ya (2016) göre iş tatmini çalışanın işini yapmasından duyduğu haz ve mutluluk, ortaya çıkardığı işten gurur duyması, örgütüne bağlı olduğu yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına karşı beslediği olumlu duyguların her biridir. İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumdur. Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Erdoğan, 1999: 231). İş tatmininin, çalışanların motivasyon ve performansları, işyeri devamsızlığı, iş gören devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini artırmıştır.

Genel olarak iş tatmini, çalışanın yaptığı işe karşı göstermiş olduğu olumlu ya da olumsuz tutumdur. Bundan dolayıdır ki örgütteki olumlu ruh hali havası iş tatminine neden olurken, olumsuz hava ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İş tatminin beraberinde getirdiği, çalışan devri, işe devam, performans hızında artma ve kişinin motivasyonu ve prososyal davranış ile arasındaki anlamlı ilişki örgütlerin ve araştırmacıların bu kavrama olan ilgisini arttırmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2011: 179).

Örgüt bireyinin yaptığı işten hissettiği hoşnutluk olarak tanımlanan iş tatmini, yapılan işin karşıdan alınan verimliliğe bağlı olarak çalışan beklentisini gidererek duyulan hoşnutluğu arttırmaktadır. Buna karşın bağlı olarak çalışanın tamamlamak istediği ihtiyacının karşılanamaması da beklentinin altında kalarak hoşnutsuzluk sebebi olacaktır. Bu da çalışanın işe olan bakış açısını, tutumlarını, değiştirerek çalışanın

<sup>1</sup> <http://www.tdk.gov.tr> Erişim Tarihi:10.06.2018

performansında azalmaya neden olmaktadır. Bundan dolayıdır ki çalışanın beklentisi ile kurumun çalışandan beklentisi doğru tespit edilmelidir.

Çünkü çalışan kendisinin bir şeyler başardığını hissettiği müddetçe tatminkâr olacaktır. Tatminkârlığı yüksek olan çalışanda yüksek bir isteklendirme ve performans sergilemektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124). Hatta çalışan rol gereği yapılması görevlendirildiği işlerden ziyade daha artı bir çaba ile rol ötesi prososyal davranışta gösterir, örgüt onun için yaşam alanı olmuştur ve örgüt ile kendi mutluluğunu bir tutarak örgütü benimsediğinin en büyük göstergesidir.

İş görenlerin beklentilerinin karşılanmaması ise iş tatmininde ve örgüte karşı aidiyet duygusunda azalmaya neden olduğu görülmektedir (Kosovalı, 2017: 8). İş tatminine eğitim açısından bakıldığında tamamen gönüllülük esasına dayanan bir informal süreçtir. Çünkü işinden tatmin olmayan eğitmeni yaşadığı bu ruhsal durumu öğrencilerine de yansıtmaktadır. Bu da eğitim sürecinin kalitesini verimsizleştirmektedir (Tarakçı, 2016: 31).

İş tatmininin belirli ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; ilki örgüt içerisinde meydana gelen olaylara karşı verilen duygusal tepkidir. Dolayısı ile duygusal tepkiler görülemez yalnızca hissedilebilir. Bundandır ki iş tatmini hakkında kesin bir hüküm verilemez ve net bir tanımının yapılması da mümkün olmamaktadır. İkinci değerlendirme ölçütü ise, iş tatmini oluşturan çıktının beklentileri karşılama düzeyine bağlı bir değişkendir. Diğer bir deyişle çevresel faktörlere duyarlı bir yapısının varlığı değişen çevreye, uygulamalara ve şartlara göre değişkenlik göstermektedir. Bu faktörlerin değişmesi halinde beklentiler de değişeceği için bu özelliğini yitirebilmektedir (Baş, 2002: 19-20). İş tatminin önemli üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutları şu şekilde belirtebiliriz (Luthans, 1995: 171):

- İş tatmini elde edilen kazanca bağımlıdır. Genelde kazanımların ne derece karşılanıp, beklentilerin de ne kadarının aşıldığına.
- İş tatmini gözle görülemeyen fakat hissedilebilen, yapılan işe karşı verilmiş duygusal bir yanıttır.
- İş tatmini birbiriyle ilişkili tutumlar zinciridir. Bu zincirin halkası işin kendisi, yapılan işin karşılığında alınan ücret, çalışma arkadaşları ve terfi imkânları vb. gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Son olarak iş tatmini birden fazla tutumun birleşimini temsil etmektedir. Çalışan işi ile ilgili bazı durumlara karşı olumlu tutuma sahipken, diğerlerine karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir (Smith vd., 1969: 1-94). Tutumlar bireylere atfedilen ve düşüncelerini, hislerini, davranışlarını sürekli olarak biçimlendiren bir eğilimdir (Smith, 1968: 453).

## 1.2. İş Tatminin Önemi

İş tatmini örgütler açısından oldukça kıymetlidir. İş tatminini domino taşlarına benzetmek yanlış olmayacaktır. Bir çalışanın iş tatminin düşüş göstermesi diğer çalışanları da etkileyerek örgütsel tatminde olumsuz etkilenmesine ve sistemin aşınmaya başlamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu kartopu etkisi yaratacak olan durumun önlenmesi için örgüt üst yöneticilerinin grup performansını düşünerek motive edici tedbirler alması gerekmektedir (Düru, 2015: 38).

Eğitim de bilgi işçileri açısından iş tatminine bakıldığında, akademik olarak tayin edilen unvanın, akademisyenlere özlük hakları dikkate alınarak verilmesi, beklentilerin karşılanması örgütsel bir değişiklik yapılması gerektirdiği durumlarda ortamı yakından teneffüs eden akademisyenin de fikir ve kanaatlerine başvurularak yapılması, kendini geliştirmesi için fırsatların sunulması, sosyal etkinlikler, bilimsel aktivitelere katılımın artırılması, üniversitenin olanakları iş tatminini arttırmada etken olmaktadır (Kosovalı, 2017: 18). Çünkü akademisyenler diğer sektör çalışanlarına göre daha fazla ruhsal yıpranma yaşamakta ve eğitilmiş olmasına rağmen sözlerinin dikkate alınmadığı algısı olduğu zaman emeğe karşı yapılan bir haksızlık olduğu kanısına varmaktadır. Bu da çalışma motivasyonunu sömüren olumsuz bir durumdur. İş tatmini örgütler için bir araç konumunda olmaktadır. İş görenlerin etkinliğini ve performansını ölçmedeki temel dinamik iş tatminidir (Kosovalı, 2017: 11).

Bu açıklamalara ek olarak, iş tatmininin önemini iki ana başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar;

1. İş Tatmininin Bireyler Açısından Önemi
2. İş Tatminin Örgüt Açısından Önemi

### 1.2.1. İş Tatmininin Birey Açısından Önemi

Çalışanın iş yaşamındaki huzursuzluğu sadece aile ve sosyal çevresindeki olumsuz kırılmalara neden olmaz bireyin sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmasına da neden olmaktadır. Bir örgütte iş tatminin eksikliği, stres, sinir, huzursuzluk ve mutsuzluk gibi etkenlerin oluşmasındaki atar damardır. İşinden memnun ve tatmin olmayan çalışanda da bu durumların gözlenmesi kaçınılmaz olmaktadır (Tarakçı, 2016: 35).

Çalışanın yaşamında “İş” olgusu oldukça önemlidir. Çalışanların bağlı olduğu kurum ve örgütlerde işlerini tatminkâr yaparak mutlu olması, sadece bağlı olduğu örgüte değil aile hayatına, sosyal yaşantısına ve özel hayatındaki bir çok olaya da etki etmektedir. İş tatmin düzeyi yüksek çalışan iç huzuru elde ederek bütün yaşamına bunu yaymaktadır (Kosovalı, 2017: 11). İş tatmini algısal bir geri dönüttür, çalışan iş ortamındaki olaylara karşı beklentilerinin karşılanmadığına dair bir hissiyata kapıldığı takdirde, iş tatminsizliğinin tohumları atılmaya başlanmış olmaktadır (Miner, 1992: 120).

İş tatminsizliğinin en yıkıcı özelliği örgütü güçsüzleştirerek, olası iç ve dış tehditlere karşı örgütü zayıflatıp hatta daha ileri süreçlerde örgütün yok olmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002: 3-4). Eğer çalışanın örgütteki iş tatmini belirleyen davranış üçlüsü olan duygu, fikir ve kanaat, paralel bir ilerleme seyretmez ise işi benimsememe, iş yerine kendini ait hissetmeme, iş devamsızlığında artış ve işten ayrılma gibi sonuçların meydana gelmesi kaçınılmaz bir son olmaktadır (Okumuş, 2011: 41).

Çalışan işinden tatmin olursa olumlu (prososyal) davranış gösterir. Olumlu davranışı benimseyen çalışan bunu sadece iş hayatına değil aile ve sosyal yaşamına da yansıtmaktadır. Hayattan zevk alarak, daha ılımlı ve iyimser bir karaktere sahip olmaya başlar. İş tatminsizliği yaşayan çalışanalarda ise bunların tam aksi olumsuz durumlar meydana gelmektedir (Saklan, 2010: 44). İş tatmini hakkında söylenebilecek en kesin ifade dinamik bir yapıda olduğudur. Yöneticiler açısından sürekli göz önünde bulundurulması ve dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü başta iş tatmini sağlanan kurumlarda zamanla dengeler değişerek iş tatminsizliğe dönüşe bilmektedir. İş tatminsizliği sinsi bir hastalık gibi örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, bunun

önlenebilmesi için işten uzaklaşma, işi yavaşlatma ve düşük verimlilik gibi sinyallerin kulak ardı edilmemesi gerekmektedir (Akıncı, 2002: 3).

### 1.2.2. İş Tatminin Örgüt Açısından Önemi

İş tatmini hem birey hem de örgüt açısından hayati bir öneme sahiptir. Örgütleri oluşturan bireylerdir, bir bireyin tatminsizliği diğer bireylere de etki edeceğinden bütün örgütü tehlikeye sokabilmektedir. Bireyler ihtiyaçları karşılandığı sürece memnun olmaktadır. Fakat örgütler bu ihtiyaçları her zaman gözlemleyemez veya tahmin edemezler. Farklı metotlar ile bu gizli ihtiyaç ve arzuları ortaya çıkarabilirler. Ortaya çıkan bu ihtiyaçların karşılanmaması ise çalışanda isyan etme ve iş tatminkârsızlığına neden olmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127).

Örgüt çalışanı iş tatminsizliği yaşadığını dört tür tepki ile ortaya koymaktadır. Ortaya koyulan bu tepkinin yapıcı veya yıkıcı sonuçları olabileceği gibi aktif ve ya pasif olarak da kendini gösterilebilir. “İşten Ayrılma” davranışı bu tepkilerin en yıkıcı ve aktif olanıdır. En aktif ve yapıcı olan tepki ise “Ses Çıkarma” (muhalefet davranışı) olmaktadır. Ses çıkarma diğer adı ile dile getirme davranışı şikâyetçi olunan durumları ifade ederek sorunların giderilmesi için çaba göstermek anlamına gelir. Çalışanın hiçbir müdahale de bulunmaksızın sessiz kalması ve sürecin kendiliğinden iyileşmesini beklemesi “Sadakat” olan en pasif tepki halidir. Sonuncu ve pasif tepkide “Yok Sayma” eylemidir. Çalışanın süreçle ilgili beklentisinin kalmadığını ve kötüye giden koşulları kabullenmesi anlamına gelir. Bu tepki beraberinde işe geç kalma, işten uzaklaşma ve işe gitmeme gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Üçüncü, 2016: 9). Bu durumların yaşanmaması ve örgütlerin kalifiyeli çalışanlarını kaybetmemeleri için üst yönetim ve çalışan arasında sıkı bir bağın kurulması gerekmektedir. Eğitim sektörü söz konusu olunca, işgücü devir oranının yüksek olması hem örgütü hem de öğrencileri yorarak, kıymetli olan zamandan feragat edilmesine neden olmaktadır.

İş tatminsizliğinin yaşandığı örgütlerde, çalışanlar dolaylı veya dolaysız yoldan örgüte zarar verebilmektedir. İş tatminsizliği, çalışan için bir mutsuzluk kaynağı ve örgütünde ana kaynağı olan çalışanın üretkenliğini kaybetmesi durumudur (Saklan, 2010: 45). Çalışanın doyum sağlaması örgütsel doyumunda sağlanmasına direkt etki etmektedir. İş tatmin seviyesi yüksek olan bireyin örgüte katabileceği olumlu tutum ve getiriler ışığında hareket etmek örgütsel gelişime ve ilerlemeye ön ayak olacaktır.

Çalışan beklentisini karşılayan örgütler personel temin etmede zorlanmazken, çalışanlarının iş tatminini karşılamayan örgütler ise bu süreçte zorluk yaşamaktadır (Urhan, 2014: 7). Özellikle eğitim sektöründe de iş tatminin rolü kanıksanamayacak kadar büyüktür. Eğitimciler ayna misali yaşadığı veya hissettiği durumu öğrencilerine yansıtmaktadır. Aslında bu gayet olağan bir durumdur çünkü ortam koşulları gereği formelden ziyade informel ilişkilerin hâkimiyet gösterdiği eğitim alanında, işinden tatmin olan akademisyen daha gururlu ve başarıya dürtüsü ile kendinden beklenin üstünde bir performans göstermektedir. Bu durumun aksine kendisi tatmin olamayan bir akademisyen karşı tarafa da bir fayda sağlayamayacaktır.

### 1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen birden fazla faktör ve değişken mevcuttur. Çünkü iş tatminine etki eden olumlu ve olumsuz belirleyiciler, yapısı gereği gizli veya örtük olarak örgütte saklı olmaktadır. Bahsedilen faktörleri şu şekilde belirtebilir:

- Yaş,
- Cinsiyet,
- Kişilik Yapısı,
- Zekâ - Yetenek ve Eğitim Durumu,
- İş Tecrübesi ve Statü,
- İşin Özellikleri,
- Ücret ve Terfi İmkânı,
- Yönetme ve Kararlara Dâhil Edilme,
- Çalışma Koşulları ve Çalışma Arkadaşları,
- Örgüt Yapısı ve Kültürü.

#### 1.3.1. Yaş

Araştırmalara bakıldığında, çalışanın özellikleri açısından, yaş ile iş doyumu arasında olumlu ve aynı yönde seyreden bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Yaş ilerledikçe ücret ve sağlanan ek imkânlarda artacağından çalışma şartlarındaki bu iyileşmelerden kaynaklı tatmin seviyesi de artmaktadır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 91). Akademisyenlerin deneyim süreleri arttıkça örgüte karşı beslenen, olumlu tutumlarda artacağından örgütsel uyum meydana gelmektedir (Özer, 2015: 56).



Diğer taraftan genç akademisyenlerin, çalışma olanakları ve işinde yükselme bekleyişi içerisinde bulunmaları nedeni ile, çalışmaya ilk başladıkları süre zarfında doyumsuz olma ihtimalleri oldukça yükselecektir (Davis, 1984: 100). Ancak bazı çalışmalarda ise iş tatmini ve yaş arasında bir bağlantının bulunmadığına hatta aralarında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir (Deniz, 2005: 327).

Herzberg'in (1966) yaptığı araştırmasında iş tatmini ve yaş arasında "U" şeklinde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonucuna göre, 20'li yaşlarda iş tatmini yüksekken yaşın ilerlemesi ile beraber 30'lu yaşlarda iş tatmini düzeyi düşmektedir. Fakat yaşın biraz daha ilerlemesi ile 40'lı yaşlarda iş tatmini tekrardan artmaktadır (Özer, 2015: 56). Örgütlerde yaş seviyesinin artmasına bağlı olarak normatif bağlılığın da diğer yaş gruplarına oranla yüksek olduğu saptanmıştır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 91).

### **1.3.2. Cinsiyet**

Hoppock'un 1935 yılında yaptığı bir çalışmada, erkek çalışanlar ve kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin farklı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla yaptıkları işten daha tatmin olmaktadır. Bunun nedeni ise kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkek çalışanlara oranla daha yüksek olması olarak belirtilmiştir (Kösel, 2015: 50). Çünkü kadın çalışanların karakter yapıları gereği erkeklere oranla örgüte karşı duygusal bağlılıkları daha yüksek olmaktadır.

Diğer taraftan bazı araştırmalar ise kadın çalışanların iş tatmini seviyelerinin düşük olduğunu savunmaktadır. Bu sava göre, çalışan kadınlar sadece tek bir rolü üstlenmeyerek ev işleri, özel yaşamları, çocuk yetiştirme gibi birden fazla rolü üstlenmektedir. Bundan kaynaklı olarak çalışma koşullarının da zorluğunu (çalışma saatleri, vardiya sisteminin olması gibi.) kaldıramayıp bölünmüşlüğü verdiği yorgunlukla işten duyulan tatminde azalma gözlenmektedir (Altın, 2016: 32). Cinsiyet üzerinde yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkek çalışanların içsel motivasyon unsurları ile iş tatmin derecelerinin kimi zaman farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Çarıkçı, 2000: 158).

### 1.3.3. Kişilik Yapısı

Bir iş göreni motive eden en temel faktör, kendi hedef ve amaçlarıdır. İşine yoğunlaşan öğretim üyeleri sürekli olarak yeni amaç ve hedefler belirler. Bireyin bilgi, beceri, yetenek, tecrübe ve işe uygun olması gibi özellikler çalışanın iş yaparken ki mutluluğunu ve iş tatminini de arttırmaktadır (Güler, 2014: 36). Çalışanların sahip olduğu kişilik yapısı da iş tatmini ile bağlantılı haldedir. Çünkü bazen iş ne kadar rahat, stressiz ve çalışma koşulları uygun olsa da kişiden kaynaklı nedenlerle mutsuz olmakta beklediğini bulamamanın da verdiği huysuzlukla iş tatminlerini düşürmektedir.

Öyle ki dışa dönük olarak çalışmayı seven, iletişim gücü kuvvetli ve sosyalleşmeyi yönü ağır basan kişiler çalıştıkları yerlerde çoğunlukla iletişim kurma imkânı bulamadığında, sosyalleşme yönü zayıf kişiler ise sürekli iletişimin gerektirdiği bir örgütte çalışması halinde bu durum iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 73). Örgütlerde çalışanın kişiliğine bağlı olarak iş tatminsizliğine neden olan değerler bulunmaktadır. Çalışanın çevresi ile uyumlu olmaması ve sinirli, agresif bir yapısının olması gibi. Bazı zaman çalışanlar özel hayatlarında bulamadıkları mutluluğu çalışma ortamında arayabilmektedir (Meral, 2016: 19). Bu arayışta olan çalışan, işinden tatmin olabilmek için elinden gelenin fazlasını göstermeye gayret ederek içindeki yalnızlık hissini çalışma başarısı ile kapatmaya çalışır.

### 1.3.4. Zekâ – Yetenek ve Eğitim Durumu

İş tatminini etkileyen bir diğer faktörde eğitim durumudur. Araştırmalara bakıldığında eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, eğitim düzeyleri düşük olanlara kıyasla genel iş tatminlerinde daha olumlu bir ilerleme olduğu tespit edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56-57). Bu alan da yapılan bir başka araştırma sonuçlarına göre ise, eğitim düzeyi düşük çalışanlara daha niteliksiz ve uzmanlık gerektirmeyen işler verilmesi bu da kişinin kendini geliştirme fırsatı bulamayıp monotonluğa sürüklenmesine ile işten duyduğu doyumun azalmasına neden olduğu yönündedir. Oysaki eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar işteki uzmanlık hâkimiyeti de yüksek olduğundan iş alanları da genişlemektedir ve örgütte başarı seviyesi de yüksek olduğundan iş tatminleri yüksektir (Eren, 2008: 269).

Çalışanlar, alanında uzmanlaştıkları eğitim seviyesine uygun pozisyonlarda görevlendirilmedikleri zaman mutsuz olmakta ve sahip olduklarının üstünde bir yeterlilik alanı gerektiren pozisyonlarda çalıştıklarında ise daha fazla stres ve endişe durumu yaşadıklarından iş tatminleri azalmaktadır (Aşık, 2010: 40). Çalışanlar eğitim hayatlarına başladıkları andan itibaren, aileleri ve kendi çabalarıyla birçok geliştirici faaliyetlere katılım göstererek; seminerler, konferanslar ve sertifikalar almaktadır. Mesleki eğitimleri için ellerinden gelenin fazlasını maddi ve manevi ödümler vererek yapmaktadır. Bundan dolayı eğitim seviyesi yüksek olan bir personelin, eğitim düzeyi düşük olan personelden daha az ücret alması durumunda kişi emeğinin karşılığını alamadığını hissettiğinden iş tatmin seviyesi de düşmektedir (Altın, 2016: 33).

Çalışanların, zekâ düzeyleri yaptıkları iş açısından ve o işten tatmin olabilmeleri için önemlidir. Çünkü zekâ kapasitesi daha fazla olan çalışanların, diğerlerine göre daha çabuk öğrenme, kavrama, anlama yeteneğine sahip oldukları için işlerine uyum sağlamakta sıkıntı yaşamamaktadır. Bunlara paralel olarak da işlerinden tatminkârdırlar. Misal zekâ düzeyi yüksek bir kişiye her gün düzenli olarak veda sıkırtmak onun işten alacağı tatmin seviyesini de düşürecektir ve işini anlamlandırmakta zorlanacaktır (Budak, 2006: 56).

### **1.3.5. İş Tecrübesi ve Statü**

İş tatmini ve tecrübe doğru orantılı bir ilişki içerisindedir. İş görenin tecrübe süresi arttıkça iş tatminini de aynı oranda artış göstermektedir. Öyle ki mesleki olarak daha üst kademe ve statü de olan çalışanlar, işlerinden daha çok tatmin olmaktadır (Bilge vd., 2005: 51). İş görenin iş tecrübesi bulunması yaptığı işi daha hızlı ve isteyerek yapmasını sağlayarak iş görenin işten tatmin olma olasılığını da arttırmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 69). Gilmer'in bir araştırmasına göre, çalışanlar işe ilk girdikleri zaman iş tatmin düzeyleri daha yüksek olmakta fakat daha sonraki zaman diliminde bu düzeyin düştüğü saptanmıştır. Bu iş tatmini düşüklüğü iki nedene bağlanmaktadır; iş hayatına yeni atılanlar, istek ve beklentileri zamanla gerçekleşmiyorsa, kişinin işe karşı geliştirdiği olumlu tepkiyi olumsuz duygu durumuna dönüştürerek iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Diğer bir neden ise iş de yeni olması sebebiyle bütün angarya ve yoğun işlerin o kişiye yıkılması ile sanıldığı aksine işin kolay olmadığını ispat ettirici tutumlardır (Hamilci, 2014: 64).

### 1.3.6. İşin Özellikleri

Çalışanın örgütten ilk beklentisi yapacağı işin veya üstleneceği görevin tanım ve kapsamının detaylı şekilde belirlenerek formel bir görevlendirme taslağı oluşturulmasıdır. Çünkü iş gören yaptığı işin kendisine olumlu veya olumsuz katkıları, etkileri ve geri dönütleri için kıyaslama yoluna girmektedir. Öyle ki örgütlerde işe yönelik düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılması çalışanın daha etkili ve verimli çalışmasına da olanak sağlamaktadır (Akıncı, 2002: 5). İşin kendisi, iş tatmini özellikleri sıralamasında birinci sırada yer almaktadır. Beş ayrı iş özelliği aşağıda yer almaktadır (Reitz, 1987: 126-127):

- Otonomi: Çalışanın, yaptığı iş hakkında kara verme özgürlüğünü ve dile getirmedeki rahatlığını ifade eder.
- Rol Kimliği: Çalışana verilen görev ve beklenen rol davranışını işin baştan sonuna kadar ilerletebilme gücünü ölçen bir özelliktir.
- Üstlenilen Rolün Önemi: Yapılan işin çalışan ve çalışma arkadaşları tarafından ne derece önemli olduğunu belirlemektedir.
- Beceri Çeşitliliği: İşin faaliyeti ve beceriyi kaç yol ile gerçekleştiğini gösteren bir niteliktir.
- Geri Dönüt: Çalışanın örgütteki performansının ne kadar yeterli veya zayıf olduğu gibi bir geri dönüt aldığında bu geri bildirim ne kadar açık, şeffaf ve net olduğunun ifadesidir.

Rasyonel bir iş dağılımına uyularak belirlenen görev dağılımının olması, yetki ve görev tanımı kapsamındaki sorumlulukların net bir şekilde saptanması örgüt içerisinde oluşabilecek belirsizliği de ortadan kaldırmaktadır. Örgütte şeffaf ve standartlara uygun iş atamaları çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye neden olarak iş tatminini de olumlu yönde etkilediğini kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 5).

### 1.3.7. Ücret ve Terfi İmkânı

Locke'e göre iş tatminini belirleyen en önemli faktör adil şekilde belirlenen destekleyici çalışma koşulları ve ödüllerdir. Örgütte uygulanan ücret sistemi, çalışanlar arasında adaletli bir dağılım göstermesi, beklentileri karşılaması ve terfi imkânlarının oluşturulması, iş tatmini doğrudan etkileyen bir yoldur. Kısaca örgütte dağıtılan ücret sistemi, çalışanın yetenek düzeyine toplumsal ücret standartlarına göre adil olarak

algılandığı takdirde iş tatmininin yaşanması beklenen bir sonuç olacaktır (Çarıkçı, 2001: 57). Bender ve Heywood'a (2006) göre Akademik dünyada, akademisyenler işinde kalabilme garantisi olmayanlara göre işinden daha tatmin oldukları görülmüştür. Sonuç olarak her sektörde gelir seviyeleri yüksek olan iş görenlerin iş tatmini yüksek olmakta, fakat bazı istisna olaylarda gelir etken faktör olmamaktadır.

Bundan dolayı üniversiteler, en üst düzeyde imkânlarla donatılmış ve örgüt sistemi oturtulmuş, geleceğe yönelik kısa veya uzun vadeli planları olan, misyonu belirli vizyonu ise açık, maddi ve manevi olarak güçlü sorunu olmayan kurumlar olmak zorundadırlar (Taşdemir, 2007: 55). Böyle bir ortam içerisinde farklı fikir ve kanaatleri olan çalışanların varlığı, rahatsız etmekten ziyade mutluluk verici olmalıdır ki bir örgütü ileriye sürükleyen zıt fikirlerin ortaya çıkardığı yeni ve işe yarar yollardır.

Çalışanını işine özendirmek ve örgüte bağlılığını arttırmak amacı ile yöneticilerin başarılı çalışanlarını ödüllendirme yolu ile desteklemeleri ve diğer çalışanlarına da çalışmalarının karşılığını aldıkları mesajını iletebilmelidir. Çünkü övgü çalışma temposunu artırıcı bir güdü olmaktadır (Şahal, 2005: 67). İşin niteliğine göre çalışanların işten duydukları tatmin düzeyleri de artmaktadır. Buradan da anlaşıldığı üzere işin yapısı oldukça önemli olmaktadır. Yapılan işin tek düze olmaması, uzmanlık ve bilgi gerektirmesi, başkaları tarafınca da saygın görülmesi, sonucunda bir verim alınması, keyifli bir iş haline getirtmesi kolay olması ve işi yapan çalışan ile uyumlu olması iş tatminini arttıran etkenlerdir (Akman, 2018: 16).

### **1.3.8. Yönetilme ve Kararlara Dâhil Edilme**

Örgütlerde yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlara karşı davranış ve tutumları, belirlenen kuralların faaliyetteki uygulama şekli ile çalışılan ortamın fiziksel koşulları çalışanların iş tatmininde etkili olmaktadır. İş tatmini üzerinde yönetim biçimi iki şekilde etkili olmaktadır. Bu etkileri şu şekilde belirtebiliriz (Taşdemir, 2007: 52);

- Karar verme sürecine çalışanları da dahil ederek, bireyin katılım sağladığı alanda kendini gerçekleştirme ve algıladığı saygın kişiyim duygusu ile tanınma ihtiyacını karşılamaktadır.
- Örgüt kararlarına yönetim tarafından dâhil edilen çalışanlar, yaptığı iş daha çok önemseyecek, yönetime veya iş arkadaşlarına karşı daha ılımlı duygular beslemektedir.

Üniversiteler de farklı departmanlar da yöneticilik görevi yapan akademisyenler içinde buldukları bilim dalının gerektirdiği eğitimi almış ve o alanlarda yeterli akademik seviyelere ulaşmış kişilerdir. Fakat üstlendikleri görevler yöneticilik esaslarına dayalı uygulamaları içermektedir. Bunlar; planlama, uygulamaya koyma, yönetme, kadrolaştırma, güdüleme, iletişim, kontrol ve eğitim alanında yöneticilik yapacak üst kadrosu hakkında bilgi-beceri sahibi olması gereken sorumluluklardır. Örneğin, sadece arkeoloji alanında çalışmalar yaparak uzmanlık sahibi olmuş bir öğretim üyesinin yönetim konusunda da kendini geliştirici eğitimler alması, görevdeki etkinliğini arttırmak amacı ile çeşitli faaliyetlere katılması gerekmektedir (Taşdemir, 2007: 54). Örgüt yöneticilerinden beklenen aslında örgütü başarılı bir şekilde idare etmesi ve devamlılığın sağlamanın yanı sıra çalışanların iş tatminini de sağlayarak çalışanın verimliliğini, motivasyonunu ve örgüte olan bağlılık duygusunu güçlendirmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 65).

### **1.3.9. Çalışma Koşulları ve Çalışma Arkadaşları**

Çalışanlar iş ortamında her türlü olumsuz durumdan etkilenebilmektedir. Çünkü fiziksel koşullar çalışanların işlerini yapmalarını kolaylaştırmada veya zorlaştırma da etkendir. Bu da doğrudan çalışanın iş tatminini etkiler. Hatta örgütte çalışma arkadaşlarının takındığı tavır, dost canlısı davranışlar, üstlerden beklenen güler yüz ve anlayış da iş tatminini olumlu etkilemektedir (Çarıkçı, 2001: 57).

Erdil vd.'e (2004) göre, yaptıkları tekstil işletmelerindeki yönetim tarzının ve çalışma şartlarının, arkadaşlık ilişkileri ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini ilişkisi çalışmalarında, iş tatmininde en etkileyici faktörün arkadaşlık ortamı ve arkadaşlık ilişkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanlar iş ortamında birey halinde değil grupsal olarak örgütsel verimlilik sürecine dâhil olmaktadır. Öyle ki bir çalışan kendi yaptığı performansın karşılığını alamadığını hatta diğer çalışma arkadaşı ile kıyaslandığı algısına kapıldığı takdirde kıyaslama sonucunun kendi aleyhine olduğunu varsayarak iş tatminsizliği yaşamaktadır (Güney ve Demir 1997: 135).

Çalışma şartları iş görenlerin iş dışındaki hayatlarını da etkilemektedir. Misal, uzun çalışma saatleri ve mesailerin yoğunlu bireylerin aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz etkileyebilmekte, arkadaşları ile fazla zaman geçiremeyen ve kendilerini yenileyemeyen çalışanlar mutsuz ve tatminsiz olmaktadır (Erdil, 2004: 20-22). Her

örgütte formel ve informel olan gruplar bulunmaktadır. Bir personelin başarılı olarak görülen grubun içine dâhil olması, yaşam stilleri ve dünya görüşleri gibi kendisine uygun çalışma arkadaşları ile birlikte olması, kişinin de iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanlar her zaman yaptıkları işin karşılığı olarak para gibi somut beklentiler içinde olmamaktadır. Aksine uyumlu çalışma arkadaşları ile iş yaşamında sosyalleşme daha ön planda olmaktadır. Bundan dolayı çalışanın, çalıştığı örgütte destekleyici ve arkasında duran dostları olması çalışanı daha başarılı olmaya iterek iş tatmini de arttırmaktadır (Erdoğan, 1996: 150-190).

### 1.3.10. Örgüt Yapısı ve Kültürü

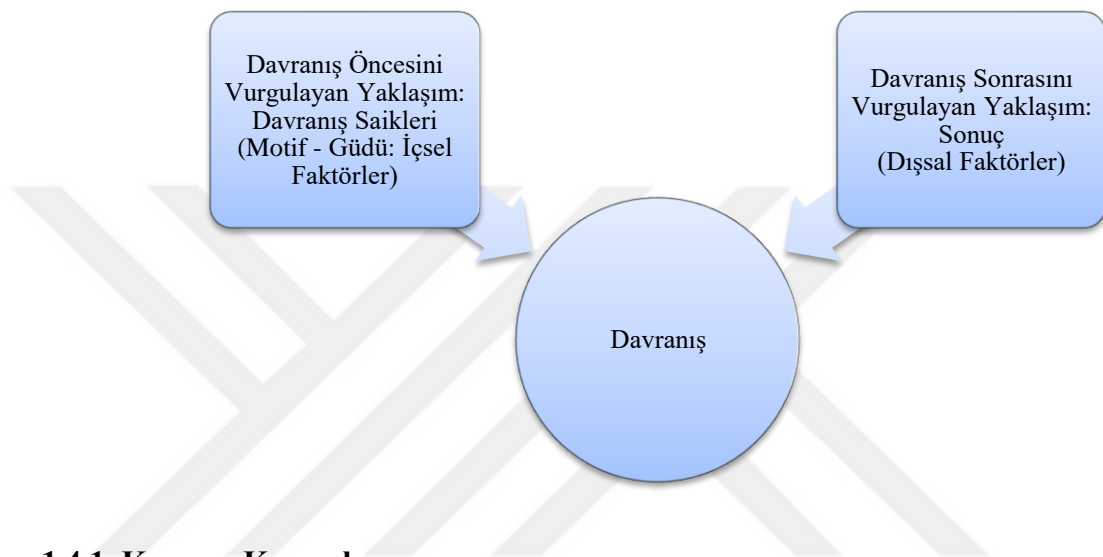
Örgütün sahip olduğu özellikleri de iş tatminine etkili olabilir. Örgütte var olan yönetsel ve teknolojik imkânların varlığı, örgüt yapısındaki gelişmelere de olanak sağlayacağı için çalışanlarında uyum içerisinde olmasına doğal olarak örgüt yapısının da bundan olumlu sonuçlar alarak örgütsel tatmine destek olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 157). Örgütsel labirent “*Örgüt Realitesine*” etki eden bir yapıdır. Örgüt çalışanın bulunduğu örgüt ikliminde ve ilişkiler topluluğunda (labirent yolları) kişisel başarı ve örgütsel başarıyı dışarıdan veya içeriden kaynaklı olabilecek etkileri (olumlu ve olumsuz) en aza indirerek örgütün yaşam ömrünü uzatmaktadır (Koçel, 2013: 496). Örgüt kültürü, o örgütte kalıplaşmış ve o örgüte has olan çalışan ilişkilerinin örgüte yansımalarıdır. Bundan dolayı örgüt kültürü içinde bulunan çalışanı da direkt yoldan etkileyeceğinden iş tatmini üzerinde olan etkisi de kanıksanamaz.

Akademisyenlerin sahip olduğu kültürel değerler; inanç, tutumlar, varsayımlar ve yaşam biçimleri iş tatminini etkileyici bir nitelik taşır. Akademisyenin sahip olduğu bu kültürel değerler ile öğrenim verilen üniversitedeki kültürel faktörler arasında bir örtüşme olması halinde akademisyen iş tatmini arttırıcı bir taşıyıcı konumun da olmaktadır (Güler, 2014: 38).

#### 1.4. İş Tatminine Yönelik Geliştirilen Motivasyon Kuramları

Motivasyon teorileri iki ana grup altında incelenmektedir. Bahsedilen kuramlar, Kapsam (içsel nedenlere bağlı olarak ilerleyen) ve Süreç (dışsal nedenlere bağlı olarak ilerleyen) kuramlarıdır. Anlatılanları aşağıda bulunan Şekil 1’de detaylı olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2013: 622).

Şekil 1: Motivasyon - Davranış İlişkisi



##### 1.4.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, çalışanın içinde bulunan ve çalışanı belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun temelindeki varsayım ise, eğer yönetici çalışanı belirli şekilde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve bu faktörleri yönlendirme becerisine sahip olursa çalışan daha iyi yönetilebilir (Koçel, 2013: 622). Kapsam kuramları adı altında gruplanan dört adet kapsam kuramı bulunmaktadır. Bunlar kuramlar şu şekildedir;

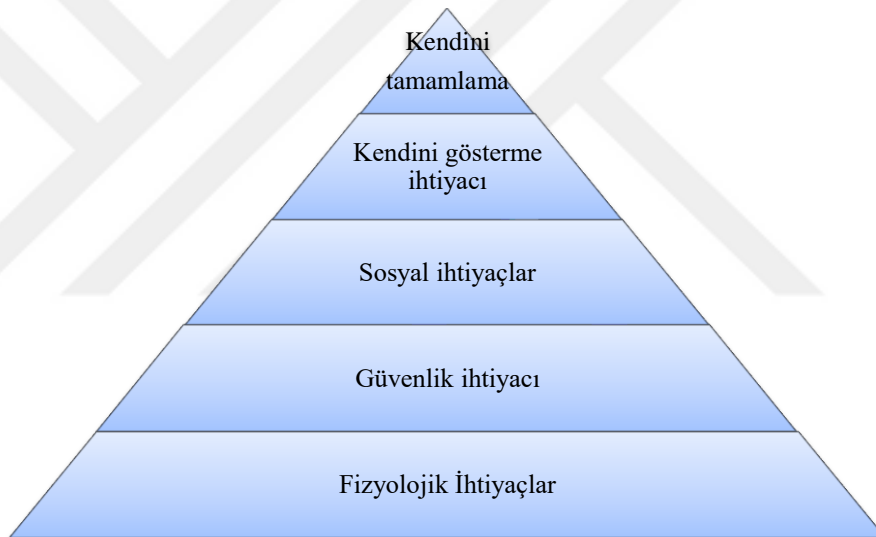
- Maslow’un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı,
- Başarı ihtiyacı Kuramı,
- Çift Faktör Kuramı ve
- Alderfer’ in ERG Kuramı’dır.



### 1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un 1946 yılında ortaya koyduğu davranışsal gelişim ve isteklendirme kuramı bu alan için oldukça kullanışlı olan bir nokta olmaktadır. Bu varsayımın savı, kişiler sadece yaşam standartlarının daha iyi olmasını arzular (Okatan, 2015: 47). Bu arzulanma belirli basamaklar dâhilinde gerçekleşmektedir. Birey belirli fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamadan diğer bir basamağa atlama gücü veya ihtiyacı içerisine girmez. Aşağıda aktarılan bu basamakların davranışa yönlendirilmesi tatmin olma derecesine bağlı olmaktadır. Çünkü tatmin olunan bir ihtiyaç bir üst sıradaki ihtiyacın giderilmesine zemin hazırlar (Koçel, 2013: 623). İhtiyaçlar hiyerarşisi şekli Şekil 2'de belirtilmiştir;

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



*Kaynak:(Koçel, 2013: 624)*

Yukarıda yer alan şekle bakıldığı zaman bireyin bütün ihtiyaçları beş ana eksen de toplanmaktadır;

- 1. Basamak: Fizyolojik İhtiyaçları: Yemek yeme, uyku, cinsel ihtiyaçlar
- 2. Basamak: Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- 3. Basamak: Sosyal İhtiyaçları: Kabul edilme, bir gruba dâhil olma, dostluk, arkadaşlık, sosyal kimlik

- 4.Basamak: Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve statü kazanma, kendine özgüven duyma
- 5.Basamak: Kendini Tamamlama İhtiyacı: Yaratıcılık, sahip olunan potansiyeli geliştirme

Bahsi geçen kuramdan varılabilecek sonuç; her basamak da bulunan ihtiyaç diğer bir basamağın motivatörü durumundadır. Yeterince karşılanmayan ve örgütte yöneticiler tarafından hissedilmeyen ihtiyaçların giderilmesi zorlaşacağından diğer basamağa çıkamayan çalışanın tatminkâr olma durumu da zorlaşmaktadır (Okatan, 2015: 48).

#### 1.4.1.2. Başarı İhtiyacı Kuramı

David C. McClelland tarafından 1961 yılında geliştirilen kuram; bireyler üç grup gereksinim etkisi altında davranış sergiler savını geliştirmektedir. Bahsedilen gereksinimler şu şekildedir (Koçel, 2013: 627):

- İlişki Kurma İhtiyacı,
- Güç Kazanma İhtiyacı ve
- Başarma İhtiyacıdır.

İlişki Kurma İhtiyacı: İnsanın doğası gereği yalnızlık duygusu ile baş başa kalması hem ruhsal hem de sosyal yaşamını bunalım sayılabilecek bir evreye getirmektedir. Bundan dolayı kendine bezeyen başka kişiler ile ilişkiler kurup o gruba dahil olduğu ve iletişime geçtiği zaman kendi potansiyelinin farkına vararak mutlu olmaktadır.

İlişki kurma ve bağlılık güdüsü insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğini hatırlatmaktadır. Bundan dolayı insanın toplumsal yaşam içinde hayatını tek başına idare etmesi mümkün değildir, sosyal gruplarla kuracağı ilişkiler de merhemin yarayı iyileştirme özelliği gibi kişinin yaşam doyumu üzerinde iyileştirici etkiye neden olacaktır (Kösem, 2015: 135).

Güç Kazanma İhtiyacı: Tarihten bugüne kadar baktığımızda değişmeyen tek şeyin “güç kazanma” ve bu gücü elde tutma üzerine verilen çırpınışlar olduğu görülmektedir. Güç imgesel olarak bir taç misali elinde bulunan kişiye diğerlerini

yönetme, onlar üzerinde yönlendirme yetisi uygulama, otoriter sahibi olma ve egemenlik hâkimiyeti vermektedir.

Bundan dolayı bu tacı elinde bulunduran kişi, onu kaybetmemek ve korumak etkisini diğerlerine hissettirmek adına davranışlar gösterecektir (Koçel, 2013: 627). Bir diğer ifade ile bir çalışanın güç sahibi olmak istemesi bulunduğu ortama hükmetme dürtüsünden ileri gelmektedir. Dolayısı ile de çalışanlar iş ortamında veya çalışma arkadaşları içerisinde kendilerini baskın bir karakter konumuna getirmekten kaçınmayarak o yöne meyilli davranışlar göstermektedir. Böyle bir ortamın varlığı çatışmayı da beraberinde getireceğinden kimi zaman çalışan tehlikeden uzak durmak için çatışma ortamından da uzak durarak güç kazanma dürtüsünü baskılamaktadır (Yılmaz, 2014: 34).

Başarma İhtiyacı: Başarı odaklı olan bir kişinin niteliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2012: 92-93):

- Başarıya odaklı çalışan, risk ve sorumluluk almaktan kaçınmaz.
- Başarma odaklı ihtiyaca yönelmiş birey, başarı elde ettiğinde büyük bir mutluluk ve tatmin duygusu ile kuşanarak kendilerinden övünç duyarlar.
- Başarıya kilitlenmiş bir çalışan o başarıyı elde etmek uğruna canla başla çalışarak sadece yaptığı işe kanalize olmaktadır.
- Başarma amacı güdüsü ile yola çıkan bireyler amaçlarına ne derece yaklaştıklarını öğrenmek ve daha çok motive olabilmek için geri dönütlere ihtiyaç duymaktadırlar.
- Başarılarını maksimum seviyelere çıkarmak isteyen bireyler aldıkları risklerde akılcı davranırlar ve bu risk için başka birilerine ihtiyaç duymaz aldığı kararların amacı yalnızca başarılarına hizmet etmek için alınmıştır.

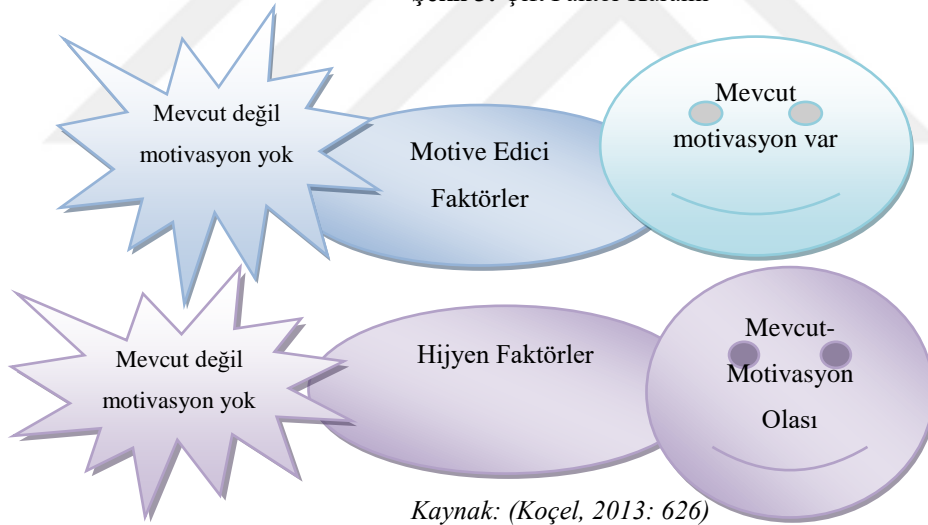
Çalışanın bu güdüye sahip olması durumunda, karşıya koyulan dart tahtasındaki hedef tam isabet gerektiren, anlam ifade eden ve bir emek - çaba ikilisi içeren amaçlardan seçilir. Nasıl ki oku hedeflemek için belirli bir açı ve kombinasyondan oluşan kararlılık gerekiyorsa hedefine kilitlenen başarıyı isteyen çalışan içinde bu donanımları kazanmak ve kendini gerçekleştirmek için geliştirici eğitimler almak önem arz eder. Bu donanımları kazanmak isteyen birey kendisinin belirlediği yollardan başarıya en yakın götürme ihtimali olan yola doğru ilerler ve diğerlerini eler. Çünkü

bireyin başarısız olma ihtimali daha yüksek olan bir yola yeltenme olasılığı düşük olacaktır (Kösem, 2015: 135).

### 1.4.1.3. Çift Faktör Kuramı

Çift faktör kuramı Herzberg'in muhasebeci ve mühendisler ile yaptığı bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırma anında katılımcılara çok basit bir soru sorulmuştur, "işinizde kendinizi en son ne zaman çok iyi ve çok kötü hissettiğinizi ayrıntılı anlatınız" verilen cevaplardan çalışanların kendilerini en çok iş ile ilgili direkt sorumluluk sahibi hissettiklerinde ve o işi başardıkları anlarda mutluluk ve tatmin seviyelerinin çok yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Aynı şekilde dolaylı olarak işin kendisine etki eden, ücret ve çalışma koşulları hususunda ise çalışanların kendilerini verimsiz ve işten tatmin olamama gibi bir duygu durumu yaşadıkları fark edilmiştir (Koçel, 2013: 626). Bunun üzerine Frederick Herzberg'in Şekil 3'te belirtilen *Çift Faktör Kuramı* ortaya atılmıştır.

Şekil 3: Çift Faktör Kuramı



Kurama göre çalışanın motivasyon ve başarısı üzerinde iki aşamalı bir sınıflandırma mevcuttur. Aynı zamanda kuram bireyin işten duyumsadığı tatmin ve tatminsizliğinde tanımlanması açısından yol gösterici olmaktadır. Bunlardan ilki çalışanı tatmin eden "*Motive Edici Faktörler*" ikincisi ise çalışanı tatminsiz eden "*Hijyen Faktörler*" dir (Şahal, 2005: 56):

- *Motive Edici Faktörler*: Doğrudan iş ile ilgili olan konuları kapsamaktadır; işin kendisi, sorumluluk bilinci, ilerleme ve gelişme fırsatları, tanınma, başarıma.

Herzberg' e göre kişinin işini sevmesi ile tatmin olması arasında uzanan görünmez bir gümüş bağ olduğudur. İşini seven çalışan işinde başarılı oldukça üstleri tarafında daha çok tanınmakta ve sorumluluktan kaçmamakta böylece işinde terfi alma ve kendini geliştirme fırsatları doğduğundan çalışan tatmin olmaktadır.

- *Hijyen Faktörler:* Doğrudan iş ile ilgili konular olmayıp dolaylı ve dışsal yollardan etkileyenlerdir. Bunlar; örgütün benimsediği politikalar, iş koşulları, iş karşılığında alınan ücret, özel yaşantı, yönetim ve yönetimin astlar ve üstlerle ilgili tutumları yer almaktadır.

Bu kuram ile yöneticinin önem vermesi gereken nokta, hijyen (koruyucu) faktörler işin doğası gereği olması ve yönetim tarafından sağlanması gereken çalışanın motive olmasını sağlayıcı bir araç olduğudur. Çalışan sağlığı açısından iş ortamında yapılan temizlik sağlığı geliştirmez fakat sağlıklı olmanın temel şartı temizliktir. Buradan da anlaşılacağı üzere iş ortamındaki temizliğin doğrudan çalışana etkisi olmamakla birlikte çalışanın başarı ve motivasyonu üzerinde etkisi büyüktür. O yüzden hijyen faktörleri sağlanmadan diğer faktörlerin varlığı çalışanın motive ve tatminkar olmasına yetmeyecektir (Koçel, 2013: 627).

#### **1.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı**

Alderfer'in (1972) bilim camiasına kazandırdığı ERG kuramı Maslow' un ihtiyaçlar piramidini baz alan bir yaklaşım olmaktadır. Ayrım noktası ise iş hayatı göz önünde tutularak geliştirilmiş bir kuram olmasıdır. Alderfer bu kuramda çalışma hayatındaki personelin ihtiyaçları üzerinde durarak bu kuramı geliştirmiştir. Kuram temel üç ayrım ekseninde birleşim göstermektedir. Bunlar; varolma ihtiyacı, aidiyet (ilişki kurma) ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır. Aşağıda Kösem (2015) tarafından oluşturulan Alderfer'in ihtiyaçlar basamakları ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin karşılaştırılması yapılmıştır. Şekil 4'te bu karşılaştırmanın detayları gösterilmektedir.

**Şekil 4:** Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı ve Maslow'da Karşılıkları



*Kaynak: (Kösem, 2015:137)*

Kuramın üç temel gereksinimi şu şekilde açıklayabiliriz (Koçel, 2013: 628):

- Var Olma İhtiyacı: Basamağın en altında yer alan ve fizyolojik olarak yaşamını devam ettirmeye yönelik gereksinimlerdir. Yeme-içme, barınma örgütlerce belirlenen ücret, fiziki çalışma şartları, çalışanın her türlü tehdide veya zarara karşı güvenliğinin alınması ile alakalı ihtiyaçlarıdır.
- Aidiyet İhtiyacı: çalışma ortamında bireylerin birbiri ile kurduğu duygusal ilişkiler, saygı görme, tanınma ve ait olma gereksinimlerinin birleşimidir. Bu ihtiyaçlarını tatmin etmek isteyen çalışan, zaman zaman iş dışındaki arkadaşlarına ve aile bireyelerine de başvurmaktadır.
- Gelişme İhtiyacı: esasında bu ihtiyaç, çalışanın tek başına yapabileceği bir durum değildir. Çünkü çalışan örgüt ve örgüt üyelerince desteklenmeli, başarılı olan çalışanın üzerine yoğunlaşarak bireysel gelişimine ve olgunluk evresine ulaşmasına yardımcı olunmalıdır ki çalışan yaptığı işten tatmin olarak yeni yetenekler ve kabiliyet kazanımı sağlayabilmelidir.

ERG kuramının en belirgin farkı ise Maslow'un hiyerarşisindeki gibi birbirine bağlı zincirsel belirli bir yapı dizinini barındırmamasıdır. Bireysel olan ihtiyaçların bir sıra kaygısı gütmeksizin gelişi güzel meydana gelmesi, aynı zamanda çalışanın tatmin ve motivasyonu üzerinde tek bir faktörün değil birden çok nedensel olaya bağlı olması bu kuramın kapsamındadır. Misal bireyin gelişme ihtiyacı dominant yapıya sahipken, ilişki kurma ihtiyacı evresinin öncesinde kendini gösterebilir (Kösem, 2015: 137).

### 1.4.2. Süreç Kuramları

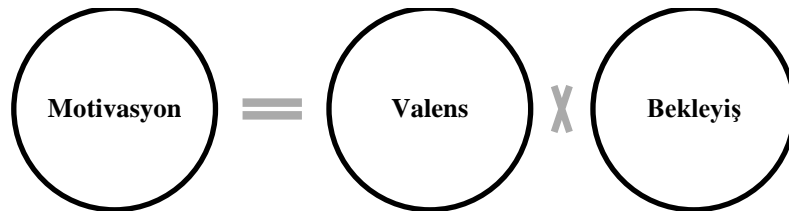
Süreç kuramının ana fikri, insanın davranışının başlamasındaki itekleme kaynağının ne olduğu bu güdünün nasıl harekete geçtiği ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamaktadır. Süreç kuramında yer alan kuramlar şu şekildedir:

- Victor Vroom’un Bekleyiş Kuramı,
- Stacy Adams’ın Eşitlik Kuramı,
- Edwin Locke’un Amaç Kuramı,
- Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramıdır.

#### 1.4.2.1. Victor Vroom’ un Bekleyiş Kuramı

Victor Vroom yaptığı araştırmalar ve bulgular yolu ile bekleyiş kuramını bilim dünyasına kazandırmıştır. Bekleyiş kuramına göre, bireyin gösterdiği davranışların, tercih ve amaçları ile bu amaçlara erişme olasılığı üzerinde durulmaktadır. Buradan yola çıkarak kurama göre bireyin bir iş için çaba göstermesi iki temel dinamiğe bağlı olmaktadır. Tanımlamalara geçmeden önce kuramın ortaya çıkardığı modele göz atmak gerekirse (Koçel, 2013: 632): Şekil 5’te de belirtildiği gibi, Vroom’un Bekleyiş Kuramı Modelinin kavramsal olarak üç ana maddesi bulunmaktadır;

Şekil 4: Vroom’un Bekleyiş Kuramı Modeli



Kaynak: (Koçel, 2013: 632)

*Valens (Bireyin Ödüle Karşı Arzulama Derecesi):* Bir bireyin yapacağı iş karşılığında alacağı ödülü arzulama derecesini ve ödüle giden yolda ki gayretini belirtir. İnsanların farklı beklenti ve istekleri de göz önüne alındığında her bireyin ödülü arzulama derecesi de değişkenlik gösterecektir. Kısaca bireyin ödüle verdiği değer aslında ödülün o kişinin ihtiyacını tatmin etme değerini de ortaya koyar.

*Bekleyiş (Ödüllendirilme Olasılığı):* Bekleyiş algılanan olasılıktır. Olasılıkların gerçeğe dönüşme ihtimali bir gayret sonucunda ödülün olmasına bağlıdır. Eğer birey

gayret gösterme sonucunda belirli bir ödüle ulaşacağı kanısındaysa daha fazla çaba göstermektedir.

*Araçsallık:* Bireyin gayretine mutakıp ödüllendirilmesi birinci kademe bir sonuçtur. Misal birinci kademe sonuç olarak çalışanın maaşı arttırılabilir. İkinci kademe sonuç ise amaç gerçekleştirmediği yani esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırdığımız amaca giden yolda bir araçtır. Yukarıdaki örnekte bahsi geçen ödülü kazanma “*Ücret*” aslında kişinin ailesi ve arkadaşlarına kendini kanıtlaması, daha iyi bir statü kazanımı ve refah bir yaşam süreci için araçtır.

#### 1.4.2.2. Stacy Adams’ın Eşitlik Kuramı

John Stacey Adams tarafından 19632 de geliştirilmiş bir kuramdır. Adams’ a göre iş tatmini bireyin girdi - çıktı ikilisine bağlı olarak belirlenmiştir. Çalışanın işine karşı gösterdiği çaba ve bu çabasına karşı örgütten aldığı geri dönüşler ile ortaya çıkan sentezdir. Eğer bu ikili bir denge tutturabilirse iş tatmini de ortaya çıkacaktır. Bahsedilen kurama göre ödül faktörü yönlendirici bir ara yoldur ve çok dikkatli davranılmayı gerektirmektedir. Çünkü çalışanın başarısından daha fazla ödüllendirme yapılması kişide suçluluk duygusuna sebebiyet verirken, başarısından daha az ödül verilmesi de adaletsiz bir tutum algısını oluşturmaktadır (Okatan, 2015: 54). Bu kuramı personelini motive etmek amacı ile kullanmak isteyen yöneticiler aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2013: 637):

- Çalışanlar arasında eşit bir dağılım yapılması ve ödüllendirmenin de eşit şekilde uygulanmasıdır.
- Örgütlerin en büyük sorunu ücret sistemindeki eşitsizlik algısından doğmaktadır.
- Çalışanın algıladığı eşitsizliğe karşı göstereceği tepki farklı şekilde olabilmektedir. Bu gibi durumlarda yöneticinin çalışanı dinlemesi ve ardından karar vermesi gerekmektedir
- Eşitsizliği hisseden kişi bu eşitsizliği giderici davranışlar sergiler

#### 1.4.2.3. Edwin Locke’un Amaç Kuramı

Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen bu kuram, davranış odaklı olmakta, çalışanın sergilemiş olduğu tutumun bilinçli bir eylem olarak amaç ve niyetlerine göre olduğunu ileri sürmektedir. Amaçlar kuramın da niyetler binada ki zemini temsil eder ve davranışa etki eden örgütü sarsacak veya zarara sürükleyecek durumun da



amaçlardan geçtiğini belirtmektedir (Hamilci, 2014: 95). Bireyin kendine belirlediği amaç, motivasyona da yön vereceğinden hedefini erişilmesi zor ve yüksek bir amaç belirleyen birey bunun tam tersini belirleyen bireye göre daha fazla çaba sarf etmektedir. Aynı duruma yönetici açısından bakılacak olursa yine çalışanlarına karşı örgüt yönetiminin ön gördüğü amaçlar çalışanın belirlediği amaçlarla uygunluk göstermesi dahilinde örgütsel motivasyon da daha fazla bir atış olacağı ve tatminkar çalışan sayısının da artacağı yönünde olmaktadır (Koçel, 2013: 638).

Locke, çalışanın işyeri başarısını ve çalışanların güdülenmesini tamamlayan amaçların niteliklerini göz önünde tutmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Akt.Eren, 2000: 505)

- Çalışanın belirlediği amaçların, şeffaf ve açık olması örgütsel amaçlar belirlenirken çalışanlarında başarısını arttırmaktadır.
- Örgütsel amaçlar belirlenirken çalışanın da kararlara dahil edilme oranı arttıkça çatışma azalacak ve çalışanların güdülenmesi de artacaktır.
- Çalışanlarca belirlenen amaçların ulaşılması zor olması kişinin iş ortamının da daha istekli ve hırslı çalışmasını da tetikleyeceğinden iş başarısı üzerinde olumlu bir etki oluşacaktır.
- Örgütler de uyum arttıkça çatışma da buna bağlı olarak azalma seyretmektedir. Bundan dolayı örgütün ve çalışanın belirlemiş olduğu amaçlar örtüşürse, amaçlara yönelik koşullar sağlandığı takdirde çatışma ortamı da ortadan kalkacaktır.
- Çalışanın durumunu analiz etmesi ve amaç çizelgesine ne denli yaklaştığını görebilmesi adına örgütsel geri dönütler önem arz etmektedir. Geri bildirim alan çalışanda farkındalık ve duyarlılık artarak ödüllendirme yolu ile de kendini daha motive olmuş hissedecektir.

#### **1.4.2.4. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Bu kuram Lawler ve Porter adlı düşünürler tarafından Vroom' un kuramı temel alınarak, örgütsel şartlar ve gerçekçi tutumlar üzerinde durularak geliştirilmiştir (Eren, 2000: 522; Koçel, 2013: 634). Geliştirilen yaklaşımın ilk bölümü Vroom kuramıyla benzerdir. Kişinin güdülenme düzeyi Valens ve Bekleyiş tarafından belirlenmektedir. Fakat Lawler ve Porter'e göre çalışanın beklenin üstünde bir gayret sarf etmesi her daim

yüksek bir performans ile sonuçlanmayabilir. Burada yeni iki değişken daha eklenmektedir; çalışanın donanımı (bilgi ve yetenekleri) ve çalışanın kendisi için algıladı rol değişkenidir. Birey gerekli donanıma ve potansiyele sahip değilse ne kadar gayret gösterse de başarılı olamayacaktır ve sonuca ulaşmakta da yoksunluk yaşayacaktır. Öyle ki her çalışan örgütte kendisine tanımlı bir rol üstlendiğini bilir bunun örgüt tarafından atfedilmesi hissi oluşmaması durumunda yine amaçlara ve sonuca ulaşılmadığı gibi rol çatışması da yaşanacaktır. Rol gereklerini bilemeyen çalışan da belirsizlik oluşacağından verimliliğini engelleyen bir set olacaktır (Koçel, 2013: 634).

Bu kurama göre, yüksek başarının tatmin seviyesini yükseltebilmesi için çalışanların örgüt beklentileri ve karşılığında alınacak ödülde bir denge kurulması ve ödül dağıtımının adil bir sisteme bağlı olması gerekmektedir. Böylece örgüt tarafından bilinmelidir ki düşük başarı ile beklentilerini karşılayan bireyler olabildiği gibi yüksek başarı fakat beklentilerine uygun bir ödüllendirme ile karşılaşmadığını düşünen bireyler de olacaktır. Kısaca herkesi isteklerince memnun veya tatmin etmenin imkânsız halde olduğu bir kez daha görülmektedir (Hamil, 2014: 91). Ödüllendirme açısından Vroom'dan ayrılan tarafı ise sadece eşit ödül dağıtımının çalışan başarısı ve tatmini üzerinden tek başına etkisi olmamasıdır. Örgütte çalışanlara verilen ödüllerin adaletli şekilde dağıtımına tabi tutulurken çalışan beklenti ve amaç düzeyi de göz önünde bulundurulmalıdır (Kösem, 2015: 143).

### **1.5. İş Tatmininin Boyutları**

1960'lardan bu yana iş tatmini hakkında en çok boyutların hangi faktörlerin altında ele alındığı yönünde bir tartışma süregelmiştir. Bunlar arasında Smith vd. (1969) 'e göre iş tatmini; iş memnuniyeti, terfi, çalışma arkadaşları, ücret, yönetim ve işin kendisi olarak dört boyuta ayırırken, Rice vd. (1991) ise 12 faktör altında topladığını ileri sürerek; ücret, işe geliş gidiş süresi, terfi, müşteri ilişkileri, karar verme, beceri kazanma, fiziksel gayret, yönetim, çalışanın takvimi, çalışma arkadaşları ile iletişim kurma gibi sıralamaktadır. Bütün bu analizler neticesinde Oran'ın (1989) da yaptığı çalışmasında iş tatminin iki kuram üzerinde ele alınarak bu iki boyuttan oluştuğu; İçsel tatmin ve Dışsal tatmin olduğu görülmektedir (Kosovalı, 2017: 18). Aşağıda iş tatminin alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin detaylı olarak anlatılmaktadır.

### 1.5.1. İçsel İş Tatmini Boyutu

İçsel tatmin, çalışanın görevlendirildiği örgütte bu görevi yerine getirirken yaşadığı içsel haz, mutluluk ve içsel bir olaydır. Örgüt ortamında yaşadığı sıkıntılar, zorluklar, mutluluklar memnuniyetler gibi yaşadığı etkileşimlerin bir yansımasıdır. İçsel tatmin boyutu bu yönüyle duygusal anlamda tatminini, çalışanın güven duygusunu, örgütün oluşturduğu güven ortamını, bireyin kendini keşfetmesini, farkındalığını hissettirebildiği veya gösterebildiği bir süreci ifade etmektedir (Kosovalı, 2017: 20). Örgütlerde bazen çalışanın beklentileri ve örgüt beklentileri birbiriyle örtüşmeye bilir. Bu örtüşme sağlandığı anda içsel tatmin doğmaktadır ve çalışanın örgütüne karşı prososyal davranış gösterme eğiliminde de artma yaşanır.

Diğer bir ifade ile içsel tatmin, çalışanın üstelendiği rolün yapılması ve bu süreçte yaşadığı içsel durumu ifade etmektedir. Çalışanın ücret, çalışma ortamı gibi fiziksel faktörler dışında kalan dış etkenlerin değil de çalışan psikolojisi ve ruh hali gibi içsel yaşantısını ifade etmektedir (Akdemir ve Açıan, 2017: 57-59). Bundan dolayı içsel tatminin oluşmasına çalışanın yaşadığı iş dışındaki hayatı, ruh hali, karakter yapısı, olaylara karşı bakış açısı da etki etmektedir.

### 1.5.2. Dışsal İş Tatmini Boyutu

Çalışanın ait olduğu örgütte çalışmalarının ve gayretini sonucu yaşadığı tatmin duygusudur. “Dışsal Tatmin” boyutu kabul görülme ihtiyacından doğan ve emek karşılığı alınan somut faydadan “Ücret” ve örgütün hiyerarşik yapısını ifade etmektedir (Taşdemir, 2017: 45). Hirschfeld’e (2000) göre de dışsal iş tatmini kendini gerçekleştirme ve çalışanın psikolojik durumundan ziyade örgüt yönetimi, kurum politikaları ve örgüt tarafından verilen ödüllendirme ile oraya çıkmaktadır. Dışsal tatmin bu yönüyle içsel tatmin gibi çalışanın gözlemlerinden ve etkilenmesinden doğan tek yönlü bir tepki değil örgüt tarafından da etki eden çift yönlü bir etkileşimin ortaya çıkardığı durumu ifade etmektedir.

Çalışanın yaptığı iş karşılığı aldığı somut sonuçlara dayanmaktadır; aylık gelir, örgüt tarafından sağlanan kaynaklar, imkânlardır. Akademisyenler açısından dışsal tatmin oldukça etken olmaktadır. Çünkü bilgi işçileri için kurum tarafından sağlanan destekleyici teşvikler gibi daha aktif ve mutlu akademisyenler olmasında güdüleyici olmaktadır (Alparslan, 2014: 96).

İş tatmini örgütsel bağlamda çok fazla konu ile yakından ilgilidir. Bunlardan en önemlisi olan iki kavramda çalışmada karşılaştırılan, “*Örgütsel Muhalefet*” ve “*Prososyal Davranış*” kavramlarıdır. İşinden duyduğu hazzı yüksek olan bir çalışanın rol tanımlı ve rol ötesi prososyal davranış eğilimi de yüksek olmaktadır. Özellikle rol ötesi davranış çalışanın örgütü için artı bir çaba içinde olması durumu ve bunu bir karşılık beklemezsizin gerçekleştirmesi iş tatminin olumlu bir yadsıması olmaktadır. Örgütsel muhalefet içinde aynı şekilde, çalışanın işini yaptığı örgütten olumlu geri dönütler alması, düşüncelerine saygı duyulması, kendi fikir ve kanaatlerini rahatça dile getirebilmesine ön ayak olmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM: PROSOSYAL DAVRANIŞ

### 2.1. Prososyal Davranış Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Prososyal davranışlar, bireylerin hiçbir baskı ve koşullanma hissetmeksizin kendi isteğiyle bir başkasının yararına olabilecek, davranışlarda bulunması halidir (Eisenberg ve Mussen,1990: 3-4). Örgüt bireyleri üstlendikleri örgütsel rolünü yerine getirirken, sürekli iç içe olduğu kişi veya örgütün, huzurunu ve refahını sağlamak amacıyla artı bir çaba sarf etmektedir. Bundan dolayı ekstra rol davranışları, biçimsel rol davranışları kategorisi dışında kalarak pozitif sosyal davranışlarının içerisinde (Özdevecioğlu, 2009: 49).

Rosenhan'a (1978: 103) göre prososyal davranış kavramını ilk kez Auguste Comte kullanmaktadır ve kavramı "*Karşı tarafa gösterilen ilgi*" olarak tanımlamaktadır. Pro-sosyal davranış, ister bir ödül beklentisi ile isterse de karşılık beklemezsiniz olsun amacın içindeki niyettir çünkü birey bu davranışı göstermekten dolayı huzur ve fedakârlığın verdiği rahatlamayı beklentisinin üstünde tutmaktadır.

Prososyal davranışın da belirli kısıtları bulunmaktadır. Bireyin sahip olmadığı bir şeyi başka bir kişiye vermesi veya yardıma muhtaç olmadığı halde fedakârlıkta bulunması sağlıklı bir prososyal davranışı olmamaktadır (Hellinger, 2007: 19-21). Prososyal davranış çok hassas bir noktadır, yardımcı olmak bazen karşıdakini hazıra alıştırmaya ve onu tembelleğe itmeye, kendini geliştirmesi için çaba sarf etmemeye de yönlendirebilir bu da hazırcı bir çalışan kişiliği ortaya çıkarmaktadır. Örneğin akademisyenin gerek olmadığı halde öğrencisinin işini sürekli olarak ekstra rol davranışı ile çözümlemesi o öğrencinin zorluklarla baş etmesini ve kendi potansiyeli çıkarmasına engel olarak tembelleğe itmektedir. Aynı şekilde akademisyenin kendisi denemeden veya zaman harcamadan sürekli çalışma arkadaşından yardım alarak yaptığı işler bir süre sonra sanki kendinin değil karşıdakinin görev ve sorumluluğuymuşçasına üzerine kalarak beklentiyi arttırmaktadır.

Son zamanlarda fark edilmiştir ki örgütsel tatmin düzeyi yüksek ve bağlılığı güçlü olan çalışanların sadece verilen rollerle yetinmeyerek örgüt yararına prososyal davranışlar sergilemektedir. Prososyal davranış, çalışanın bulunduğu örgüte karşı

beslediği ılımlı tutumun yansımasıdır. Bu yansıma biçimsel rollere göre ortaya çıktığı gibi rol ötesi davranış şeklinde de gerçekleşmektedir (Esmer, 2017: 75). Üniversite bağlamında bir örnek vermek gerekirse, akademisyenlerin bağlı buldukları birim hakkında fark ettikleri bir eksik yahut dalgınlıkla yapılan yanlıştın tolere edilmesi, diğerk akademisyen arkadaşlarının gözü önünde onun kişisel haklarına hakarettten kaçınma, eğer kurumu büyük bir sıkıntıya düşürebilecek bir davranışsa bireysel bir görüşme ile nezaket kuralları içinde uyarma, akademisyenlerin bağlı oldukları kuruma güven duyması ve rol ötesi prososyal davranışını arttırması için çok önemli bir güdülenme olmaktadır.

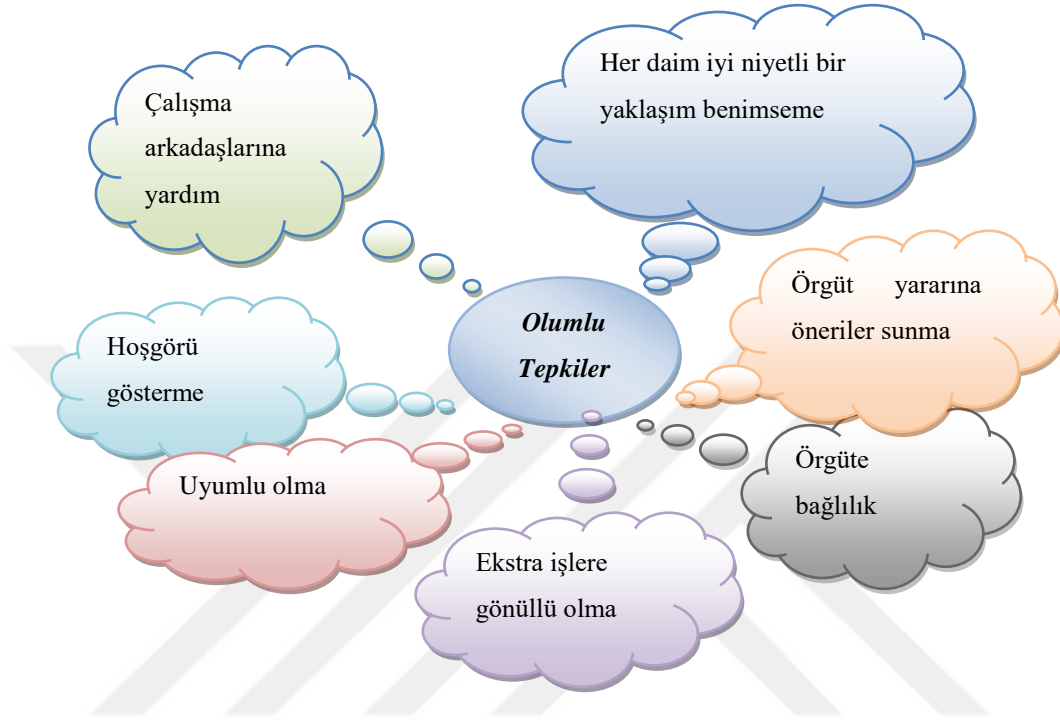
Dışarıdan bir beklenti içinde olmayan birey motive olarak, olumlu sosyal davranış eğilimi gösterir. Bunun yanı sıra çalışanın başlangıçta, tutarsız ve ahlaki olmayan bir takım davranışları, örgüte dâhil olduktan sonra sosyalleşmenin de bir sonucu olarak ahlaki bir denetim altına girmektedir (Eisenberg ve Miller, 1990: 181). Bu da örgütün belirleyici ve biçimleyici rolünün bir gerekliliğı olmaktadır.

Özgecil bir tutum ile başkalarına prososyal davranış geliştirmede kimi ölçütler bulunmaktadır (Yavuzer, 2017: 105-120). Dengeyi koruya bilme önemlidir öyle ki çalışan örgütte bir başkasına yaptığı yardım davranışının yanında o kişinin hayatını kolaylaştırarak kendine has bir denge terazisi oluşturacaktır. Terazinin bir kesesinde kendini düşündüğün kadar başkalarını düşün varken diğerk kesesinde ise başkalarını düşündüğün kadar da kendini düşün olmaktadır. Buda dengeli bir prososyal davranış sergilenebilmesine olanak sağlar. Toplum yanlısı olan prososyal davranış, bir çalışana veya örgüte karşı yardım amaçlı olan gönüllülük esasına dayanmaktadır. Yapılan bu gönüllü çalışmanın, bir karşılık beklemeksizin kendinden başka bir çalışanın yararına olması da hayırseverlik davranışlarının bütününe kapsamaktadır (Penner, 2000: 788-796).

Prososyal davranış sergilerken, özgeciler bu tutumda, karşı taraftan bir beklentiye sahip olmazlar (Simpson, 2008: 37-52). Egoistler ise yani sadece bir karşılık görmeleri durumunda bir fedakârlık yapmaya hazır olan bireyler de tam tersi şekilde karşılığında bir beklenti görecekleri hissi olmadan prososyal davranış göstermemektedirler (İpek, 2014: 4). Motowidlo ve Brief'e göre prososyal davranışların

çalışan ve örgüt açısından sağladığı olumlu çıktılar Şekil 6’da belirtildiği gibi olmaktadır (Baruch vd., 2004: 399-412).

**Şekil 6:** Prososyal Davranışların Çalışan ile Örgüt Açısından Sağladığı Olumlu Çıktılar



Çalışanın, örgüt içerisinde rol alma etkinliği arttıkça ve çeşitlendikçe prososyal davranış ile arasında anlamlı bir bağ olmaktadır (Eisenberg ve Miller, 1990: 182). Örgütlerin verimliliğini artırıcı özellikte olan prososyal davranışı isteğe bağlı bireysel bir davranıştır.

Bir başka tanıma göre, Prososyal davranışlar, örgüt başarısına etkili olan ve hizmet verilen tarafın iş tatmininde artmasına yardımcı olan sürekli olması halinde örgüt içinde memnuniyeti arttıran davranışlardır (Yeşiltaş vd., 2013: 338). Literatüre bakıldığında ortak karar varılan bir konu da; prososyal davranışın bireyin empatik yanıt düzeyi ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğudur. Çalışan kendisini diğer bir çalışma arkadaşının yerine koyarak çözüm yolu üretebilme kabiliyetini geliştirmekte ve olumlu davranış göstermektedir (Eisenberg ve Miller, 1990: 182). Bu bilgilere ek olarak, Prososyal davranışlar ile ilgili alan yazını incelendiğinde kavrama hakkında bugüne kadar oldukça tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan kimileri ve kaynakları Şekil 7’de özetlenmektedir.

Şekil 7: Prososyal Davranış Tanımlamaları



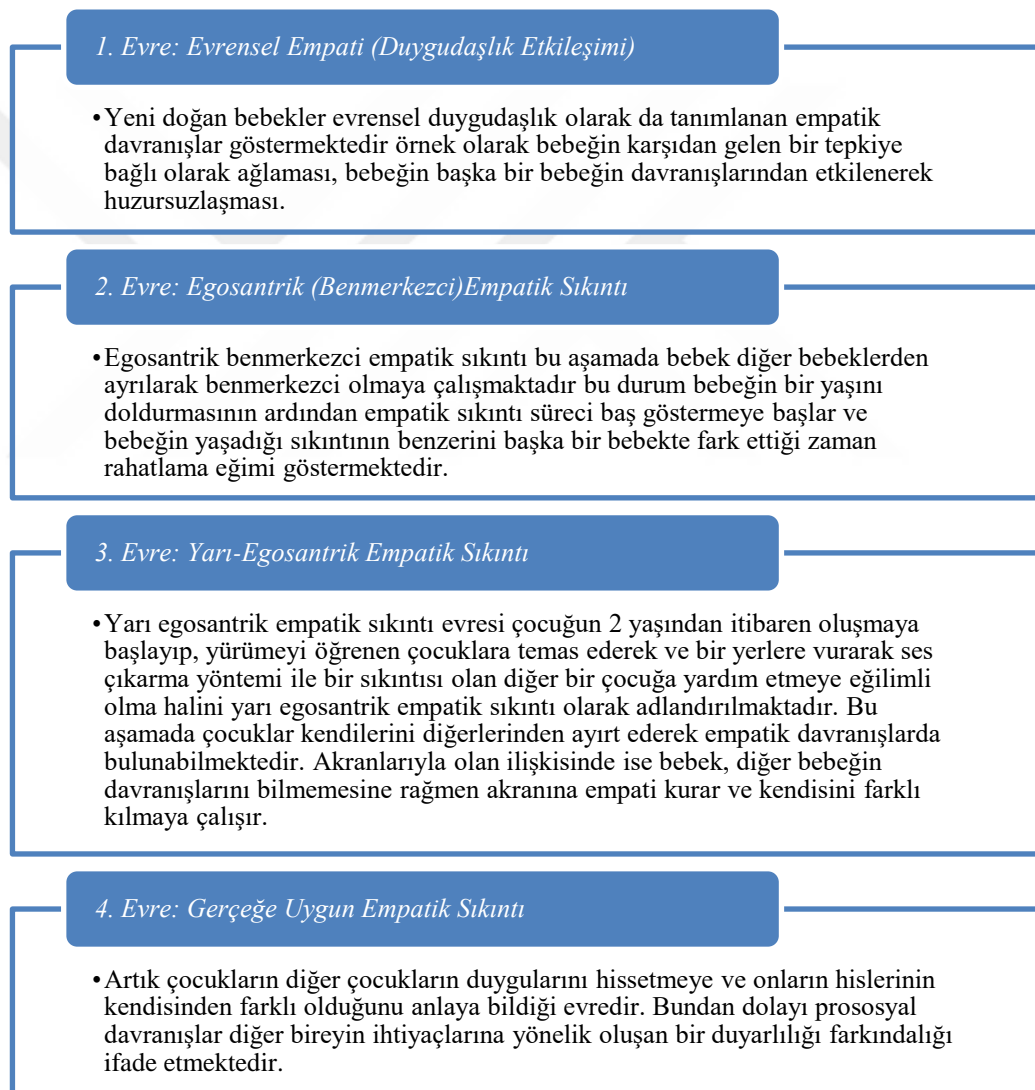
## 2.2. Prososyal Davranış Gelişim Süreci

1980'li yıllara kadar örgüt başarısına etki eden çalışanların, görevlerinin ve sorumluluklarının yani örgütsel rollerinin yanı sıra örgüt yararına yapılan fedakarlık, iş birliği geliştirme gibi rol ötesi davranışlarda yer almaya başlamıştır. Bu durum daha önceleri psikoloji, sosyoloji, eğitim bilimleri gibi alanlarda sıkça üzerinde durulan “*Prososyal Davranış*” kavramının örgütsel davranış literatürü tarafına geçmesine zemin hazırlamıştır (Esmer, 2017: 77).



Prososyal kavramını ilk defa Smith vd. (1983) “*Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Doğası ve Öncülleri)*” çalışmasında bahsetmiştir. Prososyal davranışlarının gelişimini araştıran Hoffman (2000)’de dört evrede meydana gelen teorik bir model sunmuştur. Model bebek ve çocuklardan yola çıkılarak onların kendi farkındalıklarını anlama ve kendileri dışındakini anlama, ayırımına yönelik rollerini tanımlayan bir evresel zincir olmaktadır. Bu model ve açıklamaları Şekil 8’de görülmektedir.

**Şekil 8:** Prososyal Davranış Gelişim Evreleri



Kaynak : (Eisenberg vd., 2006: 654-655)

Prososyal davranışların gelişimi bebek ve çocukların kendi farkındalıklarına ve diğerlerinin davranışlarını anlama bilme ayırımına dair rollerini tanımlayan bu dört evrenin ardından kıyasla üniversite de yaşanan prososyal davranışların gelişimini Şekil 9'da belirtilmiştir.

**Şekil 9:** Örgütlerde Prososyal Davranışın Gelişimi

#### *Çalışanın Duygudaşlık Etkileşimi*

- Bu ilk aşamada kuruma yeni giren akademisyen duygudaşlık davranışı sergileyerek, diğer çalışma arkadaşlarını gözlemler çalışma ortamında iş yükü ağır olan çalışanlardan etkilenerek huzursuzluk ve korku durumu yaşayabilmektedir. Örneğin bir akademisyenin aynı odada bulunduğu arkadaşının işlerini yetiştirememeye kaygısına karşı, yeni olmasından kaynaklı bir kaygıya ve korkuya kapılması.

#### *Çalışanın Ben Merkezilik Sıkıntısı*

- Çalışanların kurumdaki deneyim süreleri arttıkça empatik sıkıntılar yaşamaya başlayabilir. Fakat diğer çalışma arkadaşının da aynı durumdan muzdarip olarak yaşadığı ve çözümlediği olaylara tanıklık etmesi ile rahatlama içine girebilmektedirler.

#### *Çalışanın Yarı Egoantrik Empati Sıkıntısı*

- Çalışan kurumda ilerleme kaydettikçe ve işler hakkında bilgi sahibi oldukça, aynı sıkıntıyı yaşayan çalışma arkadaşına da kolaylık sağlamaya çalışarak tecrübesini aktarma yoluna girebilmektedir. Bunu yapmasının nedeni çalışma arkadaşının içsel durumu hakkında bir yargılama yapamasa bile bu davranışları ile kendini ve başarılarını ayırt etmeye başlamasındandır. Çalışan yeni görev almaya başlamış olsa da kurumundaki bazı olayların ve süreçlerin farkında olarak örgüt yararına davranışlar göstermeye gayret eder. Ondandır ki oda arkadaşına ya da yatay ilişkide bulunduğu çalışma arkadaşına gönüllü olarak yardımcı olmayı seçer.

#### *Gerçeğe Uygun Empati Sıkıntısı*

- Bu aşamada artık kuruma alışan çalışan diğer çalışma arkadaşlarının hislerini ve duygularını anlayabilir empati kurabilir hale gelir. Bundan dolayı kendi gereksinimleri, beklentileri ve amaçları doğrultusunda hareket etmeye prososyal davranış eğilimi göstermeye başlamaktadır. Örgütler de en önemli etken alışmışlık duygusunun getirileridir. Bu duygu evresine gelen akademisyen zorluklara karşı çözüm üretebilen başarıya odaklı ve içsel tatmini yüksek çalışan olmaya başlamaktadır.

Kısaca söylemek gerekirse prososyal davranış eğilimi insanın sosyalleşmeye başlaması ile birlikte doğasının getirdiği bir gerekliliktir. Bu davranış bireyin doğumundan ölümüne kadar ki süreç içerisinde kişiliğine, çevresine, yaşayış biçimine ve sosyal hayatına göre değişkenlik göstermektedir.

### **2.3. Prososyal Davranışın Kuramsal Dayanakları**

Sosyal psikolojide, prososyal davranış, çalışan veya örgüt yararına olan hiçbir karşılık beklenti taşınmaksızın yapılan davranışları tanımlamaktadır. Esasında bir düşünce süreci olarak düşünülebilir bu durum çünkü çalışan bir diğer çalışma arkadaşına yardım etme ya da etmeme ve onu önemseme ile önemsememe gibi karar verme ikilime yaşamaktadır. Karar verme aşamasına gelen çalışan burada çevresel baskı, kurallar ve iş yoğunluğu gibi algısal farklar ile değerlendirme yapmaktadır (İpek, 2014: 8). Örgütüne bağlı ve iş doyumunu yüksek çalışan mutlaka, içinde kötülük beslemeden örgüte zarar vermeyecek gönüllü bir yardım çalışmasına dâhil olmak ister. Prososyal davranışı kuramsal dayanaklarını şu şekilde belirtebiliriz:

- Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı
- Karşılıklı Norma Kuramı
- Sosyal Adalet ve Denklik Kuramı

#### **2.3.1.Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı**

Bu kuramının ilk geliştirici 1964 yılında Blau'dur. Kuram sosyal mübadele ve ekonomik mübadele ekseninde etrafında şekillenmektedir. Çalışanlar arasında ki sosyal bağ bir tür kaynak değişimi ile meydana gelir. Çalışan örgütten ödüllendirme beklentisi ile sosyal bir ilişki kurarak bunu sürdürmektedir (Gürbüz, 2006: 52). Aslında bu durum o kadar doğaldır ki çalışan kendini motive edecek ödül beklentisi ile performansını arttırmayı ve örgütün kendinden beklediği amaçlar doğrultusunda var gücü ile çalışmayı hedeflemektedir. Buda karşılıklı olarak çıkar ve beklentilerin karşılanmasını sağlamaktadır.

Sosyal mübadele ilişkisinde tarafların kurduğu ilişki bir zorunluluğa dayandırılmaksızın, bir tarafın diğer tarafa kaynak sağlaması ile karşı tarafın da aynı karşılığı vermesi olarak değerlendirilir. Karşılığın temeli gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ekonomik mübadele ilişkisinde ise, mübadelenin gereklilikleri açıkça belirlenmiş olmaktadır. Taraflar zorunluluk hissetmedikçe yardımcı olmayı tercih

etmezler. Elde dilen sonuç genellikle maddi kaynaklıdır. Çalışan yaptıklarının karşılığı olarak örgütten kendisini tatmin edecek bir getiri bekler; ücret, ikramiye, izin gibi (İpek, 2014: 9). Öyle ki çalışan beklentilerini örgütten karşıladığı müddetçe hem daha rahat muhalif davranış gösterebilmekte hem de iş tatminini beklediği derece de yüksek tutmaktadır.

### 2.3.2. Karşılıklı Norm Kuramı

Gouldner tarafından 1960'lar da ileri sürülmekte ve temeli Sosyal Mübadele Kuramındaki gibi çalışanın elde ettiği faydaya karşılık olumlu bir davranış göstereceği üzerine olmaktadır (Esmer, 2017: 79). Karşılıklı norm kuramı aslında bir *Sosyal Takas*'dir. Bir kişiye faydası olan davranışın karşılığı beklenir. Bu karşılık maddi olacağı gibi manevi olan; saygı görme, itaat, sosyal onay gibi de olabilmektedir (Özdaşlı vd., 2014: 133). Karşılıklı Normu Kuramından bahsedebilmek için ilk olarak önceden kendisine yardım davranışında bulunan çalışma arkadaşına aynı özveri ile yardımcı olma ve o kişiye zarar verme düşüncesinin olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2006: 52). Çalışanın karşılıklı norm kuramı ve sosyal mübadele kuramına göre prososyal davranış göstermesinin nedenleri vardır. Bu nedenler şu şekilde belirtilebilir (Akgemci ve Yıldız, 2011: 71-96):

- Çalışan diğer çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurarsa,
- Çalışan görev tanımı kapsamındaki gereklilikleri bilmiyorsa ya da olumlu bir davranış geliştirmek için sadece görevinin bir gereği olarak görüyorsa,
- Çalışan kurumunda süreçlerden ve uygulamalardan dolayı memnun olurda yöneticisinin de adaletli bir şekilde dağıtım yaptığı inancına sahip olursa,
- Çalışan prososyal davranış eğilimi gösterirken bunu içinden gelerek ve yaşantısından, olgunlaştığı kültürden almış ise karşılıksız iyilik yapmayı kendine hayat felsefesi olarak belirler.

### 2.3.3.Sosyal Adalet ve Denklik Kuramı

Örgütsel anlamda çalışanlar, herkesin örgüte sağlamış olduğu katkısız düzeyde, bu karşılığını alması gerektiği inancına sahip olmaktadır. Homans'ın "*Sosyal Adalet*", Adams'ın ise "*Denklik*" olarak ele aldığı bu kurama göre örgütte performansın eşitliği ile ödüllendirmenin eşitliği denklemi var olmaktadır. Ondandır ki yönetimden, diğer çalışanlara karşı sergilenen prososyal tutumlar da eşit şekilde olması beklenir (Tevrüz,

2012: 167-187). Norma göre, eğer ki örgütte ayrı iki kişi, tek bir işi aynı çaba ile yapıyorsa, yine aynı şekilde ödüllendirilmelidir. Böylesi olmasına tekâmül çalışanın da yöneticisine, örgütüne ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı prososyal tavrı da eşit olmaktadır (İpek, 2014: 10). Akademik anlamda adalet faktörüne bakıldığında da akademisyenlerin görev aldığı alana ve yaptıkları akademik çalışmalara göre; makale sayısı, dergi, akademik faaliyetlere katılım yüzdeleri değerlendirmeye tabi tutularak karşılığının örgüt tarafından maksimum düzeyde karşılanması, tatminkâr eğitimcilerin oluşmasına zemin hazırlayarak kuruma duyulan güven ve ekstra rol davranışlarında da artışlar gözlemlenmektedir.

#### **2.3.4.Sosyal Sorumluluk Kuramı**

Sosyal sorumluluk kuramı diğer kuramlardan farklı olarak, Berkowitz ve Daniels' e göre kişiler arası bir ilişki ve etkiye değil de kişiler arasındaki bağımlılıktan dolayı yardım etme davranışını gösterdikleri öne sürülmüştür. Bu da demektir ki yardıma muhtaç bir kişinin ihtiyacını karşılamak onlara yardım etmeyi gerekli kılar (Tevrüz vd., 2012: 167-187). Sosyal sorumluluk kavramsal olarak sosyal yani topluluğa atfedilen bir tanımlama olsa da, kişisel boyutu da olan bir kavramdır. Sosyal sorumluluk yalnızca örgütün veya kurumun yandaşlarına, tedarikçilerine ve paydaşlarına karşı olan sorumluluğu içermemektedir. En önemli sosyal sorumluluk hedefi örgüt çalışanlarıdır. Yöneticiler örgütler de çalışanlarının beklenenden daha üst düzeyde bir başarı ve performans elde etmeye ve çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaya, iş tatminlerini maksimize etmeye çalışmaktadır (Yılmaz, 2011: 90).

Bir örgütte sorumluluk bilincinin oluşması ilk sıraya alınmalıdır ki bu durumun iki uç noktası vardır; çalışanın ve yönetimin bulunduğu noktalar, bu iki ayrı beklentisi olan grup ne kadar kendini yaptığı işten sorumlu hisseder ve ona göre davranış sergilerse, örgütte sorunlar ve olumsuzluklarda buna tekâmül azalma seyredecektir. Azalmanın seyrine göre sorumluluk bilinci olan çalışan yanlış gördüğü gidişata ilişkin karşıt fikrini rahatça dile getirecek, yönetimde aynı şekilde saygı ve önyargısız şekilde çalışanın önerisini uygunluğuna göre değerlendirmeye tabi tutarak uygulamaya dönecektir. Kendini değerli hisseden örgüt çalışanı da işinden daha fazla doyum sağlayarak, örgütün her sıkıntısına karşı gönüllü olarak prososyal davranış sergilemekten kaçınmayacaktır.

## 2.4. Prososyal Davranışın Boyutları

Örgüt açılması gereken bir kilit. Bu kilit, belirli bir amaç ve hedef etrafında toplanan bireylerin, tek başlarına başarmalarının imkânsız olduğu durumlarda, her bireyin üzerine düşen görevi aksatmadan diğer bireyler ile beraber koordine şekilde gerçekleştirmesini gerekli kılan yapısal bir sistemdir (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 42-54). Örgütü ancak kendi iç kazanımı olan çalışanları, çalışanlarının tutumu, iş yerindeki mutlulukları, kendilerini o yapısal sisteme ait hissetmeleri ve olumlu sosyal davranışlar gibi anahtarlar açabilecektir. Prososyal (gönüllü) davranışlar örgütler açısından, çalışanların performansın, refahın ve verimliliğin, işinden duyduğu tatminkârlığın dışı vuru mudur.

Olumlu sosyal davranışlar, prososyal eğilimler ölçeğine göre altı madde altında değerlendirilmektedir (Yıldız vd., 2012: 220);

- Kamusal Olumlu Sosyal Davranış: Toplu bir alanda diğer kişilerin görebileceği şekilde yapılan ve başkalarına fayda sağlayacak davranış sergileme eğilimidir. Örneğin, başka insanların gözü önünde diğer kişilere en iyi yararı sağlayabilirim düşüncesi.
- Gizli Olumlu Sosyal Davranış: Göz önünde yapılan yardımdan ziyade diğer kişilerin bilgisi olmaksızın yapılan yardım etme eğilimidir. Örneğin, en iyi yardım etme şekli diğer kişilerin haberi olamadan yapılandır düşüncesi.
- Acil Olumlu Sosyal Davranış: Beklenmedik anda karşılaşılan bir probleme açıklık getirme, ihtiyaç anında yarar sağlamadır. Örneğin, kriz anında ihtiyaç duyulan yardımı yapabilirim düşüncesi.
- Duygusal Olumlu Sosyal Davranış: Duygusal bir hava içerisinde olunan durumlarda, istekli olarak başkalarına fayda sağlayacak davranış eğilimidir. Örneğin, duygusallığı anımsatan anlarda başkalarına gönüllü olarak en iyi yardımı ederim düşüncesi.
- İtaatkâr Olumlu Sosyal Davranış: Karşıdan bir kişinin talep ve isteği doğrultusunda yardımcı olmayı vurgulamaktadır. Örneğin, biri benden ona yardım etmemi istiyorsa tereddütsüz yardımcı olurum düşüncesi.
- Özgecil Olumlu Sosyal Davranış: Yapılan yardımın karşılığında bir beklenti ve ödül olmaksızın yapılan yardımcı olma eğilimidir. Örneğin, birisine

yardım ettikten sonra beklentim olmadan tekrardan yardımcı olabilirim beni ödüllendirmesine veya takdir edilmeye ihtiyaç duymam düşüncesi. Beklenti veya karşılık bulma düşüncesi olmaksızın yapılan her yardımcı olma dürtüsü, bireyin diğer kişilere fayda sağlayabilme amacı ile sergilenmektedir

Katz'ın incelemelerine göre ise bazı davranışsal özellikler prososyal davranış ile benzerlik aksetmektedir. Bu tip davranışlara bakıldığında, kendiliğindenlik ve özgecilik kapsamında beş madde içerisinde ele alınmıştır. Bu maddeler şu şekilde belirtilebilir (Podsakoff vd., 2000: 526):

- Örgütü Benimseme ve Koruma,
- Çalışma Arkadaşları ile İş Birliği Yapma
- Yapıcı Fikirlerle İsteklilik
- Kendini Sürekli Revize Etme (Geliştirme)
- Örgüt Beklentilerine Uygunluk

Prososyal davranışın temeli ahlaki gerekçelere dayanmaktadır. Carlon'a göre örgüt içerisinde yardıma ihtiyacı olan birey, çalışma arkadaşlarından fikir almak isteyebilir. Bu isteğe karşı geri dönüş yapan çalışanın da empati duygusu ve ahlaki gerekliliğinin temelleri, kişiliğinde oturmuştur. Örgütsel empati gereği, çalışan diğer çalışma arkadaşlarına karşı yardımcı olma eğiliminde olarak; "*Benim Başıma Gelseydi Ne Yaparım?*" düşüncesi ile yola çıkmaktadır (Carlo, 2003: 115-117). Prososyal davranışlar örgütlerde işleyiş olarak üç şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; rol içi, rol ötesi ve çalışanların çalışma arkadaşlarına (iş birliğine) yönelik olarak sergilediği davranışlardır (Yeşiltaş vd., 2013: 337). Prososyal Davranışın boyutlarını şu şekilde belirtebiliriz:

- Rol İçi Prososyal Davranış Boyutu
- Rol Ötesi Prososyal Davranış Boyutu
- İş Birliğine Yönelik Prososyal Davranış Boyutu

### 2.4.1.Rol İçi Prososyal Davranış Boyutu

Örgüt tarafından belirli kurallar etrafında oluşturulan prosedürlerin yazılı olarak örgüt çalışanlarının davranışlarını belirleyen, çalışandan beklenen performansın gereklerini kapsayan aynı zamanda örgütün verimlilik ve huzurunu arttırmayı amaçlayan davranış kalıplarının tamamıdır. Davranış kalıbıdır çünkü örgütler bu belirlemiş oldukları tutumları bütün çalışanlarından özveri ile yapmasını ister.

Van Dyne ve Lepine'ye (1998) göre, rol içi davranışları yerine getirmeyen çalışanlar, izin, ikramiye, terfi gibi örgütsel ödülleri elde edemeyecekler hatta kimi zaman işlerinden de olabilmektedir. Rol içi davranışların gerekliliğini yerine getirmeyen bireyler, yönetim ve ya örgüt tarafından kınama, işten uzaklaştırma veya olumsuz maddi ve manevi sonuçlar ile karşılaşabilmektedir. Rol içi prososyal davranışların temel savı belirlenmiş performans gerekliliklerini yerine getirme olarak da tanımlanmaktadır. Bir çalışanın belirli rolü üstlenmesi ile yapması gerekli olan sorumluluklarını ve üzerine düşen örgütsel faaliyetleri ifade etmektedir (Zhu, 2013: 23). Rol içi prososyal davranışların temel olarak iki özelliği bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde belirtebiliriz (Borman ve Motowidlo, 1993: 72-80) :

- Örgütün temel amaçlarına hizmet edecek şekilde bir davranış ve faaliyet içerisinde bulunmak
- Atfedilen rolün resmi olarak belirlenen iş tanımını içerisinde yer alması

Diğer taraftan Ilgen ve Hollencek'e (1992) göre ise rol içi davranışlar, örgüt tarafından verilen pozisyonların gereklerini ve beklentilerini yerine getirmek olarak tanımlanmaktadır. Buna göre de rol içi davranışların sıklık derecesi ve yapıma şekline göre çalışanın performansı değerlendirilmektedir.

Örgütün görev tanımında yer alan ve çalışanlardan bu belirlenen rollerin gereği olarak istenilen davranışlardır. Çalışanların hizmet verdikleri kişilere kibar davranması, hizmet süreci hakkında detaylı, doğru bilgi verilmesi ve sunduğu hizmeti büyük bir performans ile yerine getirmesi örnek olarak verilebilmektedir. Rol içi prososyal davranışın kısa zaman da örgüt alıcısının tatminini olumlu olarak yükseltmesi beklenmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 338). Akademisyenlerin rol içi prososyal davranışta kurumun beklentisi, ders saatleri içerisinde öğrencilerle ilgilenerek onları belirlenen



çizelge doğrusunda alması gerekli bilgi ve donanımı sağlayabilmesi ve kurumun attığı rolü layıkıyla yerine getirmesidir.

#### 2.4.2.Rol Ötesi Prososyal Davranış Boyutu

Rol ötesi davranışlar diğer adıyla ekstra rol davranışları, örgüt verimliliği ve sürecin kalitesi için gerekli görülen fakat gönlü olarak yapılması beklenen davranışları kapsamaktadır (Moorman vd., 1993: 220-223). Örneğin bir akademisyenin içinden gelerek çalışma arkadaşının iş yoğunluğunu azaltması veya örgüt ile sıkıntılarını gidermesinde yardımcı olması, onu örgütsel sürecin sıkıntıları hakkın rahatlatması ve örgütsel doyumunu arttırmaya çalışması gibi içten gelerek yapılan davranışlardır.

Örgüt içerisindeki nezaket ekstra-rol davranışı kapsamına girmektedir. Çalışanın nezaket davranışı sergilemesinin altında yatan nedenlere bakıldığı zaman ödül beklentisi ve göze girme çabası karşımıza çıkmaktadır. Fakat bireyin davranışının ekstra-rol davranışı olarak kabul edilebilmesi için örgütün geneline bir fayda sağlaması gerekmektedir. Nezaketin amacı iyilik yani *Süpervizöre* saygıdan dolayı yapılan niyette ise çalışanın süpervizörünün gözünde iyi bir imaj yaratma çabasından olduğudur (Becker ve Kernan, 2003: 330-345). Örgüt çalışanlarının, belirlenmiş resmi görevleri dışında, istekli ve fedakârca sergiledikleri örgüte olumlu katkı sağlayan ekstra-rol davranışlarıdır. Bu davranışlar çalışanın bir baskı altında veya ödül beklentisi içinde yaptığı davranışlar değildir (Kanten, 2014: 257). Rol ötesi davranışların sadece örgüte değil örgütün hizmet verdiği kesime de olumlu etkileri olmaktadır. Çalışanın bu davranış rolünü üstlenmesi hizmet alıcıları tarafından da o örgüte olan güven ve bağlılık düzeylerini arttırmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 338-339). Örneğin akademisyenin öğrencisinin sorunları ve sıkıntıları ile ilgilenerek yardımcı olması, öğrencinin üniversite bakış açısına ve kurumsal güven algısına da etki etmektedir.

Rol ötesi prososyal davranışlar hakkında yapılan çalışmalara bakıldığı zaman, prososyal davranışlar ve iş tatmini, prososyal davranışlar ve örgütsel muhalefet arasında bir bağ olduğu gözlemlenmiştir. Bunun temeli, çalışanın hak ettiği değeri gördüğünü ve örgüt yöneticileri tarafından fikirlerinin umursandığını hissettiğinde örgütte daha motive olup tatminkârlığı da artış gösterecektir (McNeely ve Meglino 1994: 836). Buna karşılık olarak da ekstra-rol davranışlarını daha çok benimseyerek, örgüte zarar verebilecek

olaylara müdahale ederek dikey muhalefet boyutu yolu ile bu karşıt fikrini üst yönetime dile getirebilecektir.

### 2.4.3.İş Birliğine Yönelik Prososyal Davranış Boyutu

Çalışanların örgütsel çıkarlarını göz önünde bulundurarak hizmet sunmak için hizmet alıcılarına karşı ve çalışma arkadaşlarına karşı iş birliği içinde olarak, sıkı bir iletişim kurarak, takım ruhunu benimseme şeklinde sergilenen davranışlardır (Bellou ve Andronikidis, 2008: 946). Ackfeldt ve Wong (2006: 743-744) çalışmasında kullandığı ölçekte prososyal hizmet davranışlarının boyutlarını ve boyutların yansıttığı ölçek maddeleri Şekil 10'da görülmektedir. Bu ölçek, çalışmanın araştırma kısmında da kullanılmaktadır.

**Şekil 10:** Prososyal Hizmet Davranışlarının Sınıflandırılması

Ekstra-Rol Prososyal Davranışları
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Görev kapsamı dışındaki konularda gönüllü olarak müşterilere yardımcı olmak yardımcı olmak</li> <li>•Yönetim tarafından beklenen ya da gerekli görülen konular dışındaki problemlerde müşteriler</li> <li>•Müşterilere hizmette bulunurken sıklıkla görevinin dışına çıkmak</li> <li>•Müşteri memnuniyetini sağlamak için isteyerek yolunun dışına çıkmak</li> <li>•Müşterilere yardım etmek için sıklıkla yolunun dışına çıkmak</li> <li>•Müşteriyi memnun etmek için ekstra davranışlar sergilemekten zevk almak.</li> <li>•Görev kapsamı dışında müşterilere yardımcı olmanın gerekli olmadığını düşünmek</li> </ul>
Rol Tanımlı Prososyal Davranışlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Müşterilere hizmet konusunda yönetim tarafından gerekli görülen tüm görevleri yerine getirmek</li> <li>•Müşterilere hizmet ederken biçimsel performans gereklerini yerine getirmek</li> <li>•Görev tanımında belirtilen müşterilerle ilgili sorumlulukları yerine getirmek</li> <li>•Beklenen müşteriye hizmet davranışlarını bütünüyle tamamlamak</li> <li>•Yönetim tarafından gerekli görülen durumlarda müşterilere yardımcı olmak</li> <li>•Müşterilere hizmet verirken nadiren görev kapsamı dışına çıkmak</li> <li>•Müşterilere hizmet konusunda beklenen performans gerekleri hakkında bilgi sahibi olmak</li> </ul>
İşbirliğine Yönelik Prososyal Davranışlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ağır iş yüküne sahip çalışma arkadaşlarına yardım etmek</li> <li>•Çalışma arkadaşlarına yardım eli uzatma konusunda daima hazır olmak</li> <li>•Talep edilmemesine rağmen yeni çalışma arkadaşlarının eğitilmesi için zamanından fedakârlık etmek</li> <li>•Çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak için gönüllü olarak zaman harcamak</li> <li>•İşi ile ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarına isteyerek yardım etmek</li> <li>•Çalışma arkadaşlarını etkileyecek bir eylemde bulunmadan önce onları bilgilendirmek</li> <li>•Sahip olunan bilgi ve uzmanlığı diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak</li> </ul>

*Kaynak: (Ackfeldt ve Wong, 2006: 743-744)*

## 2.5. Prososyal Davranışın Örgüt İçin Önemi

Günümüz örgüt başarısında, çalışanın bir tek görev tanımı kapsamında yer alan rolün gerekliliklerini yerine getirmesinin yanı sıra, örgüt yararına daha iyi davranışlar sergileme çabası içinde o sorumluluk duygusu ile örgüte bağlı olması çok daha önemli bir hale geldiği aşikârdır. Eğer örgüt bireyi kendisini örgütün bir tamamlayıcısı olarak görmese, örgüt için gönüllü üstün bir çabada göstermeyecektir. Çalışanın bu şekilde, hiçbir karşılık beklemezsizin rol ötesi davranış göstermesi prososyal davranışın göstergesi olmaktadır. Pro-sosyal davranış gösteren birey, gerek örgüt içi olaylarda gerekse örgüt dışı olay ve olgularla karşılaşabileceği rahatsızlıklardan ve olumsuzluklardan şikayet etmeden hoş görü ile karşılık vermektedir. Pro-sosyal davranışçı çalışan, bir başkasını etkileyebilecek eylemlerde bulunmadan ve kararlar almadan evvel kişileri bilgilendirerek, örgütü etkileyecek her şeye karşı bizzat sorumlu kişi olarak kendilerini kabul etmektedir (Özler, 2012: 101). Prososyal davranışlar örgütü üç ayak etrafında etkilemektedir. Bu etkileri şu şekilde belirtebiliriz (Akgemci ve Yıldız, 2011: 71-96):

- Çalışanın sorumluluk bilincini geliştirmekte.
- Çalışanın çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütlerine karşı pozitif ve ılımlı tavırları arttırmakta.
- Çalışanın olumlu tutumu doğrudan yardım davranışına olan eğilimin arttırmada.

Buradan yola çıkarak, prososyal davranışlar, sosyal sistemin rol içi ve rol ötesi işleyişini etkileyerek kolaylaştırma sağlar, çatışma riskini azaltarak, çalışan ve örgüt performansını etkilemektedir. Örgütte bu yayılmanın yaşanması, işin niteliğinde de iyileştirmeler yaparak, verimliliği ve iş tatmini de arttırmaktadır (İpek, 2014: 13). Örgütte yardım etme gibi gönüllü olarak yapılan, prososyal davranışın olması örgüt içindeki uyumu, birliktelik ruhunun oluşmasını ve ortak amaçlar uğruna harekete geçilmesi adına en önemli öncüdür (Alparslan, 2014: 115-125). Örgütlerde yaşanan en büyük sorunlardan biri de gönüllü davranış olarak yapılan bir işin zamanla görevin olarak görülmesi ve yapılmadığında üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarından suçlu gibi tepki almaktır. Bundan dolayı bunu fark eden çalışan zorunlu kalmadığı müddetçe kendi görev ve yükümlülüğü dışındaki işleri üstlenmekten kaçınmaktadır.

Prososyal davranışlar, örgüt yönetimi tarafından belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda verimli ve etkin bir sonuca ulaşabilmesi için personel kaynağının yönetilmesi anlamında kolaylıklar sağlamakta, çalışan bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir (Esmer, 2017: 87). Çalışma ortamı çalışanın nefes aldığı ve o havadan sürekli etkilenebildiği bir yerdir. Bundan dolayıdır ki yönetim, örgüt havasını elinden geldiği kadar az bulutlu ve güneşli yapmaya gayret göstermelidir. Çalışan aldığı bu ışıkla daha fazla çalışmak için kendisinde o gücü görebilsin, kaldı ki örgüt havasının parçalı bulutlu olması da beklenen bir durumdur o evre de ise yönetim çalışanın bu havadan en az zarar ve olumsuz etkiyle karşılaşması için önlemler almalıdır.

## 2.6. Prososyal Davranışın Sonuçları

Balcı'nın (2000) yaptığı öğretim elemanları ile ilgili çalışmada unvan, statü, cinsiyet ve görev yapılan fakülte değişkenlerinden bağımsız olarak benzer stres kaynaklı nedenlerden dolayı stres yaşadıkları saptanmaktadır. Akademisyenlerin stres düzeyleri ile ilgili olan bu araştırma sonucuna göre, eğitimcilerin çoğunlukla stres içinde olduğu ve yaşanan bu stresin genellikle meslektan kaynaklı faktörlerden oluştuğu ortaya çıkmaktadır.

Eğitim fakültesi içerisinde görev alan 150 akademik personel üzerinde yapılan bir diğer araştırmaya göre de kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere oranla daha fazla iş yükü ve stresi yaşadığını bundan dolayı tatmin düzeylerinin ve prososyal davranış eğilimlerinin de olumsuz etkilediği görülmektedir. Öyle ki araştırma sonucunda araştırma görevlisi unvanına sahip akademisyenlerin diğer unvanlarda ki çalışanlara göre iş yükü ve sorumluluğu fazla olduğu için özellikle sekreterlik, gözetmenlik gibi nedenlerden daha çok sorumluluk aldıkça ekstra rol davranışı ve iş tatminleri yaşadıkları stresten dolayı düşme eğilimi gösterebilmektedir (Ellez, 2003: 100-105). Murat'ın (2003) yaptığı araştırma da ise akademisyenlerin kendilerini en çok rahatsız eden ve sorun olarak algıladıkları durumları, öncelik sırasına göre belirlemeleri istendiğinde akademik çalışma ortamından kaynaklı (%28,49), ekonomik yoksunluktan (%27,20), çalışma arkadaşları ile ilişkilerde (%22,80) ve akademisyenlerin alanları ile akademik çalışma yapmasında (%11,10) yer aldığı görülmektedir (Murat, 2003: 28-32).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL MUHALEFET

### 3.1. Muhalefet Kavramı

*Muhalefet*, Arapça *h-I-f kökünden* türetilmiş bir kavram olup, ihtilaf kavramı gibi herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra bir fikre karşı zıt tutum sergileme, karşı gelme anlamlarını da barındırmaktadır. Bu yönüyle Muhalefet; örgüt bireylerinin gelecekları hakkında söz sahibi olmaları ve bu haklarını özgürce ifade edebilmelerinde önemli bir aracı konumundadır (Ardoğan, 2004: 172). Türk Dil Kurumu (TDK, 2018) sözlüğünde ise muhalefet kavramı; “*Bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu, aykırılık*” olarak tanımlanmaktadır<sup>2</sup>.

Kavramın İngilizcedeki karşılığı olan “*Dissentire*” kelimesinin Latin kökenli “*Dissent*” kelimesinden türediğı ifade edilmektedir. Dissentire kelimesinin köklerine bakıldığında zaman ilk ek “*Dis*” farklılık anlamı taşıırken, kelimenin son eki olan “*Sentire*” ise hissetmek fikir yürütmek anlamına gelmektedir. Bu hecelerın bir araya gelmesi ile ortaya çıkan “*Dissentire*” kelimesi de karşıt fikir ve düşünce, bir bölümden ayrı olan ve farklı hisseden gibi anlamlara gelmektedir (Kassing, 1997b: 312). Buradan da anlaşıldığı üzere muhalefet kelimesi yapı itibarıyla olumsuzluk ve çatışma anlamından bir kavram gibi görülse de temelinde “farklı hissetmek” duygusu yer almaktadır. Farklı hissetmek örgüt bireyinin kendine has düşünce yapısına sahip olması durumunu ifade etmektedir. Bu düşünce biçimi örgütün kabul görmüş düşünce yapısından farklı bir tarafta yer alabilmektedir.

Garner’a (2012) göre muhalefet, mevcut durumdan rahatsızlık duyma ve duyulan bu memnuniyetsizliği dile getirme ile aynı fikri içerdiği için “*Şikâyet*” ve “*Yakınma*” düşünceleri ile de örtüşmektedir. Kassing (1997a)’e göre muhalefet farklı hissetmek anlamını taşımaktadır, bundan dolayı kişinin bulunduğu yer ve durumdan rahatsızlık duyması ve bu rahatsızlığını dile getirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Muhalefet denildiğinde ilk olarak siyaset bilimine ait bazı unsurlar akla gelmektedir. Ama bu kavram güncel literatüre bakıldığında pek çok yönetim ve davranış alanındaki konular ile bağlantılı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Son

<sup>2</sup> <http://www.tdk.gov.tr> Erişim Tarihi:10.04.2018

zamanlarda özellikle örgüt iklimi, örgütsel iletişim ve prososyal davranış gibi örgüt içi ilişkiler konularında çalışma alanı oluşturmaktadır (İzğüden, 2017: 6). Muhalefet kavramı ile ilgili literatüre bakıldığında pek çok tanımlamanın yapılmış olduğu görülmektedir. Kassing (1997b) ise yapılan bu çalışmaları temel bazı noktalar etrafında toplamıştır. Bu amaç da muhalefet kavramına yönelik söylenebilecek ilk şey; muhalefet var olan durumdan duyulan hoşnutsuzluk ve memnuniyetsizlik sonucu ortaya çıkmaktadır. Kassing ve Armstrong (2002)'e göre muhalefet çalışanın rahatsız olduğu bir duruma yönelik beslediği duygu ve fikrini çalışma arkadaşlarına, yöneticilere, aile bireylerine ve iş ortamı dışındaki arkadaşlarına karşı rahatça paylaşabilme ve dile getirme durumudur.

Muhalefet kavramının temelinde var olan itiraz ve karşı çıkma tavrı, rastgele ya da sadece karşı olmak için yapılan bir itiraz olmayıp, mevcut karar ya da uygulamaya yönelik “*Anlamlı, Tutarlı ve Gerekçeli*” olarak karşı çıkma hareketidir. Aynı şekilde, örgütsel muhalefet tavrı da sadece karşıt olmak için yapılan bir karşı çıkma davranışı değil, örgütü etkili ve başarılı bir şekilde yönetmekten doğrudan sorumlu olan yöneticilere yeni bakış açıları sağlama ve alınan kararları yapılan uygulamaları başka bir gözle değerlendirme anlayışı kazandırma çabasıdır (Alga ve Eroğlu, 2018: 132). Bir diğer temel nokta ise muhalefet, örgütsel statünün tabakalarından herhangi başka bir tabakaya veya basamağa duyulan savunma ve o pozisyondaki rolü farklı gösterme ihtiyacından dolayı ortaya çıkması, üçüncü olarak; açık bir şekilde dile getirilmesi gereken itiraz durumlarında muhalefete rastlanması, dördüncü olarak; muhalefetin bireylerin içlerinde besledikleri kötü duyguların dışa vurumu şeklinde kendini göstermesidir, beşinci ve son olarak da muhalefetin uyulması ve örgüt standardizasyonunun sağlanması amacı ile kabul görmüş ilkesel kalıplardan oluşmasıdır (Kassing, 1997b: 311-312).

Bu kapsamda bir olay örgüsü şeklinde açıklamak gerekirse; Örgüt çalışanları bazı üstlerinin davranış ve tutumlarından huzursuzluk duyabilmektedir. Bu durumda çalışanların yapılan bu muameleden kaynaklı şikâyetlerini, sıkıntılarını yöneticilerine (dekan, bölüm başkanı, fakülte sekreteri), yakın çevreleri ve iş arkadaşlarına dile getirmeleri, o çalışanların muhalif davranışlar sergilediklerini göstermektedir (İzğüden, 2017: 7). Muhalefette çatışma gerekli bir durum değildir. Aksine muhalefet olumsuz gibi görünenin olumluya dönüştüğü iklimin oluşmasında aracı konumda bulunmaktadır.

Bundan dolayı çalışanların farklı stratejiler ortaya koymasında, muhalefet öncüllük etmektedir. Muhalefet süreci dört adımdan meydana gelmektedir. İlk olarak muhalefeti ortaya çıkaran tetikleyici bir durumun başlaması sonrasında muhalefeti dile getirme eylemi için çeşitli alternatiflerin ortaya çıkması, bu alternatifler arası etkilerin belirlenmesi ve tespiti halinde muhalefeti aktarmak üzere bir alternatif yol seçilerek, en son aşamada bu yol aracılığı ile muhalif düşünceleri dile getirme durumu ile sonlanmaktadır (Kassing, 1997b: 310).

Muhalefet temelde kişiye fayda sağlamayı kendine amaç edinmektedir. İş yaşamında karşılaşılan birçok sorun muhalefetin meydana gelmesine neden olan tetikleyici faktör olmaktadır. Çünkü bir örgüt farklı birey gruplarından oluştuğu için her bireyin algı biçimi de buna göre farklılık göstermektedir. Bir çalışanın kendisini diğer arkadaşlarına oranla yoğun bir çalışma temposu içerisinde hissetmesi, haksızlığa uğradığı yönünde bir fikir sahibi olmasına neden olacaktır. Fakat yapılan çalışmalarda, işten çıkarılma ve örgütsel dışlanma korkusu ile etik olmayan uygulamalara göz yumulduğu ve muhalefetten kaçınmalar ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1997b: 300-310).

Muhalefetör: Muhalif fikri ifade eden bireye denmektedir. Eğer örgütte yanlış giden uygulamaların dile getirilmesi durumu var ise, ilgililerin bütün şartları göz önünde tutarak, muhalefetör'lerin örgüt içinde herhangi bir mobbing (psikolojik şiddet) eylemine, örgütten soyutlanma, dışlanma gibi olumsuz davranış tutumlarına maruz bırakılmaması için gerekli önlemlerin alınması gerektiği bilincine sahip olması gerekmektedir (Özler vd., 2012: 19). Muhalif tarafın karşılaştığı örgüt içi etkiye göre oluşturabileceği bazı tepkiler olmaktadır. Bu durum, düşüncesine önem verilmediğini hisseden çalışanın, kayıtsız kalma ve çekilme tepki türünü benimseyerek, kendini yönetim veya çalışma arkadaşları tarafından baskı altında kaldığını, buna bağlı olarak da örgütten ayrılma, devamsızlık yapma, örgütsel organizasyonlara katılmama gibi kendini örgüt ortamından soyutlama yoluna başvurmaktadır. Ancak muhalif olan çalışan üst yönetimi ve çalışma arkadaşları tarafından düşüncesinin değer gördüğünü, karşılıklı saygının varlığını yahut iletişim yoksunluğu olmadığını fark ederse çalışan, kendini güven içinde hissederek tatmin olmakta ve örgüte yabancılaşmaktan kaçınmaktadır (Koçel, 2013: 654-655). Muhalefetör'ler; tehlike, suistimal ve ahlak dışı durumlarda ıslığı çalan kişidir. Duyarlılık esasına dayanan ve örgüt yararı anlayışı ile yola çıkılan eylemsel tutumlardır. Örgüt bireyinin algıladığı yanlış uygulamayı, kendi hür istek ve

iradesi ile belirli üst birimlere açıklamak için ön ayak olması durumudur (Demiral, 2008: 130).

Muhalefetör'ler, başlattıkları bu süreçte yani ıslığı çaldıktan itibaren, birçok olumsuz tutuma maruz kalabilmektedir. Örgüt içinde karşılaşılabileceği bazı olumsuz etki durumları şu şekildedir (Taylor, 2003: 1):

- Çalışanın çalışma arkadaşları tarafından saf dışı bırakılması,
- Çalışanın örgüt tarafından karalamaya maruz kalması,
- Örgütte damgalanma-ifşa edilme
- Çalışanın aile ve dış çevresi tarafından soyutlanması,
- Sosyal statüde daha üst kademede olan çalışanın, gerilere doğru itilmesi,
- İşini kaybetmesi,
- Mobbing (psikolojik şiddet) ile kuşanması,
- Gözdağı verilerek, örgütten yabancılaştırılması gibi.

Buradan da anlaşılacağı üzere, muhalefet genellikle, iş yerinde sosyal izolasyon, işini kaybetme, sosyal statükodan ayrı tutulma gibi istenmeyen bir çok sonuçlara sebebiyet vermektedir (Chiu, 2003: 65-66). Ortaya çıkan bu nedenler hem çalışanı hem de örgütü her anlamda yavaşlatarak geriye çekilmesine neden olmaktadır. Bu durum muhalefetin doğasına aykırı olmakta, çünkü muhalefet bir örgüt yapısına zarar vermekten ziyade oluşan zararı engelleme ve örgüt lehine çevirme odaklı eylemler bütünüdür.

Muhalefetteki amaç, uygun görülmeyen davranışların yetkili mercilere dile getirilmesi durumudur. Bunlar; çalışanların haklarının ihlali, yasal olmayan işlemler, örgütün amaç ve politikalarına aykırılık gibi nedenlerden dolayı tamamen etiksel çerçeveye ile ilgili ilgilidir. Aksi takdirde örgüt içerisindeki bütün birimleri olumsuz yönde etkileyecek ve zarar verecektir. Böylece kişisel çıkar gözeterek yapılan bir bilgilendirme olan “ispiyonculuk” davranışından farkı kalmamaktadır (Arslan, 2001: 103-104).

Muhalefetin gözlemlendiği örgütler baskı altında olduğunu varsayan çalışan, olgun olmayan davranışlar gösterme eğilimindedir. Örneğin; yüz ifadeleri ile hoşnutsuzluğunu beden diline yansıtarak, surat asma, suskunluk davranışları sergilemektedir (Koçel, 2013: 655). Muhalefet bir güdülemenin çıktısıdır. Fakat bu



güdüler bir başkasına zarar vermekten çok o zararı engelleme niyeti taşımalıdır (Gunsalus 1998: 76).

Yapılan bir araştırmada ise geleneksel muhalefet'in meydana geldiği aşamalardan bahsedilmektedir. İlk aşama olarak duyarlı gözlemci, karşılaşmış olduğu ve örgüte zarar verebilecek sorunu fark etmektedir. Nasıl bir yol izleyeceğini belirleyerek, ardından eyleme geçmektedir. Sürecin bilgileri (somut belgeler) nezninde ortaya çıkarılması ile diğer aşama başlamaktadır. Son aşamada ise örgüt çalışanı "*Muhalefetör*" olarak ifade edilmektedir. Muhalefetör; öncelikle sorun olarak algıladığı duruma kendi iç terazisinde değerlendirmeye tabi tutarak, örgüt içi etkisinin nasıl olabileceği hakkında mizan çıkarır, bu mizan da yaşanan olayın dile getirilme durumu gerektirip gerektirmediği şeklinde olmaktadır. Muhalefetörün de tetikleme olayını gerçekleştirme üzerine duygular ön plana gelerek muhalefet ortaya çıkmaktadır (Henik, 2008: 112).

### 3.2. Örgütsel Muhalefet

Çalışanların örgütte fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmeleri, örgüte kendini ait hissetmesi bakımından önemlidir. Günümüz örgütlerinin en büyük stratejisi; çalışanları motive etmek ve o örgüt iklimine dâhil olması amacı ile onları karar alma ve yönlendirme mekanizmalarına dâhil etmektir. Bunu yaparken bazı zaman görevler verilerek bazı zamanlar ise yanlış buldukları iş yeri uygulamaları ile ilgili kendilerini ifade edecek olanağı onlara sağlayarak yapılmaktadır. Bundan dolayıdır ki yapılan bu iletişim aktiviteleri örgütler açısından önemli bir unsur olmaktadır (Ötken ve Cenkci, 2013: 42).

Örgüt yönetiminin, usta bir orkestra şefi gibi davranması gerekmektedir. Nasıl ki orkestra şefi bir müzik eserini icra etmek amacı ile farklı enstrümanları ve sesleri bir uyum içerisinde kullanarak eser ortaya çıkarmakta, örgüt şefi de farklı kişisel özelliklere, örgüte zıt düşebilecek düşüncelere sahip farklı beklentileri olan çalışanlarını ustalıklarla örgüte dâhil ederek örgütsel eserini ortaya koyabilmektedir. Örgüt bireyleri arasındaki uyum ve dayanışma yani "akort" yapılması en zor kısım olmaktadır. Bundan dolayı örgütleri ve örgüt çalışanını bir "labirent" misali varsayıp farklı girift ve çıkmaz sokakları belirleyebilmeli ardından çıkış noktasına ulaştırabilecek geçitler topluluğu kurgulayabilmesi gerekmektedir (Koçel, 2013: 180-181).

Örgüt içerisinde meydana gelen muhalefeti bir bakıma örgüt üyelerinin üstlerine ters düşmeleri şeklinde tanımlamak da yanlış olmayacaktır. Çünkü çalışanlar bazı durumlarda üstlerinin vermiş olduğu kararlara ve uygulamalara karşı direnç gösterebilmektedir. Bu da üstlerin fikirlerine ters düşme olarak algılanabilmektedir. Fakat örgütsel muhalefeti, yalnızca görüş ayrılığı yaşama şeklinde bir nitelendirme ile anlatmak yarım ve eksik bir ifade biçimidir. Asıl örgütsel muhalefet ters düşülen bu fikir ayrılığını dile getirecek bir eylemsel sürece işaret etmektedir (Özdemir, 2010: 34). Örgütler daha önceden de bahsedildiği gibi insan unsurunun ve bu farklı yapısal özelliklere sahip insanların bir arada bulunduğu bir örgüt iklimidir. Örgüt çalışanlarının talep ettiği hakları, düşünce özgürlükleri, bireysel fikir çatışmaları gibi konular muhalefete neden olabilmektedir. Garner (2012), örgütsel muhalefetin aslında bir çalışan geri bildirimini olduğunu öne sürmektedir. Örgüt bireyi; kurumsal politikaları, uygulamaları veya çalışma arkadaşının kuruma karşı sergilemiş olduğu davranışı, kendi içinde sorgulamaktadır. Bir çalışan diğer bir çalışma arkadaşının yasal olmayan bazı yollara başvurduğunu veya kardan hak sahibi olmadığı halde hak sahibi olarak işlem yapması gibi durumlar ile karşılaştığı takdirde bunu üstlerine dile getirebilir. Çalışanların fark ettiği bu tarz etik olmayan davranışları dile getirme örgütsel muhalefetin kapsamındadır.

Örgütsel muhalefette yapılan geri bildirimler örgüte; ilerleme fırsatları yaratırken aynı zamanda örgüt üyelerinin karşılaştığı çeşitli sıkıntılar, memnuniyetsizlikler gibi konularda da ışık tutmaktadır. Örgüt yönetici veya sorumlusu her zaman olanı gözlemleyemez. Bundan dolayı örgüt üyeleri birebir olayın veya sorunun içerisinde olduklarından bilgilendirmeleri üstlerine yapabilmektedir. Örgütsel muhalefet sayesinde yöneticiler söz konusu sıkıntıya karşı çözüm yolları bulabilmekte, tedbirler alarak durum değerlendirmesi yapma olanağı sağlayabilmektedir (Kassing, 2011b: 29-30).

Örgütsel muhalefet'e örgütsel çatışma türünden bakıldığında dikey çatışma ile benzerlik göstermektedir. Dikey çatışma tanımı itibariyle yönetici sınıfı ve örgüt bireylerinin görev kapsamına dâhil olan konularda fikir ayrılığı yaşamasıdır (Gordon, 1999: 277). Örgütsel muhalefet ise örgüt çalışanının görev kapsamına dâhil olan veya olmayan her türlü uygulama ya da işleyiş ile ters düşmesi sonucu meydana gelmektedir (Özdemir, 2010: 35).

Kassing'e göre muhalefet, örgüt içerisinde meydana gelen yönetsel ve politik düşünceye karşı beslenen karşıt fikrin ve aykırı görüşlerin ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997: 327). Aynı zamanda örgütsel muhalefet sadece yönetime karşı değil, çalışanların birbirleri arasındaki fikir ayrılıkları sonucunda meydana gelmektedir (Graham, 1986: 2-3).

Örgütsel muhalefet ile ilgili literatüre bakıldığında, örgütsel muhalefet davranışının, sağlıklı örgütlerin bir çıkarımıdır yargısına ulaşılmaktadır. Çünkü başarılı, etkin, etkili ve üretken örgütler muhalif davranışlar sergilerken bir kısıtlamaya veya baskıya maruz kalmayan çalışanlar tarafından dile getirilir. Bu durumda örgüte olan bağlılık, sadakat, güdülenme gibi örgüt yararına olacak olumlu etkileri daha yüksek geri bildirimler örgütsel muhalefet sayesinde olmaktadır (Stanley, 1981; Hegstrom, 1990; Shahinpoor ve Matt, 2007).

Örgütsel muhalefetin meydana getirdiği sonuçlar ile ilgili olumlu birçok fikrin yanı sıra olumsuz fikirler de bulunmaktadır. Muhalefetin olumsuz etkileri olabileceğini savunanlara göre; muhalif davranışlar, örgütün bazı yerleşmiş taşlarını oynatacağı yönünde olmaktadır. Örgütte görüş ayrılıklarından oluşan kutuplaşma ile birlikte çeşitli çatışmaların yaşanmasına buna bağlı olarak da çalışanların işten ayrılma niyetlerinde bir artışın olacağı bu durumda örgüt zararına şiddet davranışlarını tetikleyici bir nitelik taşıyacağı yönünde olmaktadır. Örgütsel muhalefetin doğuracağı en olumsuz sonuç ise muhalif fikirleri olan çalışanların baskı altına alınarak, görüşlerinin asimile edilmeye çalışılması sonucu otokratik bir örgüt yapısına dönüşebilme olasılığıdır. Bu durum örgütler için hayati önem arz etmekte olup; otokratik yapıları örgütler değişime, yeniliğe ve gelişmelere açık olmamaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007: 38 ). Örgütsel muhalefet davranışını, bir "Düdük" sembolizesi ile somutlaştırmak gerekirse, yanlış ve uygun gitmeyen örgütsel yapıya karşı bir uyarı olup, bu durumu dile getirerek örgüt yararına bir çaba söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan düdüğü eline alacak çalışanın kişisel özellikleri en önemli etmen olmaktadır. Örgüt çalışanın sahip olduğu kişilik yapısı algılanan sorunun dile getirmede belirleyici etken olmaktadır (Littlejohn, 2002: 290-298). Bir örnek ile açıklamak gerekirse, örgütler çok farklı kişilikte çalışanı barındırmaktadır. Bunları X ve Y karakterli çalışanlar olarak tanımlamak gerekirse X yapıları örgüt bireyi daha duyarlı ve kendini ifade etmekte çekimser davranmayan, sorgulamaktan kaçınmayan, düşüncelerini rahatça dile getiren bir yapıdayken, Y yapıları

örgüt bireyi daha geri planda kalmayı ve muhalefete neden olabilecek davranışlardan uzak durmayı tercih etmektedir. Bu da muhalif (düdüğü elinde tutan kişi) ile paralel bir ilerleme göstermektedir.

Muhalif davranışları sergileyen örgüt çalışanlarını, örgütsel kayıptan ziyade kurum için bir kazanım sayılması gerekmektedir. Muhalif fikirli çalışanı, var olan durumdan daha iyisine ilerletecek köprüler olarak değerlendirilmeli ve yönetsel desteğin her daim verilmesi gerekmektedir (Kavak, 2016: 145). Örgütler yöneticiler ve çalışanlar için bir oyun alanıdır. Bu oyun sahasında yönetici, örgüt vizyonunu, sürecin işleyişini, işlerin yapılış biçimini belirleyerek, örgüt çalışanları ile bu düzeni oturtmaya çalışmaktadır. Çünkü örgütlerde karmaşa arttıkça farklı fikir ve algıların yönetilmesi de zorlaşmaktadır (Koçel, 2013: 175). Bundan dolayı üst yönetim tarafından muhalif fikirlerin ve muhalif çalışanların yönetimi sağlanarak, örgüt tarafından kazanımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

### 3.3. Örgütsel Muhalefet Kavramının Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefet kuramları çalışanın muhalefet davranışını neden gösterdiğini farklı yönlerle açıklamaktadır. Bu tez kapsamında Kassing'in (1997b) bireyin muhalif davranışlarını açıklamakta önemli bir yeri olduğunu varsaydığı kuramlar şu şekildedir:

- *Örtük Kontrol Kuramı*: Tompkins ve Cheney araştırmacıları tarafından 1985 yılında ortaya konulmuştur. Kuramın temeli örgütte iç kontrolü sağlama amacı ile kullanılan tekniklerin çalışanlar tarafından örgütsel amaç doğrultusunda nasıl kullandıklarını açıklamaktadır (Özdemir, 2010: 36).
- *Ayrılma - Dile Getirme - Sadakat Kuramı*: Hirschman (1970) tarafından ortaya atılmaktadır. Kuramın temel kanısı muhalif düşünceye sahip çalışanın, muhalif görüşlerinin kazanımının hangi yollarla olduğu ve nasıl dile getirme davranışı gösterdiklerini açıklamaktadır. Kuram 1983 yılında Farrell tarafından aldırım boyutu da eklenerek geliştirilmiştir.
- *Bağımsız Düşünme Kuramı*: 1987 yılında Gordon ve Infante tarafından ortaya çıkarılmıştır. Kuramın temel dayanağı örgütteki üyelerin, politika ve işleyişlere karşı düşüncelerini özgürce ifade etmeleri halinde işlerine daha çok bağlı olacakları ve iş tatmininde bundan olumlu etkileneceği yönündedir.

Kuramın amacı, örgütsel muhalefetin gücünü, örgüt çalışanları ve örgüt üzerinde yol açtığı etkileri tanımlamaktır.

### 3.3.1. Örtük Kontrol Kuramı

Tompkins ve Cheney yöneticilerin örgüt amaçlarını çalışanlara kabul ettirmek adına birçok kontrol yöntemi uyguladıklarını belirterek, çalışanın nasıl denetim altında tutulabileceğine dair raporlar düzenlendiğini ifade etmektedir. Bu kuramın temel de üç niteliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel süreçlere etki ederek, örgüt çalışanlarının davranışlarının düzenlenmesine rehberlik edecek telkinsel (fikirleri aşılama - yönetme) önermelerdir. Misal yöneticinin çalışanlara “kurumumuz da rol ötesi davranış paradan daha önemlidir” yönünde bir telkinde bulunması halinde örgüt bireyleri bir tercih yapmak zorunda kaldıklarında rol ötesi davranışları tercih edecektir. Örtük kontrolün ikinci niteliği ise çalışanlara telkin edilen önermelere uygun davranışların örgüt yöneticilerine sağladığı geri dönütlerdir. Geri dönüt sayesinde yöneticiler çalışanların telkin edilen önermelere ne denli bir uyum gösterdiğini yorumlayabilmekte ve örgüt bireyelerine yapılan telkinin ne derece de kabul gördüğünü sınımış olmaktadır (Littlejohn, 2002: 298). Bu sınıama üç şekilde karşımıza çıkmaktadır:

- Basit Kontrol Yöntemi
- Teknolojik Kontrol Yöntemi
- Bürokratik Kontrol Yöntemi

*Basit Kontrol Yöntemi:* Antoine (1996)’ a göre üst yönetimin örgüt bireyelerine karşı sahip olduğu gücü ve yönetme hâkimiyetini kendi istediği şekilde kullanması halidir. Doğrudan bir denetim söz konusudur ve bu denetim ödüllendirme ve ceza yöntemi ile yapılmaktadır.

*Teknolojik Kontrol Yöntemi:* Örgüt üst yönetiminin çalışanlar üzerindeki hâkimiyetini teknolojik ve teknik donanımlar ile denetlemesidir. Bunun en belirgin hali örgütün fiziksel çalışma koşullarına kamera sistemi, video kaydı gibi teknolojik hizmetlerle denetlemesi durumudur. Hatta kimi zaman örgüt yönetimi çalışanların kullandığı internet sitelerine uzaktan erişim ile müdahale etme bazı verileri engelleme veya bazı sitelere giriş erişimlerini kapatma şeklinde olmaktadır (Akada, 2015: 39).

En son telkin önerme yöntemi olan *Bürokratik Kontrol Yöntemi* ise, Weber tarafından öne sürülmektedir. Sıkı bir kontrolü ifade eden bu kontrol yöntemi çalışanların bir kafesteki kuş misali hapsedilmesine benzetilebilmektedir. Bu kontrol yöntemi pek fazla tercih edilmemektedir. Çünkü bu tür davranış sergilenen örgütlerde çalışanlar kendilerini sürekli bir izleme, denetim, fikirlerine karşı saygısızlık önemsenmemek gibi algılar geliştirdiğinden çalışanı, örgüte karşı yabancılaşmaya ve örgütten uzaklaşmaya itmektir (Özdemir, 2010: 39). Özellikle eğitim camiası açısından bu tekniğin uygulamaya konması akademisyenleri olumsuz yönde etkileyerek demokratik örgütsel ortama ters düşen çok fazla olumsuz geri dönüşü olacaktır. Çünkü bilgi işçileri her zaman örgütlerine ve öğrencilerine karşı ellerinden gelenin fazlasını yapma çabası içerisinde olmaktadır.

### **3.3.2. Bağımsız Düşünme Kuramı**

Kuram 1987 yılında Gorden ve Infante tarafından ortaya çıkarılmıştır. Kuramın temel savı, çalışana değer verme odaklıdır. Çalışanın iş ortamından kaynaklı rahatsızlığını rahatça dile getirebilmesi ön amaç olmaktadır. Çalışanın yöneticilerden beklentisi fikirleri olumsuz olması durumunda bile saygı göstermesi yönündedir çünkü bu yapıya sahip kurumlarda çalışmak daha çok tercih edilmektedir (Kassing, 1997b: 28). Bunların sağlanmasına paralel olarak örgütte, iş tatmini, prososyal davranış gösterme eğilimi artış gösterirken, muhalefet davranışının da korkulması gereken bir durumdan ziyade örgüt yararına yeni fikirlere zemin hazırlayan bir stabilizasyon kanısına varılacaktır.

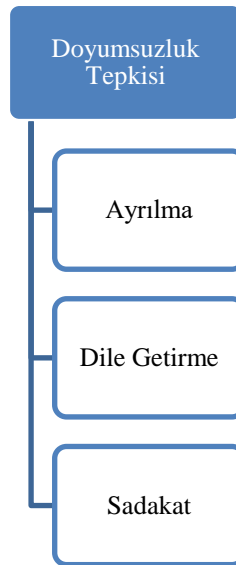
Örgütte çalışanın da yöneticinin de farklı beklentileri olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanabilmesi yönetimin koyduğu etiksel değerlere çalışanlarında uyum göstermesi ile gerçekleşmektedir (Littlejohn, 2002: 298). Johnson'a (2006) örgüt yararına olacak en iyi çözümün, hiyerarşik bir güç kullanımı ile olan baskı kontrolü yerine daha ılımlı bir üst yönetim kadrosu oluşturarak çalışanı iş ortamında rahatlatıcı bir süreç olacağı yönünde olmaktadır. Diğer taraftan her çalışanın kişisel özellikleri ve farklılıkları göz önüne alınarak, belirlenmiş her kurala uyum sağlamasını beklemek gerçekçi bir tutum değildir. Çünkü örgüt üyesi kimi durumlara karşı seslerini çıkarmayı ve fikirlerini dile getirmeyi istemektedir. Çalışanın dile getirme muhalif davranış

göstermesi bireysel olarak bağımsızlığının ve yetkinliğinin kanıtlanmasındaki en önemli etkidir (Akada, 2015: 42).

### 3.3.3. Ayrılma – Dile Getirme – Sadakat Kuramı

Örgütler zamanın da etkisi ile yıpranarak, farklılaşıp değişebilmektedir. Örgütteki bu bozulmalar örgüt çalışanları, müşteriler ve paydaşlar açısından politik ve ekonomik tepki davranışlarına yol açmaktadır. Hatta ortak firmalara, sendikalar ve denetçiler vb. örgütle bağlantısı olan gruplar bu sarsılmalardan dolayı ortaya çıkabilecek; çalışan tembelliği, kaynak yoksunluğu ve başarısız liderlik gibi konular hakkında rapor düzenlemektedir (Keeley ve Graham, 1991: 349). Hirschman'e göre de sarsılma ve bozulma riski taşıyan her örgüt çalışanı kaygı, stres ve doyumsuzluk yaşayabileceğine dair dikkat çekerek üç farklı davranış geliştireceğini söylemektedir (Hirschman, 1970: 27-29). Bu davranışsal tepkiden ilki örgüt çalışanının *örgütten ayrılma* durumudur. Bir diğeri ise *bekleyiş evresi*, çalışanın örgütte oluşan bu kırılmaların örgütten ayrılmadan, iyileşmesini beklemesidir. Son davranışsal tepki ise, *sessiz kalmama* olarak kırılmaları düzeltmek adına bir mücadele vermesidir (Gossett ve Kilker, 2006: 63 - 90). Aşağıdaki Şekil 11'de Hirschman tarafından ortaya çıkarılmış ADS (Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat) modelini şematik olarak görülmektedir (Hirschman' den akt. Özdemir, 2010: 43).

Şekil 11: Hirschman'ın ADS Modeli



Hirschman 1970 yılında yazdığı “Exit Voice and Loyalty” adlı kitabında örgüt ve örgüte bağlı olan kanalizasyonlarının (çalışanlar-paydaşlar-müşteriler) birbiriyle olan olumsuz etkileşimleri sonucu ortaya çıkan doyumсузлук halinde verilen tepkileri ve bu durum ile karşı karşıya kalan bir yöneticinin yapması gerekenleri anlatmaktadır (Hirschman, 1970: 1-129). Örgüt üyeleri doyumсузлуктан kaynaklı muhtemel üç yoldan birini tercih etmektedir. Yollardan ilki *ayrılma* halidir. Örgüt çalışanları bu hallerde örgütten ayrılmayı ve ya örgüt içi rotasyon (yer değiştirme) talep etmektedirler (Withey ve Cooper, 1992: 521; Kassing, 1997a: 28-29). Örgüt bireyinin ayrılma niyeti göstermesi veya işi bırakması halinde örgüt yönetiminin çalışanın işten ayrılmasının altında yatan ana kaynağa inmesi ve sorunu bularak çözmek için yollar araması gerekmektedir

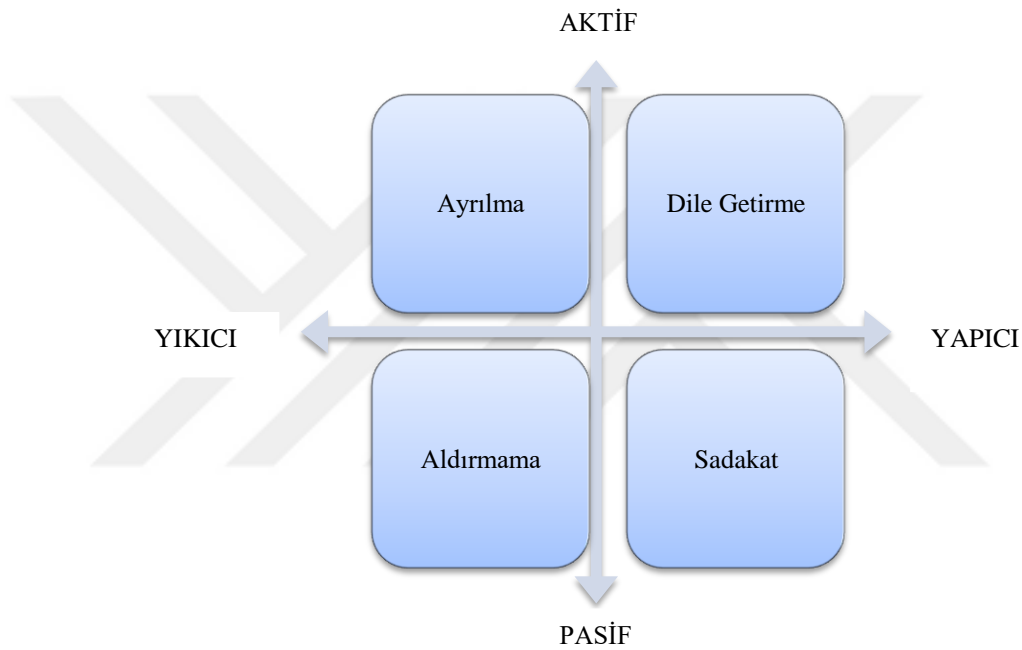
İkinci yol olan *dile getirme* ise bireyin kendisini ifade edebileceği çalışma arkadaşlarına yahut üst kademedeki birilerine başvurarak rahatsızlığını dile getirmesi halidir. Burada da yönetimin bu soruna kafa yorarak çözüm arayışına girmesi gerekmektedir (Hirschman, 1970: 2-5). Çalışanın dile getirme durumunu ortaya çıkarması direkt üst yönetime karşı olabildiği gibi çalışanın yaşadığı doyumсузлуку çalışma arkadaşlarına hissettirmesi ile de kendini gösterebilmektedir (Kassing, 2011b: 81). İşten ayrılma yoluna girmek istemeyen çalışanın *sadakat* duygusu ve örgütsel aidiyet seviyesi yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Sadakat bu şekli ile çalışanın örgüte bağlılık düzeyini tanımlamaktadır. Bundan dolayı Hirschman çalışanın iş doyumсузлуку yaşadığı halde işten ayrılmayarak çalışmaya devam etmesinde ara bir değişken sadakatin belirleyici olduğunu düşünmüştür (Allen ve Tüselman, 2009: 540-550). Diğer bir ifade ile çalışanın işine karşı olan sadakat düzeyi yüksek olması halinde doyumсузлук yaşadığı halde çalışma ortamını terk etmiyorsa dile getirme olasılığı işten ayrılma olasılığından daha yüksek olmaktadır (Özdemir, 2010: 43).

Çalışan sadakat duygusunun da verdiği güçle örgütte bir sarsılma yaşansa bile örgütten vazgeçmeyerek devamiyetini sürdürür ve örgütüne destek olur. Sadakat eylemi davranışsal bir tepkiye dönüştüğün de; yapılanlara destekleyici olarak örgütte kalma şeklinde aktif ve olaylara sessiz kalma olarak pasif şekilde iki türde ortaya çıkmaktadır (Withey ve Cooper, 1992: 521-522). Fakat ilerleyen aşamalarda Farrell’in 1983 de yaptığı çalışma ile örgüt çalışanın doyumсузлук yaşadığı zaman verdiği tepkilere ek olarak aldırma boyutunu da eklemiştir. Bu durumda Hirschman’ın ADS kuramına



dâhil edilen aldırmama yolu ile ADSA (ayrılma-dile getirme- sadakat-aldırmama) olarak yeniden isimlenmiştir (Farrell, 1983: 598-599). Örgüt bireyi aldırmama yoluna girdiği an da örgütteki çatırdamalara karşı hissiz ve tepkisiz kalarak kendilerini işten başka taraflara yönelerek meşgul ederler (Withey ve Cooper, 1992: 521). Farrell geliştirmiş olduğu model de çalışanların doyumsuzluk hallerini dışa vurum şekillerine göre model de açıklamaktadır; Yapıcı-Yıkıcı, Aktif- Pasif tafralardan oluşmaktadır (Özdemir, 2010: 45). Şekil 12’de model görülmektedir.

Şekil 12: İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepki Tipolojisi



Şekil 11’e bakıldığı zaman, örgütte var olan doyumsuzluk duygusunun ardından aktif-pasif, yapıcı-yıkıcı boyutları içerisinde yer dile getirme, ayrılma, aldırmama ya da sadakat yollarından birini seçmektedir (Rusbult vd.,1988: 601-602);

- Doyumsuzluğa Karşı Yapıcı Tepki: Dile Getirme ve Sadakat
- Doyumsuzluğa Karşı Yıkıcı Tepki: Ayrılma ve Aldırmama
- Doyumsuzluğa Karşı Aktif Tepki: Dile Getirme ve Ayrılma
- Doyumsuzluğa Karşı Pasif Tepki: Sadakat ve Aldırmama

Örgütte çalışanın iş doyumsuzluğuna karşı tepkisel dile getirme davranışı esasında örgütsel muhalefet sürecinin de özünü oluşturmaktadır. Hatta ayrılma ve aldırmama davranışları da muhalefetin kollarına dahil edilmektedir. Muhalif

davranışlarından dikey muhalefet boyutuna, dile getirme davranışı dâhil edilmekte yine aynı şekilde dikey muhalefet içerisinde olan istifa tehdidinde bulunmada ayrılma davranışı ile özdeşleşmektedir (Kassing, 1997b; Kassing, 1998a: 183).

### 3.4. Örgütsel Muhalefet Süreci

Örgütlerin sosyal canlılar olduğu düşünüldüğünde bu canlı mekanizmasının sistematik bir şekilde işleyebilmesi örgütte var olan düzenin korunması ile mümkündür. Bu dengenin devamiyeti de örgüt bireyinin tatmin düzeyi muhalif fikirleri ve olumlu (prososyal) davranışlarına verilen teşvikler ile sağlanabilmektedir (Koçel, 2013: 176). Örgüt bireylerinin muhalefet sürecine girmesindeki baş aktör “*Algılanan Fark*” durumudur. Algılanan bu fark; istenilen durum ile gerçekte karşı karşıya kalınan durum arasında bir fark olması halidir. Çalışanın bir sorunu hissetmesi, çalışma arkadaşlarının da dâhil olması ile soruna yönelik çözüm üretebilecek çalışmalarla, gerekli kaynakların ve kişisel donanımların kullanılarak, sorumluluk bilinci ile yürütülen bir süreç olmaktadır (Graham, 1983: 74-80). Genel olarak süreç dört adımdan oluşmaktadır.

İlk olarak tetikleyici bir olay baş gösterir, ardından algılanan bu muhalefeti dile getirmek amacı ile yol belirlenir, geliştirilen stratejiler arasında alternatif yollar üzerinde etkilerin geri dönütü dikkate alınır, sonrasında da muhalefeti eylemsel olarak dile getirmek amacı ile strateji seçilir ve en son olarak da muhalif fikir dile getirilir (Kassing, 1997b: 311). Çalışanlar muhalefeti dile getirmek için bir strateji belirlemeden önce kendi lehlerine olabilecek en iyi alternatif yöntemi seçmeye çalışırlar, bunun için de; bireysel (iletişim yolları ve kişilik yapıları), işyeri ilişkileri- ilişkisel (iş arkadaşları ve üstleri ile) ve örgütsel (örgüt iklimi ve kültürü) gibi bazı faktörleri göz önüne alırlar.

Örgütsel muhalefet sürecinin başlamasında, tek koşul olarak tetikleyici bir olayın meydana gelmesi yeterli değildir. Aynı zaman da örgüt bireylerinin muhalif davranış göstermesi için örgüt içinde bir sorun algılamaları ve bu duruma müdahale edilebilecek bir sorumluluk duygusu hissetmeleri gerekmektedir (Graham, 1986: 8-10). Örgütler tarafından muhalefet olmazsa olmaz bir durumdur. Ortaya çıkan muhalefet eğer yapıcı bir niteliğe sahipse örgütte olumlu birçok davranış da beraberinde getirecektir. Yenilik, yaratıcılık, kendini revize eden çalışan gibi olumlu geri dönütler sonucunda örgütte verimlilik artarak devamlı bir büyüme seyri oluşabilmektedir. Buradaki çıkarım, örgütler tarafından muhalefetin iyi yönetilmesidir (Aksel, 2013: 55).

Örgütsel bir süreç olarak muhalefet aşağıdaki belirtilen unsurları kapsamaktadır (Nam ve Lemak, 2007: 35):

- Dile getirilen konunun örgüt aleyhine olması,
- Örgüt aleyhine olan uygulamayı veya olayı açığa çıkaran bir kişi (muhalefetör) olması,
- Üst yönetimin bilgilendirilmesi ile şartlara göre çözüm yollarının belirlenmesi ve uygulamaya konulması,

Muhalefet çift taraflı bir çubuktur, örgütte bir taraftan örgüt etkinliğine ek bir katkıya neden olurken, diğer taraftan da örgütün dış çevredeki imajını olumsuz etkileyebilmektedir. Aynı zaman da muhalefet eylemine girişen çalışan, muhalefet sürecine göre kimi zaman “*Kahraman*” olarak kimi zaman ise “*Örgüt Haini*” olarak muamele görebilmektedir. Muhalefet sürecindeki en önemli husus ise, etik olmayan; örgüt politika ve uygulamalarının açığa çıkarılması işini yapan çalışanın, niyetine göre (açığa çıkaran çalışanın çıkarsız olarak bu dile getirişi yapma hali ) yapılmasıdır (Özler vd., 2012: 194).

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkış nedeni duygusal bir tepkiden ziyade çalışma ortamındaki iletişimin gerektirdiği bir durum olmaktadır (Kassing, 1997b: 39). Örgüt çalışanının illegal ve meşru olmayan davranışları gerekli kişi ve mevkilere bildirme – ifşa etme olarak açıklanan muhalefet, aynı zaman da bir prososyal davranış gerekliliği olmaktadır. Bundan dolayı prososyal davranışta bulunarak muhalefet sergileyen çalışanın örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu destekleme; takdir etme, örgütte çalışanın statüsünü koruma ve toplum tarafından kabul görmüş çalışan rolünü zedelemekten kaçınma davranışlarından oluşmaktadır (Stansbury ve Victor, 2009: 281-282).

Muhalefet ile ilgili yapılan araştırmalarda; kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işten duyulan tatmin, örgütte çalışanın üstlendiği rol davranışı, çalışanın savunduğu değerler ve görüşleri, işe olan bağlılık derecesi, sadakati gibi faktörlerin de etken olduğu belirtilmektedir (Chiu, 2003: 66). Örgütsel muhalefetin tam olarak kavranabilmesi için, bazı tamamlayıcı unsurların bulunması gerekmektedir. İlk olarak, “*Konu*” muhalefet eyleminin doğası gereği ahlak dışı bir davranışın ve olayın ortaya çıkması gerekmektedir. Ardından “*Güdü*” örgüt bireyinin rahatsız olduğu etik dışı faaliyetin açığa çıkarılması için içten, gönüllülük esasına dayalı bir dürtü ile dile

getirilme durumu. Gdlenen bireyin “*Hedef*” olarak grdg eylemi gerçekleştiren, örgüt yeleri ve üst yönetimi kapsar. “*Aktrmz*” ise örgüt ile önceden veya Őuan devam eden bağlantılı bireyleridir. Rahatsızlık duyulan bilginin, iletişim aracılığı ile dışa aktarımı da “*Hareket ve Eylem*” kavramıdır. Kimi zaman muhalefet için sadece duyumsal bilgiler yeterli olmaya bilmekte ve kanıt için somut bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kullanılan bu belgeler de muhalefetin “*Bilgi*” kısmıdır. Son olarak “*ıktı*” muhalefetör tarafından açığa çıkarılan etiksel olmayan davranışın, gerekli merciler tarafından örgüte olumsuz etkisi olmaması adına engellenmesi ve örgüt yararına korumanın sağlanmasıdır (Boatright’tan; akt. Chiu, 2003: 65).

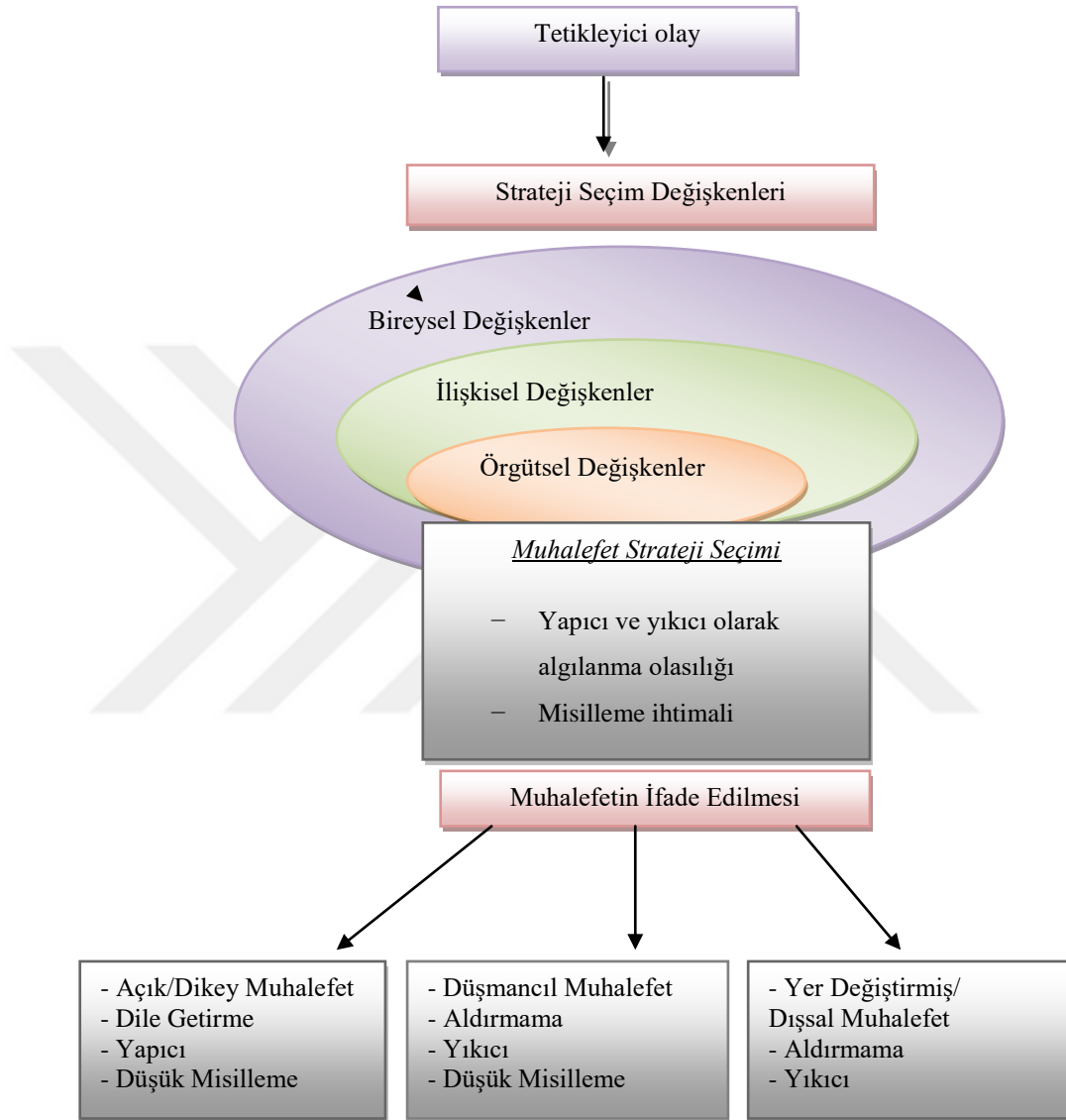
Açıklamalardan yola çıkararak genel bir yargıya ulaşmak mümkündür. Örgütsel muhalefet yapısı nasıl olursa olsun bütün örgütlerde görülebilmektedir, bu aşamaların varlığı rgt tehlikeye sokmadan fırsata çevirmekte, ustaca işlenmiş bir yönetim kademesine kalmaktadır. Örgütsel muhalefet sürecine akademisyenler açısından bakılarak bir örnek vermek gerekirse (zgden, 2017: 23) niversite bünyesinde görev almakta olan akademik personellerin görevlendirme ve çalışma saatleri izelgesi bağlı buldukları üst yönetim kademesinde ki birim dekanları tarafından yapılmaktadır. Akademisyenlerden biri keline adaletsiz bir çalışma saati ve ya iş yükü uygulandığını algıladığı zaman bu aşama da sorunu algılama ve tetikleyici bir olay meydana gelmiş olur. Tetikleyici olan bu durumun yaşanması ile akademisyen adaletsizliğe tepki göstermek için, kimi kişisel değerlerini, yönetimle olan ilişkisini, örgüt kültürünü ve örgüte bağlılığını göz önünde bulundurarak muhalif davranış sergileme yollarından birini tercih edecektir. Eğer ki akademisyen dekanlığa veya üst yönetime bu sorununu dile getirmekte bir çekimserlik yaşamıyorsa dikey muhalefet davranışını yoluna başvurarak bu durumu bildirecektir.

Diğer bir seçenek olarak, akademisyenler üst yönetime karşı muhalif fikri dile getirmede bir çekimserlik yaşıyorsa arkadaşlarına ya da örgüt dışındaki sosyal çevresine bu durumu anlatmayı tercih etmektedir. Bu adımlarla üniversitede örgütsel muhalefet süreci başlamış olacak, akademisyenin seçtiği örgütsel muhalefet stratejileri ve yollarına göre de örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

Örgütsel Muhalefet Süreci Şekil 13’te grldği gibi tetikleyici bir olayla baş göstermekte, devamında strateji yolları ve muhalif davranış sergileme yolunun belirlenmesi ile devam etmektedir. Seçilen her örgütsel muhalefet yolunun sonunda

ortaya çıkacak etkiler birbirinden farklı olmaktadır (Kassing, 1997b: 323'ten akt. İzgüden, 2017: 23).

Şekil 13: Örgütsel Muhalefet Modeli



Örgütsel muhalefet sürecine bağlı olarak ilerleyen kısımlarda örgütsel muhalefeti harekete geçiren olaylar (örgütsel muhalefetin nedenleri), muhalif davranışlar ile alakalı değişkenler (örgütsel muhalefet davranışları) ve örgütsel muhalefetin neden olduğu sonuçlar aşağıda başlıklar altında ele alınacaktır.

### 3.5. Örgütsel Muhalefet Sürecini Harekete Geçiren Olaylar

Örgütlere bakıldığı zaman birbirinden farklı birçok kişiliği bünyesinde bulundurmaktadır ve bundan dolayı görüş ayrılıklarının yaşanması da beklenen bir durumdur. Böylelikle örgüt yönetimi kararlarına ve örgütsel kimi uygulamalara karşı

. Çalışanın seçtiği muhalefet mesajına göre de örgütsel muhalefet sürecini yaşanan görüş ayrımı da muhalefet sürecini başlatmaktadır (Kassing, 1997b: 42). Kassing ve Armstrong'a (2002) göre muhalefet sürecini başlatan nedenler aşağıdaki gibi ele alınmaktadır:

- Örgüt çalışanın yaşamak zorunda kaldığı davranışlar
- Örgütte yapılan kurumsal ve fiziki değişiklikler
- Karar alma mekanizmasının işleyişi
- Etkinliği eksik kalan karar ve uygulamalar
- Sahip olunan rol ve sorumluluklar
- Kaynak yoksunluğu sonucu oluşan sorunlar
- Çalışanın yaşadığı algısal adaletsizlik durumu
- Oluşan zararı önleme çabası
- Örgütün kabul gördüğü etiksel konular

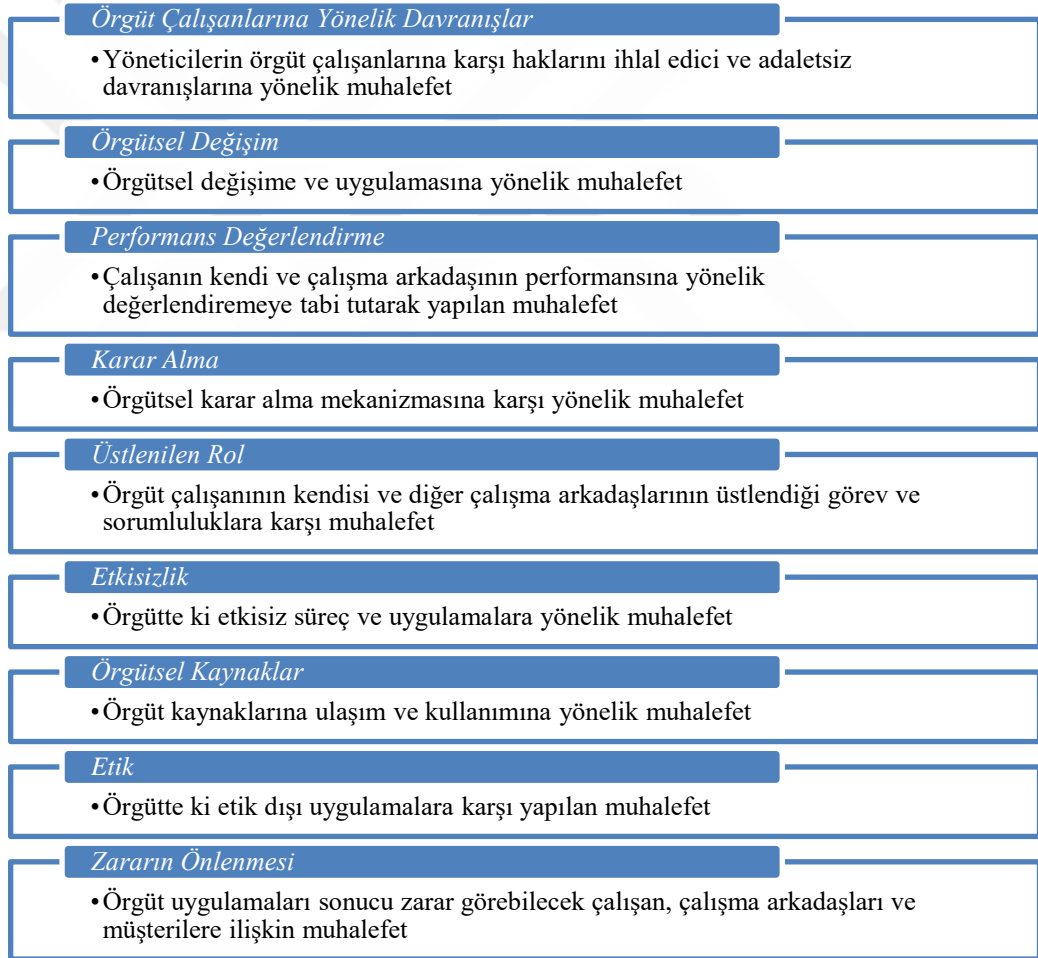
Muhalefet sürecini başlatan muhalif mesajlar, ilkesel ve çalışana fayda sağlayan mesajlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Harekete geçiren olaylarda değişkenlik gösterebilmektedir (İzgüden, 2017: 25).

*İlkesel Muhalefet Mesajları:* Vicdani bir sorumluluk bilinci ile örgüte zararı dokunabilecek olan, etik ve yasa dışı durumlarda verilen mesajdır (Graham, 1983: 78). Misal örgütte kanun ve uygulamalara aykırı olduğu algılanan bir duruma yönelik muhalefet davranış sergilenmesi ilkesel muhalefet mesajlarını içermektedir.

*Çalışana Fayda Sağlayan Muhalefet Mesajları:* Örgütte bireyinin motivasyonuna ve performansına dayalı olarak gelişen; maaş artımı, terfi, örgütsel kırılmaları iyileştirme gibi çalışana faydayı arttırma amacı olan mesajların tümü de kişiye fayda sağlayan muhalefet mesajlarıdır (Kassing ve Armstrong, 2002: 43-44; Kassing, 2011b: 98).

Kassing ve Armstrong 2002 yılında “*Someone’s Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee’s Dissent Expressions*” adlı çalışmasında örgütsel muhalefete sürecini harekete geçiren tetikleyici olayları dokuz başlık altında toplamışlardır. Bu araştırmadan yola çıkılarak örgütsel muhalefeti harekete geçiren tetikleyici olaylar; örgüt çalışanlarına yönelik davranışlar, örgütsel değişim, performans değerlendirme, karar alma, üstlenilen rol, etkisizlik, örgütsel kaynaklar, etik ve zararın önlenmesi şeklinde sıralanmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44-45). Örgütsel muhalefeti harekete geçiren tetikleyici olaylar Şekil 14’te görülmektedir.

**Şekil 14:** Örgütsel Muhalefeti Harekete Geçiren Tetikleyici Olaylar



Kaynak: (Kassing ve Armstrong, 2002: 44)

**Örgüt Çalışanlarına Yönelik Davranışlar:** Çalışanın sahip olduğu bazı hak ve özgürlükleri kapsamaktadır. Birey için “adalet anlayışı” kavramı bu kapsamın en önde

geleni olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgüt ortamın da kimi zaman yöneticiler tarafından yıldırıma yönelik tutumlar sergilenmektedir. Bu durum bir defada kalmayıp sürekli hale geldiği takdirde örgüt çalışanı tepki olarak daha asabi, mutsuz, saldırgan olarak kinci bir davranış sergileyebilmektedir (Einarsen, 2000: 381). Bu tarz konularda örgüt çalışanınin rahatsız edici davranışlar yaşaması çalışanı muhalefet yoluna gitmeye itmektir (İzgüden, 2017: 27). Birey tarafından yaşanan bu rahatsızlık duygusu örgütsel muhalefet için tetikleyici ve harekete geçirici bir güç olarak değerlendirilebilir. Örnek ile açıklamak gerekirse üniversite personel alımlarında, cari alım (YÖK sistemi tarafından atama) ve üniversitenin kendi inisiyatifine bırakılarak yapılan alım olarak iki tür iş alımı gerçekleşmektedir. Bu da aynı işi gören iki ayrı akademik personel farklılığına neden olmaktadır. Tam da burada muhalefetin oluşması beklenen bir durumdur çünkü alınan maaş aynı kalırken yapılan iş yükü akademisyen açısından değişkenlik gösterecektir ve emeğinin karşılığını alamadığını algılayan ve takdir edilme yoksunluğu çeken akademisyenin muhalif görüşler beslemesi iş tatmininden uzaklaşmasına da neden olacaktır.

*Örgütsel Değişim:* Ne kadar değişmeyen tek şeyin değişim olduğu inancı var olsa da uygulamada bu durum çalışanlar ve örgüt tarafından sıkıntılara neden olmaktadır. Öyle ki yeniden yapılanma küçülme veya büyüme gibi örgütün belirlediği kurumsal değişiklikler çalışanın daha fazla çaba sarf etmesi ve kendini göstermesini gerektiren olayların başlangıcı olduğundan örgüt bireyi direnç göstererek değişimi kabullenmeyebilmektedir bu da örgütsel muhalefeti harekete geçiren olaylar arasında örgütsel değişim unsuru ile açıklanır (Kassing, 2011b: 101). Değişime karşı gösterilen direnç aslında muhalif davranışları da sergilemenin bir yoludur. Bu nedenlerden dolayı örgütte meydana gelen değişimler örgütsel muhalefeti harekete geçiren olaylar arasında yer almaktadır. Misal; örgütte belirli bir pozisyonda yerleşmiş ve deneyim sahibi çalışanı farklı bir pozisyona atamak çalışanın isteyeceği ve hoşnut olabileceği bir durum olmadığından muhalif davranış çemberine girmesi de olağan bir tepki olmaktadır (İzgüden, 2017: 28).

*Performans Değerlendirme:* Bulut (2004)'e göre her örgüt yönetimi kendi çalışanlarının verimliliğini somut olarak görmek ister ve bunu tanımlayabilmek için de çeşitli yöntem veya uygulamalara tabi tutarlar çalışanlarını, işte tam da burada çalışanlar arasında adaletsiz bir performans belirleme yönteminin yapıldığını algılayan çalışan



muhalafet etme yoluna girerek yapılan haksızlık ve adaletsizliğe karşı tepki göstermektedir (Helvacı, 2002: 159).

*Karar Alma:* Örgütlerdeki karar alma mekanizması, çalışanların en hassas olduğu noktadır. Çünkü çalışanın örgütü değerlendirmeye tabi tutmasındaki baş etken alınan kararlara örgüt yönetiminin kendisini ne kadar dâhil ettiği, buda çalışanın değerli görüldüğünü veya fikirlerine kıymet verildiğini çözümleyebileceği bir noktadır. Çalışanın karar alma sürecine dâhil edilmemesi örgütte alınan kararlara karşı muhalafete itilmesine neden olmaktadır. Bunun temel nedeni de örgütün bir yapı taşı olan çalışana sorulmadan alınan kararın uygulamaya konmasıdır. Kurumda alınan bu kararların kötü sonuçlar getirmesi çalışana da etkilemekte ve çalışanın kararı olmadığı halde sonuçlarına katlanmak zorunda bırakılmasıdır (İzgüden, 2017: 29).

*Üstlenilen Rol:* Örgütler çalışanın sahip olduğu tecrübe ve bilgi birikimine göre çeşitli pozisyonlara atama yapmaktadır. Buda çalışanın hoşnut olacağı bir durumdur kendini alanın da daha iyi geliştirme fırsatı verdiği için aksi bir durumun olması ve verilen görev ile yetki arasında tutarsızlık olması çalışana hoşnutsuz edeceğinden muhalafet etme yoluna itmektedir (Kassing, 2000a: 388-389).

*Etkisizlik:* Örgütlerin amaçları için aldıkları bütün kararlar etkin ve doğru olmamaktadır bazı kararlar sürece etkisiz kalarak olumsuz sonuçlara neden olur bu da çalışanın örgütsel muhalafete başvurmaya neden olmaktadır (İzgüden, 2017: 29). Çalışanlar genellikle örgütü için iyi olacak ve fayda sağlayacak kararlar alarak verimliliği ve performansı arttırmak istemektedir. Bu bakımdan etkin olmayan uygulamalara karşı kendi içlerinde çeşitli önlemler alarak fikir beyanında bulunmaktadırlar.

*Örgütsel Kaynaklar:* Çalışanın başarıya ulaşabilmesinde kimi fiziki şartların sağlanması gerekir ki bunun en önemlisi de kaynak yoksunluğu olmamasıdır. Çünkü örgüt bireyi işini yaparken yeterli kaynak erişimine sahip olmaması halinde tatminsizlik yaşayarak muhalif davranışlar gösterebilmektedir (Kassing, 2011b: 105). Aynı zaman da kaynak dağılımının da adaletsizliğin varoluşu kayırmacılık yapıldığı hissine neden olacağından örgüt çalışana yeterli şekilde önemsenmediğini düşünerek, performans düşüklüğü, mutsuzluk, işten doyumculuk gibi çalışana olumsuz etkisi olan birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir.

*Etik:* Örgütte bireyleri muhalefete girme konusunda tetikleyici bir diğer durum da etiksel olmayan davranışların varlığıdır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Çünkü örgüt bireylerinin yönetimden beklentisi nasıl ki kendinden bekleneni layığı ile yapıyor ve örgüt başarısı için canla başla çalışıyorsa, örgüt yönetiminden de aynı duyarlılığı göstermesini talep ederek, adaletsizlikten, kayırmacılıktan, adam tutmaktan uzak davranışları benimseyerek örgüt etiğine uygun davranmasını ister.

*Zararın Önlenmesi:* Kassing ve Armstrong'ın (2002) çalışmasında örgüt bireylerinin, çalışma arkadaşlarının ve hizmet verdikleri kesimin aleyhine, yapılmakta olan uygulama ve hükümlere karşı muhalefet etmeye meyilli oldukları sonucuna varmaktadır. Çünkü çalışan bulunduğu kurumu sahiplenerek, bağlılığın da verdiği etki ve koruma içgüdüğü ile her türlü engel ve zarara karşı savunma kalkanını gösterebilmektedir.

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasının bir başka nedeni ise psikolojik sözleşmeden kaynaklı olmaktadır. Çalışanın, örgütün üzerine vazife olan görev ve yükümlülükleri yerine getirmediğini düşünmesi, üst yönetim tarafından fark edilmemesi karşı tarafa karşı ön yargısını artırarak çalışanın örgütsel yargılama sürecini de etkilemektedir (Şahin, 2012: 91). Bu ihlalin bir denklemi kurulacak olursa, örgüt tarafından sağlanan faydalar ve çalışan tarafından sağlanan katkılar ile örgüt tarafından vaat edilen faydalar ve çalışan tarafından vaat edilen katkıdan oluşmaktadır. Bu denklemin çıkarımı; çalışanın örgüt bünyesine dahil olurken vaat edilenler ile karşılığını aldıklarını kıyaslamakta, ardından örgüte vaat ettikleriyle karşılaştırmakta son olarak da iki tarafın örgüt ve çalışanın oranları kıyaslanmaktadır. Örgütün vaat ve sağladığı faydalar çalışanın örgüte sağladığı katkı ve vaat ettiğiinden küçük olması durumun da çalışan kendisine karşı yapılan bir ihlalin olduğuna karar kılmaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004: 104).

Çalışan, örgütün bir parçası olduktan sonra gözlemediği, adil olmayan uygulamalar, yanlış ilerleyen örgütsel süreçler ve profesyonelliğe mahal verecek davranışlara tanık olmaya başlayınca, örgüte girdiği zaman ki kafasında oluşan yüksek beklenti tablosu hayal kırıklığı ile sonuçlanabilmektedir. Aynı şekilde, çalışanın saygı duyduğu bir yöneticisinin kayırmacılık gibi haksız davranışlarda bulunması, örgüt kurallarına ve yasaya uygun olmayan işler yaptığını fark etmesi çalışanın, iş ortamında

huzursuzluk, hoşnutsuzluk yaşamasına neden olmakta, bu da muhalefete yol açmaktadır (Şahin, 2012: 97). Örgütler açısından muhalefetin ortaya çıkması kaos ve karmaşa ile karşı karşıya kalma hissi oluşturmaktadır. Fakat örgütlerin canı bir organizma olduğu unutulmamalıdır ki her daim açık sistemlerin gerekliliği değişime karşı hazırlıklı olabilmektir. Örgütün koyduğu yerleşmiş düşünce yapısının da değişebileceği göz önünde tutulduğu takdirde başarıya ulaşma şansı da yükselmektedir (Koçel, 2013: 476). Öyle ki her kaos ortamı arkasında örgüt yararına ileriye dönük de kullanılabilir yeni fikir ve düşüncelere kapı aralamaktadır.

### 3.6. Örgütsel Muhalefetin Neden Olduğu Sonuçlar

Örgütsel muhalefetin meydana geldiği gibi örgüte olumlu ve ya olumsuz sonuçları da olacağı muhakkaktır. Dile getirilen sorun iç kaynaklar ya da dış kaynaklarca çözülebileceği gibi örgüt dışındaki kaynaklar tarafından sağlanan geri dönütlerle de olabilmektedir (Graham, 1983: 233-236). Örgüt içinde sergilenen muhalif fikirlerin yol açtığı sonuçlar örgüt bireyine ilerisi için bir rehber olarak, sergileyeceği davranış ve tutumlara karşı fikir vermektedir. Çalışanın muhalefet yapması sonucu karşılaştığı tepki olumlu ise bunu rahatça devam ettirebilir fakat baskılama şeklinde bir tepki alan çalışan muhalefet davranışını sergilemekten çekinerek geri durmayı tercih eder (İzgüden, 2017: 44). Örnek verilecek olursa hiyerarşik bir yapının hâkim olduğu örgütlerde bireyler muhalefet etme de tedirginlik yaşarlar. Bu tedirginlik hali güçsüz ve zayıf iletişim ortamına, kendini ifade edemeyen bir çalışan yapısına neden olmaktadır (Stanley, 1981: 13). Graham (1986) muhalefet davranışını gösteren örgüt çalışanlarına karşı yönetimin üç farklı şekilde tepki verebileceğini öne sürmektedir. Bu tepkiler şu şekildedir (Özdemir, 2010: 75):

- *Muhalefet Davranışının Pekiştirilmesi*: Çalışan tarafından yönetime bildirilen rahatsız durum hakkında çeşitli önlemler almak yerine yönetimin kayıtsız kalması ve çalışanın yaptığı çözüm önerilerini de göz ardı etmesidir.
- *Muhalefetörün Cezalandırılması*: Muhalif davranışını sergileyen muhalefetöre misilleme yapılarak ağır iş yükü verilmesi, örgütte yok sayılması, işten çıkarmaya yönelik tehditkâr tavırlar takınılması, mobing uygulanması gibi.

- *Muhaleföürün Dikkate Alınmaması*: Çalışanın karşıt olduğu fikre değer verilmediği gibi onu ne ödüllendirme yolu ile tatmin etmek ne de cezalandırma ile işten uzaklaştırmak yerine kayıtsız kalınma, yok sayma durumudur.

Örgütsel muhalefet sayesinde yöneticiler kurumları hakkında bilgiler elde edebilmektedirler. Bu bilgiler çalışanların örgütte yaşadığı olumsuzluklara, etik olmayan davranışlara yönelik olarak sağladıkları geri dönütler aracılığıyla olmaktadır. Tabi ki her bilgi gerçeği yansıtmamaktadır. Çalışanların işleri ve çalışma arkadaşları hakkında aslı olmayan konularda yöneticilerine sunduğu yanıltıcı bilgilerde olabilmektedir. Bununla birlikte örgütsel muhalefet gelişim, ilerleme ve yenilikler içinde birer fırsat sandığı konumundadır. Fakat kötü amaçlar için kullanımı; örneğin medya ve düzenleyici kurumlar gibi örgüte etkisi olan kanallara, asılsız bilgi dile getirilmesi örgüt için zararlı sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütsel muhalefetin hem örgüt açısından hem de çalışan için olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır (İzgüden, 2017: 45).

Örgütler, çalışanların ikinci yuvaları olarak algılanmaktadır. Çünkü bir işte çalışan bireyin evinden daha çok zaman geçirdiği tek yer çalışma ortamıdır. Bu ortamda varlığını kabullendiremeyen çalışan, örgüt yararına olsa dahi konuşmaktan çekinerek olumsuz olaylara karşı kayıtsız kalabilmektedir. Özellikle üniversite nezninde akademisyenlere yönetim tarafından daha çok önem verilmelidir ki fikirlerini ve önerilerini, unvan kaybetme korkusu olmadan, çalışma arkadaşları tarafından arkalarından konuşulma kaygısı yaşamadan rahatça dile getirebilmelidirler. Bu şekilde oluşturulmuş bir örgüt yapısında, rol ötesi davranış sergileyen akademisyenlerin sayısı artış göstererek, iş tatminlerini de doğrudan olumlu yönde etkileyecektir.

### 3.7. Muhalif Davranış Değişkenleri

Örgütsel muhalefete baktığımız zaman harekete geçirici bir olay ile başlamakta sonrasında örgüt çalışanın olay karşısında tepkisini göstereceği yolu seçmesi, seçim yaparken de bazı değişkenlerden etkilenmesi son olarak da muhalif fikrin dile getirilmesi ve bazı sonuçlarının oluşumu zinciri etrafında son bulan bir süreçtir. Muhalif Davranış Değişkenleri şu şekildedir:

- Bireysel Değişkenler
- İlişkisel Değişkenler
- Örgütsel Değişkenler

#### 3.7.1. Bireysel Değişkenler

Muhalefet davranışını etkilediği varsayılan bireysel değişkenler arasında en belirgin olanı kişilik özellikleridir. Örneğin tartışmacı ve pasif olmayan kişiliklere sahip örgüt bireyleri karşıt görüşlerini üst yönetime açıkça ifade etmekten “*Dikey Muhalefet*” yapmaktan kaçınmazlar. Fakat bunun tam tersi olabilen örgüt çalışanları geri planda ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Aynı zamanda sözlü olarak sataşmaktan geri durmayan çalışanlar da muhalif fikirlerini, çalışma arkadaşlarından aynı statü ve durumdaki örgüt bireyelerine paylaşmayı tercih ederler (Kassing ve Avtgis, 1999: 102). Çalışanların en büyük zaafları her daim diğer çalışanlardan daha ön planda olma güdüsü ile güç kazanıp etkin ve baskın taraf olma yoluna girmektir. Bu durumda sergilenen muhalefet örgüt lehinden ziyade aksine aleyhine olarak, bir takım aksaklıkları da beraberinde getirmektedir (Koçel, 2013: 627). Bunun temelinde yatan düşünce, çalışanın başarıma dürtüsü ile hırsının iç içe geçerek bu sayede örgütte kendini kanıtlamış sayacağı algısından kaynaklanmaktadır.

Püsküllüoğlu ve Altınkurt’un (2018) yaptığı araştırmaya göre, eğitimcilerin eleştirel düşünme ve fikir tazelemede en iyi ortamının okullar olduğunu ileri sürmektedir. Bilgi işçilerinin bu ortamlar da ne derece durmayı istediği, eğitimcinin kendine ilişkin değerlere ve farkındalıklara ne denli hâkim olduğunun mukayesesi için en muazzam alan olduğunu ifade etmektedir. Bu sayede çalışan daha dinamik bir yapıya bürünerek beklenmeyen bir davranış ve sorun karşısında nasıl bir çözüm yoluna gittiğini, sorunları çözmede ki istek ve isteksizlik durumlarını gözlemleyerek eleştirel düşünme eğilimine yönelmekte bu da örgütsel muhalefet üzerinde belirleyici bir faktör

olmaktadır (Püsküllüoğlu ve Altinkurt 2018: 900). Üstlerin dikkatli olması gereken bir diğer husus ise karşıt fikri ve davranışı olan örgüt bireyine karşı takınmış olduğu tavidir. Formal yetkilerini kullanarak “Güç Gösterisi” yapmaması gerekmektedir (Koçel, 2013: 658).

### 3.7.2. İlişkisel Değişkenler

Kassing (2000b) yaptığı bir çalışma da örgüt çalışanın algıladığı “Yönetici ve Çalışan” ilişkisinin bireylerin muhalefet davranışları ile bağlantısı olduğu üzerinde durmuştur. Örgüt bireyi tarafından algılanan bu bağlantının kalitesi ve işlevselliği ne kadar yüksek olursa dikey muhalefet davranışı gösterme eğilimi de o derece yüksek olmakta iken, eğer bu bağlantının işlevsellik derecesi düşükse çalışanlar çoğunlukla yatay muhalefet davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır (Akada, 2015: 56). Kısaca örgüt ortamındaki dikey ve yatay ilişkiler doğrudan çalışanın da başvuracağı muhalefet boyutlarını etkilemektedir.

Yöneticileri ile iyi ilişkileri bulunan çalışanlar ve iletişim kurmada zorlanmayan çalışanların dikey muhalefet davranışı gösterme eğilimleri daha yüksek olabileceken, aksine üst yönetime karşı çekimser olan, çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kuran çalışanlarsa yatay muhalefet davranışı gösterme eğilimleri daha yüksek olabilecektir (İzgüden, 2017: 33).

### 3.7.3. Örgütsel Değişkenler

Örgütler yapıları gereği sürekli revizyona tabi tutulan süreçler bütününden oluşmaktadır. Bundan dolayı örgütte meydana gelen bir değişim domino taşlarının birbiri üzerindeki hızlı etkisi gibi bütün örgütle bağlantılı olan taşları da etkilemektedir. Bu etkilenmenin en başında da örgüt çalışanları gelmektedir. Aynı zamanda çalışanın içinde bulunduğu kültür yapısı da muhalefeti harekete geçiren olaylar üzerinde etkin olmaktadır (Kang ve Berger, 2010: 372).

Öncelikli olarak örgütlerde, örgüt bireylerinin konuşma özgürlüğünün sağlanması gerekmektedir. Bu durum bir örgütün eleştiriye açık ve muhalefete açık bir örgüt iklimini yansıtmaktadır (Kassing, 2000b: 63). Çalışanlar için örgüt ikliminin bu şekilde olması da çekimserliği azaltacağı için kendilerini daha çok bağlı ve işlerine sadık kılarak iş tatminleri ve rol içi rol ötesi gibi prososyal davranış gösterme eğilimlerine de katkı sağlamaktadır. Eğer örgüt kültürü çalışanlarına kararlara dahil

edilme de öncelik tanıyorsa, muhalefetin oluşması için gerekli olan rahat çalışma ortamı da var ise çalışanlar muhalefet etmekten kaçınmamaktadır. Bu da örgütün gelişimine büyük katkı sağlamaktadır (Graham, 1983; Kassing, 1997a: 44).

### **3.8. Örgütsel Muhalefetin Boyutları**

Çalışanlar, örgütteki uygulamalara ve politikalara karşı karşı fikirler beslerken bunlardan kaynaklı bir doyumсузлук yaşadıklarında bu sorunlarını dile getirmeyi muhalefet etmeyi tercih etmektedir. Bunu da bireysel, ilişkisel, ya da örgütsel değişkenlerin etkisi altında kalarak yaparlar (İzgüden, 2017: 34). Kassing'e (1998b) göre örgüt bireyleri muhalif davranışlar sergilerken bunu asabi olma ya da sessiz kalma şekilde gerçekleştirebilmektedir. Çalışanların tercih ettiği örgütsel muhalefet davranışları da bu kısımda sırayla incelenecektir. Örgütsel muhalefet boyutları şu şekilde belirtilebilir:

- Dikey Muhalefet Boyutu,
- Yatay Muhalefet Boyutu ve
- Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutu.

#### **3.8.1. Dikey Muhalefet Boyutu**

Kassing'e göre (1998), çalışanlar genellikle yanlış buldukları ve algıladıkları olaylara karşı olayın muhatabına değil de söz konusu muhalefete neden olduğu düşünülen birey ve olay üzerinde etki gösterebilecek örgüt içi veya örgüt dışı muhataplara bildirirler. Öyle ki örgüt çalışanları yaşadıkları ve rahatsız oldukları bu davranışlara ilişkin düşüncelerini direk üst yönetime yani işin muhataplarına da yöneltebilmektedir. Bu da dikey muhalefetin bir basamağını oluşturmaktadır.

Dikey muhalefet davranışında, bireyler muhalif fikirlerini olay üzerinde etkili rol oynayabilecek kendilerini dinleyecek kişilere karşı açabilmektedir. Çalışanların örgütte dikey muhalefet yoluna gidebilmeleri için dile getirmenin örgütte yapıcı etkisi olacağı algısı ve üst yönetimden alınan geri dönütün olumsuz olmayacağı yönünde hisleri olması halinde gerçekleşebilmektedir (İzgüden, 2017: 36).

Dikey muhalefet diğer ismi ile açık muhalefet, doğrudan açıkça yönetim kademesine, üst yönetime, bağlı bulunan birimlere ve görevlilere karşı dile getirilen muhalefet boyutu olmaktadır (Kassing, 1997a: 48). Dikey muhalefet aslında, örgütsel

iletişimin dikey iletişim ayağı olmaktadır. Bundan dolayı, dikey iletişim ayağı bünyesinde dikey muhalefete ait bilgileri içermektedir. Çalışanlar yöneticilerini etkileyebilmek adına kullandığı stratejilerden yola çıkarak, yöneticilerine karşı beş farklı dikey muhalefet davranış tutumunu gösterdiği belirtilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi olmaktadır (Kassing, 2002: 190 - 196):

- Elde edilen somut veriler ışığında sorunların çözümü için eleştiriler yapma
- Sorunların çözümüne kayıtsız kalan üstünü bir başka üstüne şikâyet etme
- Çalışanın işi bırakmak ve işten uzaklaşacağına dair tehditlerde bulunma
- Mevcut sorun hakkında önerilerde bulunma
- Mevcut durumu değiştirmek adına yönetimi etkilemeye çalışma

Çalışanlar buldukları örgütlerden büyük bir sorun yaşamadıkları takdirde ayrılmayı düşünmezler. Kimi zaman da bazı çalışanlar örgüt tarafından verilen istihdam güvencesinden dolayı muhalif fikirlerini üstleriyle tartışmaktan kaçınmamaktadır (Özdemir, 2010: 69). Dikey muhalefet davranışı gösteren çalışanların belirli bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu nitelikleri de altı madde altında toplamak mümkündür. Bu maddeleri şu şekilde belirtebiliriz (Kassing, 1998; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2000b; Kassing ve Avtgis, 2001; Kassing ve Armstrong, 2001):

- İş tatminlerinin yüksek olması
- Örgütsel süreçlere karşı müdahale haklarının olduğu algısı
- Örgüt hiyerarşisinde etkin düzeyde bir pozisyonda olmaları
- Üstleri ile ilişkilerin kuvvetli olması
- Tartışmaya meyilli bir kişilik yapısı taşımaları
- Örgütte denetim yapabilme olanağına sahip olmaları

Öte yandan örgütsel muhalefet davranışları örgüte bir takım faydalarda sağlamaktadır. Çünkü çalışanlar üst yönetimin gözlemcisi konumunda olmaktadır. Üst yönetim veya görevli kişiler sürekli olarak çalışanların bulunduğu ortamda olmadıklarından oranın en iyi tanınıcıları o havayı teneffüs eden çalışanlar olmaktadır. Bu sayede çalışanlar yaşanan olumsuz, etik dışı oluşumlara karşı örgüte geri dönüt sağlayıcı olur ve örgütün gelişimine destekleyici, örgütün bünyesindeki iyi ve kötüyü ayırt etmesinde rehberci, krizleri fırsata çevirmede başrol olarak örgütsel iletişim ağını oluşturmaktadır (Kassing, 2011b: 128-129).



Dikey muhalefet doğrudan üst yönetime bildirilen sorunlardan meydana geldiği için, çalışanın savunduğu muhalif fikri üst yönetimine bildirmesi sayesinde alınacak olan yeni kararlara farklı bakış açılarının kazanımı sağlanabilecektir. Buda çalışanın fikrine saygı duyan ve önemseyen bir üst yönetim imajı oluşturacağından çalışan – yönetici ve çalışan - örgüt bağlılığında artış olmasına neden olacaktır. Bu nedenlerden dolayı dikey muhalefet davranışları örgüt için büyük kazanımlara neden olmaktadır (İzgüden, 2017: 38).

### **3.8.2. Yatay Muhalefet Boyutu**

Çalışanlar her zaman karşıt görüşlerini üst kademlerdeki yönetime dile getirememektedir. Muhalif davranış sergilemek isteyen çalışan için bu riskli ve zorluklarla karşılaşacağı bir durum olacağından onlarda çalışma arkadaşları ile paylaşmayı tercih ederek yatay muhalefet yoluna giderler (Kassing, 2008: 38-39). Örgütsel değişimde etkisi az olan tabaka çalışanlardır. Fakat muhalefetör çalışma arkadaşlarına sorunlarını paylaşarak, içini döker ve rahatlamaya çalışır, buda duygusal anlamda yalnızlıklarını gidermelerine destek olmaktadır (Garner, 2006: 12).

Yatay muhalefet muhalif konunun, örgüt çalışanları tarafından çalışma arkadaşları ile paylaşılması durumuna denmektedir. Yapılan bu muhalefet durumu yönetim dışında kalan bir olaydır. Yatay muhalefet bu yüzden çoğunlukla küçük çaplı örgütlerde daha çok belirginlik göstermektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 40). Kassing ve Avtgis'e (1999) göre de muhalif davranış göstermek isteyen çalışan bir taraftan zarar görebileceğini düşündüğü için sessiz kalmayı yada sadece yaşadığı bu durumu çalışma arkadaşlarına anlatmayı tercih eder.. Bundan dolayı yatay muhalefet bazı zamanlar gizli (örtük) muhalefet olarak da adlandırılmaktadır. Çünkü çalışanlar örgüt ile ilgili bir problem yaşadıklarında bu problemi gözlemleyerek durumun farkında olur fakat bunu açığa vurmakta çekimser kalarak ön planda olmak istemezler.

Çalışanlar kendilerini güven altında hissetmek istedikleri zaman çoğunlukla yatay muhalefet stratejisini kullanır. Bu algılanan güvende, çalışılan kurumda diğer çalışma arkadaşları ile aralarındaki iletişimin kuvvetli olması ve uzun zaman o kurumda olmalarından kaynaklanmaktadır (Kassing, 1998: 83). Garner'a göre (2006), yatay muhalefet yolunu seçmiş çalışanların, kanal seçimlerinden dolayı kötü bir duygu durumu yaşayarak, kendilerini yöneticilerine anlatamadıkları olaydan dolayı ihanet

ediyor ya da dedikodu yapıyormuş hissine kapılmasına dikkat çekmektedir. Örgüt bireyinin yatay muhalefeti seçmesinde ki etkenler bazen çalışanın kişisel özelliklerinden kaynaklı olduğu gibi bazen de çalışanın dış çevresinden ve çalışma ortamında ki huzursuzluğundan kaynaklanmaktadır. İnsanoğlunun doğası gereği her zaman destek alabileceği kaynaklara ve kişilere yönelmesi de aslında yatay muhalefetin temel savıdır.

### 3.8.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutu

Yer değiştirmiş muhalefet örgütle bir bağlantısı olmayan yahut örgütün içinde bulunan fakat konuya etkinliği mümkün olmayan kişilere karşı muhalif görüşün dile getirilmesi durumudur. Öyle ki yatay muhalefetin bir diğer ismi de dışsal muhalefettir (Kassing ve Avtgis, 1999: 103; Kassing ve Armstrong, 2002: 40). Kassing ve Diciocio'a (2004) göre de, örgüt çalışanın yaşı ile yer değiştirmiş muhalefeti seçmesi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Genç yaşlardaki çalışanların iş tecrübelerinin az olması ve yönetime ait bir kademedede olmadıklarından yer değiştirmiş muhalefet yoluna girmelerinde cüretkâr davrandıklarını ifade etmektedir. Aynı zamanda örgütten ayrılmayı düşünen çalışan içinde durum aynı olmaktadır. Yer değiştirmiş muhalefetin örgütten ayrılma davranışı ile alakalı bulunmasının nedeni, çalışanın örgüt kanalları dışındaki başka bir iletişim kanalına yönelerek sorunu çözmektense kaçma yolunu seçmesindedir. Bu şekilde muhalefet eden çalışan bedenen o örgütte çalışmaya devam etse dahi beynen ve ruhen tamamen işten uzaklaşmış ve psikolojik olarak artık örgüte ait olmamaktadır (Kassing, 1997a: 51-52; Kassing, 1998a: 183).

Örgütün içinden ya da dışından konuya hâkimiyeti ve etkisi olmayan bireylerle paylaşılan yer değiştirmiş muhalefetin örgüt bireylerinin muhalefet ettiği konular üzerinde bir çözüm yoluna ulaşılmayı beklenen bir durumdur. Bunun altında yatan neden de konuyu bilse dahi değiştirme veya etkileme gücü olmayan kişilerce paylaşılması asıl yönetime bu bildirinin gitmemesindedir (Kassing, 1997a: 51). Çalışanın yer değiştirmiş muhalefeti tercih etmesinin nedeni yönetim nezninde bir misillemeye maruz kalma korkusundan kaynaklı olmaktadır (İzğüden 2017: 39). Fakat bu korku sorunların çözülme sürecini uzatarak ilerleyen süreçlerde çalışanın işe olan bağlılığını, işten alınan tatmin seviyesini ve prososyal davranışlar (olumlu davranış geliştirme) üzerinde bir düşüşe neden olmaktadır.

### 3.9. Siber Muhalefet

Siber Muhalefet alan yazınına yeni eklenmeye başlayan güncel bir konudur. Değişim her alanda meydana geldiği gibi teknoloji de bilgilerin aktarımı da hızlı ve farklı yollarla sürekli revize edilerek değişmektedir. Buna en güzel örnek, internet ve sosyal medya olmaktadır. Artık çalışanlar birçok uygulama ve program ile sadece iş ortamında değil iş dışındaki zamanlarda da arkadaşları ve ailesi ile iletişim kurabilmektedir (Hastings ve Payne, 2013: 320-330). Öyle ki sosyal medyanın bu kadar aracı konumda olması bir bilginin dağılma hızını ve örgüte olumsuz olarak geri dönüş sürecini de hızlandırmaktadır. İnternete bu kadar hâkim olan çalışan da hayatının her anında, mekân ve yer fark etmeksizin metin, ses, görüntü ve benzeri birçok formatta fikirlerini, eleştirilerini, muhalif davranışları karşıya iletebilmektedir.

Gossett ve Kilker'e (2006) göre eskiden muhalefetin dile getirildiği tabaka net bir belirginlik gösterirken artık sosyal ağlarında etkisi ile bu belirginlik ortadan kalmaktadır. Aynı anda birden fazla hedef kitleye tek sefer de karşıt görüşü bildirmek mümkün hale gelmektedir. Öyle ki çalışan birebir kendini ifşa etmeden bunu başka kimlikler adı altında kullanıcı hesaplarından da kolayca yapabilmekte. Bu durum kurum ve yöneticilerin, çalışanlarının örgütten kaynaklı sıkıntılarını en aza indirmek için çeşitli faaliyetlerde bulunmalarını zorunlu hale getirmiştir. Çalışanlar gözden çıkarılmalarının kolay olduğunu hissettikleri kurumlarda kalmak istemezler bu hem çalışanı işten ayrılmaya hem de kurumu tekrardan yeni donanımlı ve örgüte aşına personel bulmada zorluklar yaşamaya itmektedir.

### 3.10. Üniversitelerde Muhalefet Davranışı

Amerika Birleşik Devletleri'ni de kendileri de yönetim kadrosun da bulunan Burns ve Wagner eğitim örgütler ile ilgili yapılan çalışmaları derlediklerinde, değişimlerin ve yeni düzenlemelerin eğitimciler tarafından adaptasyon sıkıntısı yaşanmasına neden olacağından muhalefeti doğurabileceğini saptanmaktadır. Çünkü bilgi işçileri bazı tedirginler yaşamaktadır. Bunlar; özerklik kaybetme, yapılan yeni düzenlemelere karşı uyum sağlayamama gibi çeşitli korkulardan meydana gelmektedir (Burns ve Wagner, 2013: 29). Özdemir (2010) ise yaptığı muhalefet çalışmalarına bağlı olarak eğitimcilerin kişisel farklılıklardan kaynaklı, genellikle de *“Yöneticilerin öğretmenlerin sahip olduğu haklarını kullanma da engelleyici tutumlarının”* başta

geldiğini tespit etmektedir. Bir diğeri ise yönetimin “*Öğretmenlerden yasadışı iş yapmalarını istemeleri*”, “*Öğretmenlere karşı psikolojik baskı ve fiili tacizde bulunmaları*”, “*Yapılan başarısız işlerde hakaret etmeleri*” ve “*Kendi politik fikirlerini de öğretmenlere empoze etmeye çalışmaları*” şeklinde sıralamaktadır (Özdemir, 2010: 177-178).

Öğretmenlerin muhalefet görüşlerine bakıldığında, muhalefetin ortaya çıkmasının beklenen bir durum olduğu görülmektedir. Fakat, yönetim tarafından bazı önlemler alınması durumunda olumsuz olabilecek muhalefet sonuçlarının, yönetimin kendi lehine çevirebileceği tespit edilmektedir. Burada yönetim çalışanların karşı görüşlerine karşı hoş görü ile yaklaşarak, örgütte ve eğitim sistemin de daha demokratik ve kararlara katılımı yüksek bilgi işçileri sağlayarak, muhalif fikirlerini dışa yansıtılabilecek bir ortamı oluşturmaktadır. Bu ortamı sağlayabilmek için, memnuniyet anketleri ve görüş - önerileri için toplantılar yapılmalıdır (Akada, 2015: 135). Çalışanın, örgüt aleyhine bildiği bilgileri açıklamamayı tercih etmesi halinde iki ihtimal karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan; açıklama yapılmaması için formel bir baskının olması, yani örgüt kurallarına uymama adı altında çalışanın iş ortamında yaşayabileceği sıkıntılar, ikinci olarak da yetkinlik derecesi yüksek bir üst yönetim kademesindeki kişilerce susturulma “*Emir*” verilmesi olasılığıdır (Nam ve Lemak, 2007: 36).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:**

### **ARAŞTIRMA**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışma akademik personelin, işinden duyduğu tatmin algısının, prososyal davranışlarını ne yönde bir etkileme gücüne sahip olduğu, aynı zaman da çalışanın tatmin algısının örgütsel muhalefet davranış ile nasıl bir ilişkisi ve etkinsinin olacağını incelemektedir. Bu inceleme kapsamında çalışanın prososyal davranış eğilimleri ile kurumda örgütsel muhalefet etme düzeyleri arasında bir ilişkinin ve ya etkinin var olup olmadığı yönünde araştırma kapsamına alınmaktadır. Araştırma konusunu belirlenirken, örgütsel muhalefet konusunda Türkiye’de yapılan çok fazla çalışma olmadığı göz önünde tutularak, akademik personel üzerinde bu konu ile ilgili yeterli çalışmanın olmamasından dolayı öncül bir nitelik taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, örgüte ilişkin olumlu bir değişken olan iş tatmini algısının, çalışan ve örgüt açısından olumlu çıktısı olan prososyal davranış eğilimlerinin bir değişken olan ve örgütte yapılma niyetine göre olumlu ve ya olumsuz etkileyen örgütsel muhalefetin arasındaki ilişkiyi ve etkiyi demografik değişkenler ve çalışan tutumları çerçevesinde saptamaktır. Kısaca temel amaç; iş tatmini algısının prososyal davranış eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarına etkisinin olup olmadığını ortaya koymak ve iş tatmini ve prososyal davranış arasında örgütsel muhalefetin olası aracılık etkisini tespit etmektir.

Araştırma sonucunda üniversite akademik çalışanlarının iş tatmini algılarına bağlı olarak tercih ettikleri prososyal davranışları ve örgütsel muhalefet davranışlarında bir ilişki ve değişimin olup olmadığı, eğer bir değişim var ise bu değişimin ne yönde olduğu, aynı zaman da çalışanın, örgütsel muhalefet davranışları ile prososyal davranışların kendi içerisinde nasıl bir ilişki ve etkileşim yaşadığı ortaya konulacaktır. Bu kapsamda belirlenmiş olan ölçüm araçlarının, Burdur ilindeki örnekleme oluşturan üniversite çalışanlarına uygulanmasıdır. İlk olarak, iş tatmini ölçeği alt boyutlarının, prososyal davranış ölçeğinin alt boyutlarına olan etkisine, ikinci olarak, iş tatmini ölçeği alt boyutlarının örgütsel muhalefet ölçeği alt boyutlarına olan etkisine ve son olarak da prososyal davranış ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel muhalefet ölçeği alt boyutlarına olan etkileşimsel ilişkisine bakılması amaçlanmaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda da üniversiteye bağlı bulunan kurum ve birim yöneticileri, akademik çalışanlarının muhalif davranış gösterme biçimleri ve prososyal davranış eğilimleri konusunda detaylı bilgiye hâkim olarak bunu kurum yararına yönlendirebilir, ortaya çıkan etkiye bakılarak da gerekli önlemler ve düzeltmeler yapabileceklerdir.

#### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

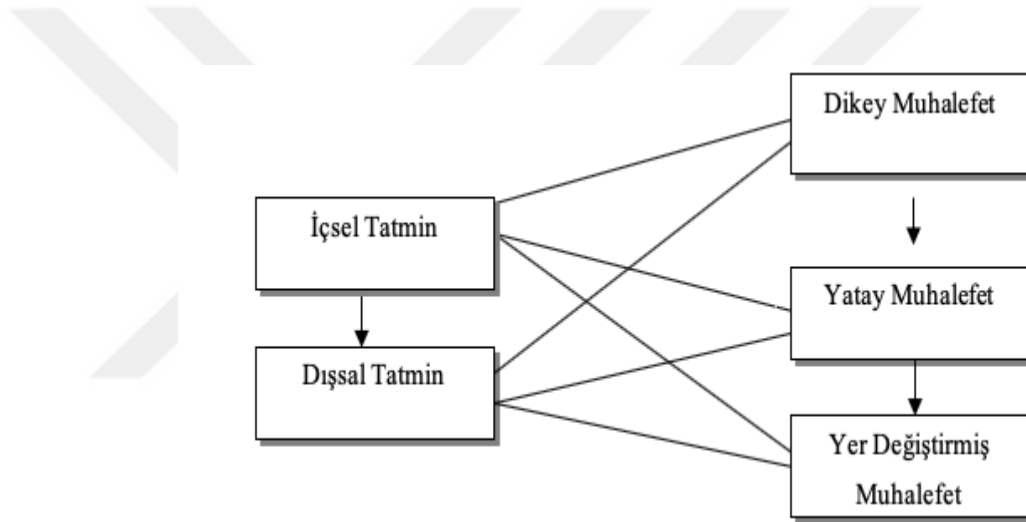
Çalışma konu, yöntem ve bazı durumlar açısından kapsam ve sınırlılıklar ile ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın konu kapsamı; iş tatmini, prososyal davranış ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesinden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında anket yöntemi uygulanması da ulaşılmak istenen örneklem sayısında çalışanların hepsine biranda ulaşılmaması ve bazı isteksizlerden dolayı uzun bir süre de yapılmıştır. Katılımcının çalışmaya dâhil olmak istememesi dönemin şartları içerisinde beklenen bir durum olmuştur.

Ayrıca üniversitelerin başarısında önemli rollere sahip akademisyenlerin iş tatmini algısı, prososyal davranış eğilimleri ve örgütsel muhalefet ve bu üç değişken arasındaki ilişki ve etkinin araştırılması gereken önemli bir durumdur. Bu nedenle, araştırma kapsamını, üniversiteye bağlı bulunan fakülte ve meslek yüksek okuluna da görev alan akademisyenler oluşturmaktadır. Çalışma da, zaman, mekân, ulaşım ve maliyet kısıtları olması nedeniyle bütün akademisyenlere ulaşılamayacağı düşünüldüğü için kolayda örneklem yöntemi ile Burdur ili Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'ne bağlı bütün birimlerde görev yapan akademisyenler örnekleme dâhil edilmiştir. Bu kısıtlamalar olmasına rağmen birçok birime tek tek gidilerek anketler bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır. Araştırma, özellikle üniversite birimlerinde görev yapan akademisyenlerin iş tatmini algıları, prososyal davranışları ve örgütsel muhalefet davranışları konusundaki değerlendirmelerini belirlemeye yöneliktir.

### 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma iş tatmini algısının prososyal davranış eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarına etkisinin olup olmadığını ortaya koymak ve iş tatmini ve prososyal davranış arasında örgütsel muhalefetin olası aracılık etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Uygulama kısmına geçmeden önce literatür taraması tamamlanarak elde edilen bilgiler doğrultusunda dört farklı model ve bu modellerin hipotezleri oluşturulmuştur. Bu dört farklı model Şekil 15, 16, 17 ve 18’de belirtilmiştir. Şekil 15’te algılanan iş tatmininin örgütsel muhalefete etkisini belirten Araştırma Modeli 1 yer almaktadır.

Şekil 15: Araştırma Modeli 1



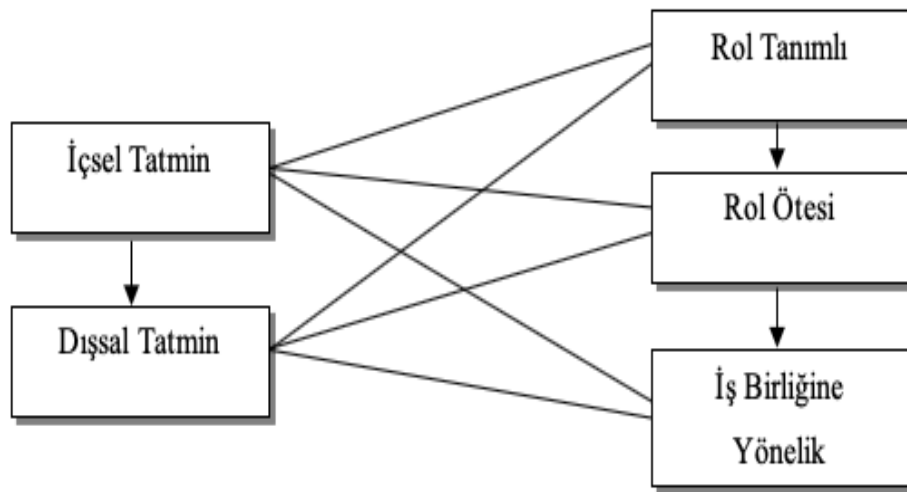
Algılanan iş tatmininin örgütsel muhalefet etkisini belirten modelinin hipotezleri şu şekildedir:

- **H<sub>1</sub>**: Algılanan içsel tatminin dikey muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H<sub>2</sub>**: Algılanan içsel tatminin yatay muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H<sub>3</sub>**: Algılanan içsel tatminin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H<sub>4</sub>**: Algılanan dışsal tatminin dikey muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

- **H5:** Algılanan dışsal tatminin yatay muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H6:** Algılanan dışsal tatminin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

Şekil 16'da algılanan iş tatmininin prososyal davranışa etkisini belirten Araştırma Modeli 2 yer almaktadır.

**Şekil 16:** Araştırma Modeli 2



Algılanan iş tatmininin prososyal davranış etkisini belirten modelinin hipotezleri şu şekildedir:

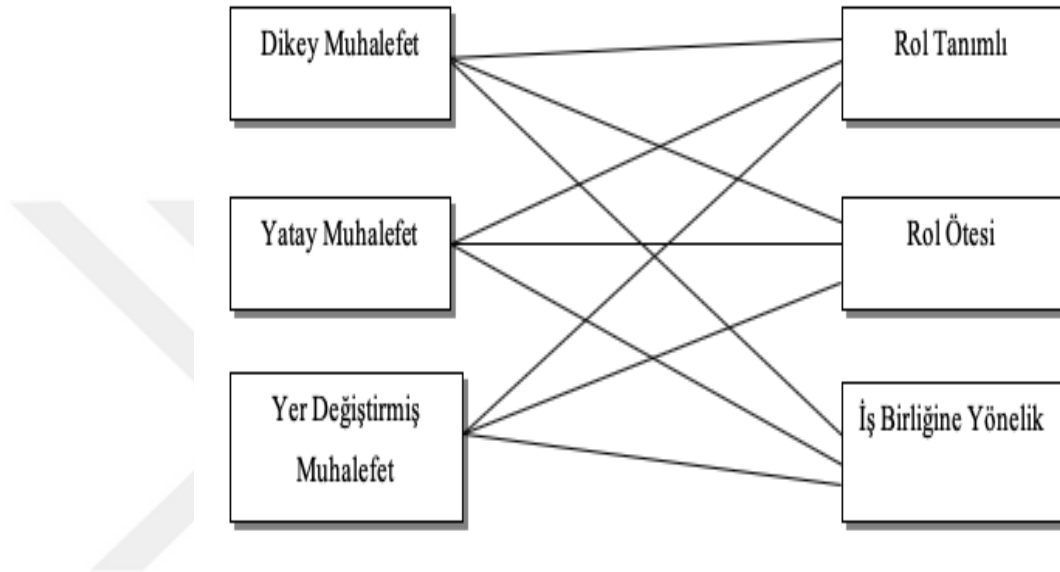
- **H7:** Algılanan içsel tatminin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H8:** Algılanan içsel tatminin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H9:** Algılanan içsel tatminin iş birliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H10:** Algılanan dışsal tatminin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H11:** Algılanan dışsal tatminin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.



- **H<sub>12</sub>**: Algılanan dışsal tatminin işbirliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

Şekil 17’de örgütsel muhalefetin prososyal davranışlara etkisini belirten Araştırma Modeli 3 yer almaktadır.

**Şekil 17:** Araştırma Modeli 3



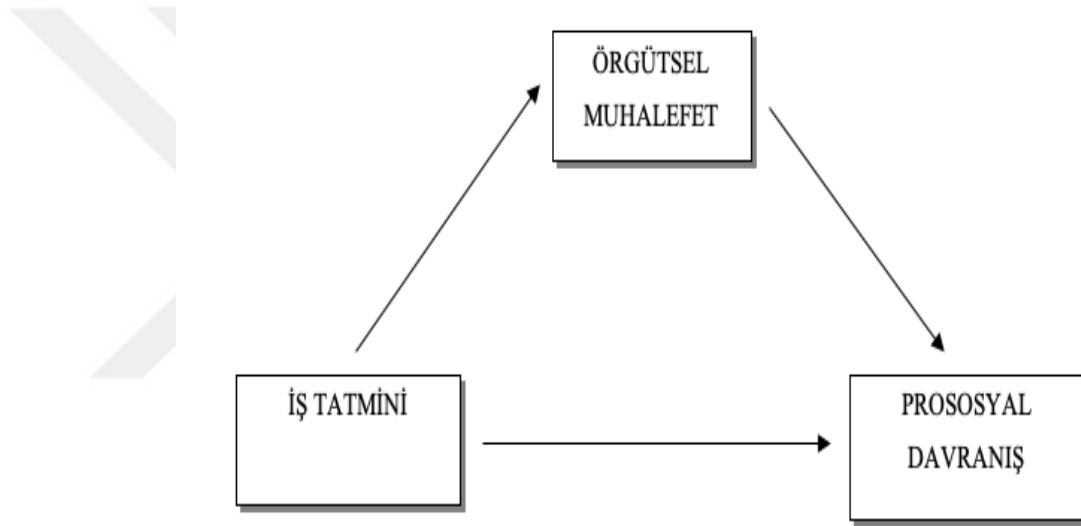
Örgütsel muhalefetin prososyal davranışlara etkisini belirten modelinin hipotezleri şu şekildedir:

- **H<sub>13</sub>**: Dikey muhalefetin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H<sub>14</sub>**: Dikey muhalefetin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H<sub>15</sub>**: Dikey muhalefetin iş birliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H<sub>16</sub>**: Yatay muhalefetin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H<sub>17</sub>**: Yatay muhalefetin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H<sub>18</sub>**: Yatay muhalefetin iş birliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

- **H19:** Yer Değiştirmiş muhalefetin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H20:** Yer Değiştirmiş muhalefetin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.
- **H21:** Yer Değiştirmiş muhalefetin iş birliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

Şekil 18’de Algılanan iş tatmininin prososyal davranışlara etkisinin de örgütsel muhalefetin aracılık etkisini belirten Araştırma Model 4 yer almaktadır.

**Şekil 18:** Araştırma Modeli 4



- **H22:** Algılanan iş tatmininin prososyal davranışlara etkisinin de örgütsel muhalefetin aracılık etkisi vardır.

#### 4.4. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlesi Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde faaliyet gösteren 793 akademik personelden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü tespit edilirken Tablo 1’de üniversite tarafından belirlenen 2016 - 2017 yılları arasında hazırlanan faaliyet raporundan faydalanılmıştır.

**Tablo 1:** MAKÜ 2016-2017 Arasında İstihdam Eden Akademik Personel Sayısı

Akademik Birim	Akademik Personel Sayısı	
Fakülte	507	Prof. Dr. (53)
		Doç. Dr. (70)
		Dr. Öğr. Üyesi (173)
		Arş. Gör. (173)
		Öğr. Gör. (32)
		Okutman (3)
		Uzman (3)
Yüksek Okul	87	Prof. Dr. (3)
		Doç. Dr. (7)
		Dr. Öğr. Üyesi (23)
		Arş. Gör. (24)
		Öğr. Gör. (15)
		Okutman (15)
Meslek Yüksek Okulu	199	Dr. Öğr. Üyesi (39)
		Öğr. Gör. (122)
		Okutman (16)
		Uzman (22)

Tablo 1’de verilen veriler ışığında 2016 - 2017 yılları arasında toplam evreni oluşturan 793 akademik personel üniversite bünyesinde istihdam etmektedir. Bu doğrultuda araştırmamızın 1.000 ve altı ana kütle için Tablo 2’de belirtilen %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 244 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 2:** Ana Kütle Büyüklüklerine Göre Örneklem Sayısı

Büyüklük	± 1 %	± 2 %	± 3 %	± 5 %
1.000	-	-	437	244
2.000	-	-	619	278
3.000	-	1.206	690	291
4.000	-	1.341	732	299
5.000	-	1.437	760	303
10.000	4.465	1.678	823	313

*Kaynak: Kurtuluş (2008: 97)*

#### 4.5. Veri Toplama Yöntemi

Sosyal bilimlerde yapılan nicel araştırmalarda en yaygın veri toplama yöntemi anket formudur. Anket formu aracılığı ile katılımcıların bir konu hakkında düşünce, fikir ve davranışlarını daha önceden belirlenen sıra ve yapıda oluşturulan sorularla elde etmeyi sağlayan bir araç olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 179). Anket formunun bir diğer yararı da genelleme yapılabilme imkânı sağlaması ve diğer araştırmacılar tarafından yapılacak olan farklı araştırmalar ile karşılaştırma yapılabilirliğidir. Bu doğrultuda araştırma değişkenlerine (örgütsel muhalefet, prososyal davranışlar ve iş tatmini) ilişkin veriler konu ile ilgili alan yazında çoğunlukla tercih edilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılarak hazırlanan anket formu ile toplanmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler şu şekildedir:

- Birinci Bölüm: Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, akademik unvan, mesleki süre, aylık gelir, günlük çalışma süresi ve görev yapılan birim gibi demografik değişkenlerle ilgili 9 soru bulunmaktadır.
- İkinci Bölüm: Örgütsel muhalefet değişkeni yer almaktadır. Örgütsel muhalefet üç boyuttan “*Dikey Muhalefet, Yatay Muhalefet, Yer Değiştirmiş Muhalefet*” olarak toplam 20 ifadeden oluşmaktadır.
- Üçüncü Bölüm: Prososyal davranışlar değişkenini ölçmeye dayalı üç boyut “*Rol Tanımlı, Rol Ötesi, İş Birliğine Yönelik*” olarak 17 ifade bulunmaktadır.
- Dördüncü Bölüm: İş tatmini değişkenine yer verilmiştir.

İş tatmini iki boyuttan “*İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin*” olarak 18 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma da kullanılan anket formu toplam dört bölüm ve 64 ifadeden meydana gelmektedir. İkinci ve Üçüncü bölümde yer alan değişkenlerde yer alan ifadeleri ölçmek için 5’li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğinden faydalanılmıştır. Dördüncü bölümde yer alan değişkenleri ölçmek için 5’li Likert ölçeği kullanılmasına rağmen 1= Hiç Memnun Değilim, 2= Memnun Değilim, 3= Kararsızım, 4= Memnunum, 5= Çok Memnunum şeklinde belirtilmiştir.

Katılımcıların anket sorularını cevaplamadan evvel samimi ve içten cevaplar vermeleri amacı ile anketin tamamen isteğe bağlı olduğunu belirten bir metin katılımcıya sunulmuştur (Ek 1) metinde araştırmanın amacı elde edilen bilgi ve verilerin ne amaçla kullanılacağı yer almaktadır. Katılımcı metni okuduktan sonra anket sorularına (Ek 2) geçmiştir. Uygulamaya geçmeden önce anket etik kurula gönderilmiş ve araştırmanın uygulanması için izin alınmıştır. Ek 3'te etik kurul kararı yer almaktadır. Ölçek formunda alanında uzman akademisyenlerden fikir alınarak bazı ifadelerin araştırma evrenine uyarlanması ve soruların daha anlaşılır olması amacı ile düzeltmeler yapılmıştır.

#### 4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler üç grup değişkenden oluşmaktadır. İlk olarak örgütsel muhalefet değişkeni, ikinci grupta prososyal davranış ve üçüncü grupta iş tatmini değişkeni yer almaktadır. Üç değişkende de yer alan ifadeleri ölçmek için 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır.

*Örgütsel Muhalefet Ölçeği:* Örgütsel muhalefet ölçeği ilk olarak Kassing (1998) tarafından hazırlanmıştır, Aksel (2013) tarafından da Türkçe'ye uyarlanan Çalışanların muhalefet etme düzeylerini ve muhalefet yönlerini belirleyebilmek için toplam 20 sorudan oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel muhalefet değişkeni üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Aksel, 2013: 41-42):

1. Dikey Muhalefet Boyutu
2. Yatay Muhalefet Boyutu
3. Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutu

Tablo 3'te bilgiler doğrultusunda Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin değişkenleri ve kodları şu şekildedir:

- Dikey Muhalefet Boyutu: Dokuz ifadeden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu ifadeler; DM1, DM2, DM3, DM4, DM5, DM6, DM7, DM8 ve DM9 kodlu değişkenlerdir
- Yatay Muhalefet Boyutu: Beş ifadeden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu ifadeler; YM1, YM2, YM3, YM4 ve YM5 kodlu değişkenlerdir.

- Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutu: Altı ifadeden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu ifadeler; YD1, YD2, YD3, YD4, YD5 ve YD6 kodlu değişkenlerdir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinde yer alan değişkenlerde, YD1, YD2, YD4, DM1 ve DM3 kodlu değişkenler ters yönlüdür.

**Tablo 3:** Örgütsel Muhalefet Ölçeğinde Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Boyut	Değişkenler	Kod
Dikey Muhalefet	İş yerinde soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim	DM1
	Yönetimi sorgulayabilirim	DM2
	İş yeri politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım	DM3
	İşyerinde alınan kararlar hem fikir olmadığında bunu üst yönetime söylerim	DM4
	Yürümediğini düşündüğüm organizasyonel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine bildiririm	DM5
	İş yerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu üst yönetim veya diğer yöneticilerle konuşurum	DM6
	Üst yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum	DM7
	Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim	DM8
	Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim	DM9
Yatay Muhalefet	İş yerindeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm	YM1
	Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikâyetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım	YM2
	İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığında bunu diğer çalışanlarla paylaşırım	YM3
	Diğer çalışanlara iş yerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim	YM4
	İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikâyetlerde bulunurum	YM5
Yer Değiştirmiş Muhalefet	Evde iş yeri ile ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım	YD1
	Ailemin önünde işle ilgili şikâyetlerde bulunmamayı tercih ederim	YD2
	İş yerinde alınan kararlarla ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım	YD3
	Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımla yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm	YD4
	İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum	YD5
	Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında, ailem ve arkadaşlarımla konuşurum	YD6

**Prososyal Davranış Ölçeği:** Prososyal davranış ölçeğinde ise Ackfeldt ve Wong (2006) tarafından geliştirilen ve Yeşiltaş vd. (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Esmer (2017) tarafından akademisyenlere uyarlanarak hazırlanan geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış toplam 17 sorudan oluşan Prososyal Davranış Ölçeği

kullanılmıştır. Prososyal davranış değişkeni üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Esmer, 2017: 102):

1. Rol Tanımlı Boyut
2. Rol Ötesi Boyut
3. İş Birliğine Yönelik Boyutu

Tablo 4'te prososyal davranış ölçeğinde ele alınan değişkenler ve kodları yer almaktadır.

**Tablo 4:** Prososyal Davranış Ölçeğinde Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Boyut	Değişkenler	Kod
Rol Tanımlı	Öğrencilere karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm.	RT1
	Öğrencilere hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.	RT2
	Öğrencilere görev kapsamım dışındaki olaylarla ilgili yardımcı olmayı genellikle tercih etmem.	RT3
	Öğrencilerime hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranırım.	RT4
	Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda öğrencilere yardımcı olurum.	RT5
	Öğrencilere hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum	RT6
	Öğrencilere hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiririm.	RT7
Rol Ötesi	Görev kapsamım dışında kalan konularda öğrencilere yardımcı olmaya gerek duymam.	RÖ1
	Öğrencileri memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım	RO2
	Öğrencilere her alanda yardımcı olabilmek için daima fazladan çaba sarf ederim.	RO3
İş Birliğine Yönelik	Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	ISB1
	Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm.	ISB2
	Üniversite de çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	ISB3
	Yeni çalışma arkadaşlarıma üniversiteye uyum sağlamasına yardımcı olurum.	ISB4
	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim	ISB5
	Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	ISB6
	İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmek beni mutlu eder.	ISB7

Tablo 4’te bilgiler doğrultusunda Prososyal Davranış Ölçeğinin değişkenleri ve kodları şu şekildedir:

- Rol Tanımlı Boyut: Yedi ifadeden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu ifadeler; RT1, RT2, RT3, RT4, RT5, RT6 ve RT7 kodlu değişkenlerdir
- Rol Ötesi Boyut: Üç ifadeden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu ifadeler; RO1, RO2 ve RO3 kodlu değişkenlerdir.
- İş Birliğine Yönelik Boyutu: Yedi ifadeden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu ifadeler; ISB1, ISB2, ISB3, ISB4, ISB5, ISB6 ve ISB7 kodlu değişkenlerdir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinde yer alan değişkenlerde, RT3 ve RO1 kodlu değişkenler ters yönlüdür. RT3 ve RO1 kodlu değişkenler geçerli olan faktör yüklerini sağlayamadıklarından dolayı analizden çıkartılmıştır. Bunun nedeni olarak katılımcıların soruları yanlış anlaması veya tam olarak anlayamaması faktör yüklerinin düşük olmasına neden olarak düşünülmektedir.

*İş Tatmini Ölçeği:* İş tatmini ölçeğinde ise “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Minnesota iş doyumunu sitesinden daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış çalışmalardan alınmıştır. 1967 yıllarında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş olan ve Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. 20 ifadeden oluşan 5’li Likert tipi bir ölçektir. Kişinin işinden duyduğu memnuniyet derecesini tanımlayan beş seçenek vardır. Bu seçenekler; “1=Hiç Memnunum Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Kararsızım, 4=Memnunum ve 5=Çok Memnunum şeklindedir.

İş tatmini değişkeni iki boyuttan oluşmaktadır. Fakat yapılan bu araştırma için ICT13 ve ICT14 kodlu değişkenler geçerli faktör yüklerini sağlayamadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Böylelikle soru sayısı 18 ifadeye düşerek analizler yapılmıştır. İş Tatmini Boyutları şu şekildedir:

1. İçsel Tatmin Boyutu
2. Dışsal Tatmin Boyutu

Tablo 5’te bilgiler doğrultusunda İş Tatmini Ölçeğinin değişkenleri ve kodları şu şekildedir:



- İçsel Tatmin Boyutu: 12 ifadeden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu ifadeler; ICT1, ICT2, ICT3, ICT4, ICT5, ICT6, ICT7, ICT8, ICT9, ICT10, ICT11, ICT12, ICT13, ICT14 kodlu değişkenlerdir.
- Dışsal Tatmin Boyutu: Altı ifadeden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu ifadeler; DIST1, DIST2, DIST3, DIST4, DIST5 ve DIST6 kodlu değişkenlerdir.

**Tablo 5:** İş Tatmini Ölçeğinde Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Boyut	Değişkenler	Kod
İçsel Tatmin	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	ICT1
	Bağımsız çalışma imkânım olması bakımından	ICT2
	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	ICT3
	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	ICT4
	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	ICT5
	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	ICT6
	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	ICT7
	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	ICT8
	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	ICT9
	Kendi fikir - kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	ICT10
	Yaptığım iş karşılığı duyduğum başarı hissi yönünden	ICT11
	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	ICT12
	Çalışma şartları yönünden	ICT13
	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları yönünden	ICT14
Dışsal Tatmin	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	DIST1
	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	DIST2
	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	DIST3
	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	DIST4
	Terfi imkânım olması yönünden	DIST5
	Yaptığım iş karşılığında takdir edilme yönünden	DIST6

#### 4.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi

Güvenilirlik bir ölçme aracının tutarlılığı ile ilgilidir. Farklı güvenilirlik analiz yöntemleri olmakla birlikte sosyal bilimlerde ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği konusu üzerinde durulmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği, kullanılan ölçme aracında yer alan değişkenlerin kendi aralarında tutarlı olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. İç tutarlılık analizleri farklı yöntemlerle yapılabilmektedir. Bu yöntemlerden biri de Cronbach alfa katsayısı yöntemidir. Cronbach alfa katsayısının en az 0,70 olması gerekmektedir. Bu değer ölçek geliştirme çalışmalarında 0,60'a kadar çekilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 323-325).

Güvenirliliği test etmek amacıyla 1951 yılında Cronbach tarafından uygulanan “ $\alpha$ ” katsayısı, ölçeğin ifadeler arasındaki iç tutarlılığını değerlendiren bir yöntemdir. Ölçekte yer alan değişkenler arasındaki uyum ve tutarlılık 0 ile 1 arasında bir değer ile ifade edilmektedir. Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0’ a yaklaştıkça ölçekteki değişkenler arasındaki içsel tutarlılık düşmektedir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2013: 278):

- $0,00 < \alpha < 0,40$  = güvenilir değil.
- $0,40 < \alpha < 0,60$  = düşük güvenirlilik
  - $0,61 < \alpha < 0,80$  = güvenilir.
- $0,81 < \alpha < 1,00$  = yüksek güvenirlilik.

Bu araştırmada iç tutarlılığı ölçmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlilik analizi bulguları Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6:** Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Bulguları

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenirlilik
Örgütsel Muhalefet	20	0,795
Prososyal Davranış	15	0,890
İş Tatmini	18	0,898

Örgütsel muhalefet ölçeği %79 ile güvenilir seviyededir. Prososyal davranış ölçeğine bakıldığı zaman %89 ile yüksek düzeyde bir güvenirlilik sağlamakta aynı zaman da iş tatmini ölçeği de %90 ile yüksek düzeyde bir güvenirlilik göstermektedir. Tablo 7’de Örgütsel Muhalefet ölçeğinde yer alan boyutlarının güvenilir analiz bulgular belirtilmiştir.

**Tablo 7:**Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Bulguları

Boyut	Soru Sayısı	Güvenirlilik
Dikey Muhalefet Boyutu	9	0,879
Yatay Muhalefet Boyutu	5	0,678
Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutu	6	0,746

Örgütsel muhalefetin boyutlarının güvenirlilik değerleri sırasıyla Dikey Muhalefet Boyutu %88, Yatay Muhalefet Boyutu %68 ve Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutu %75 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum muhalefet ölçeğinin orta derece de güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 8’de Prososyal Davranış ölçeğinde yer alan boyutlarının güvenilir analiz bulgular belirtilmiştir. Prososyal davranış ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik değerleri sırasıyla Rol Tanımlı Boyutu, RT3 çıkarılmadan önce %69 iken çıkarıldıktan sonraki hali %83 ile yüksek derece de bir güvenilirlik göstermektedir. Rol Ötesi Boyutu, RO1 çıkartılmadan önce %17 iken çıkartıldıktan sonraki değeri %85 olarak büyük bir etki göstermekte ve oldukça güvenilir hale gelmektedir. İş Birliğine Yönelik Boyutu, %88 ile yüksek düzeyde güvenilirlik sağlamaktadır.

**Tablo 8:** Prososyal Davranış Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Boyut	Soru Sayısı	Güvenilirlik
Rol Tanımlı Boyutu	6	0,828
Rol Ötesi Boyutu	2	0,855
İş Birliğine Yönelik Boyutu	7	0,885

Tablo 9’da İş Tatmini ölçeğinde yer alan boyutlarının güvenilir analiz bulgular belirtilmiştir. İş tatmini boyutlarının güvenilirlik değerleri sırasıyla İçsel Tatmin Boyutu %86, Dışsal Tatmin Boyutu %82 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum iş tatmini boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9:** İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik
İçsel Tatmin	12	0,861
Dışsal Tatmin	6	0,826

#### 4.7. Analizde Kullanılan Yöntem

Araştırma neticesinde elde edilen verilerin analizinde SPSS 25 ve spss uzantısı olan PROCESS istatistik programları kullanılmıştır. Demografik verilerin analizinde SPSS programı kullanılarak veriler frekans ve yüzde analizlerine tabi tutulmuştur. Çalışmada akademisyenlerin örgütsel muhalefet yatkınlığı, prososyal davranış eğilimlerine yönelik ortalama ve iş tatmini, standart sapma, çarpıklık ve basıklık gibi tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu tanımlayıcı istatistiklerden yararlanarak verilerin normal dağılıma uygunluğu ve homojenliği tespit edilmiştir.

Demografik değişkenler açısından akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatmini ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin

tespitinde SPSS programında t- testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için SPSS programında Açıklayıcı Faktör Analizi ve PROCESS den aracılık etkisi analizleri yapılmıştır. Örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kolerasyon analizi ve etkilerine bakmak için de çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde örneklemden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular tablo halinde sunulmakta ve yorumlanmaktadır. Bu kapsamda sıra ile demografik bulgular, tanımlayıcı istatistikler ve araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotez testlerine ilişkin sonuçlara yer verilmektedir.

##### 4.8.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 246 akademisyenin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, akademik unvan, mesleki süre, ortalama aylık gelir, günlük ortalama çalışma süresi ve görev yaptığı birime ilişkin bulgular değerlendirilmektedir. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 10`da gösterilmektedir.

**Tablo 10:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	101	41,10
Kadın	145	58,90
Toplam	246	100

Tablo 10`a göre araştırmaya katılanların 101'i (%41,10) erkek ve 145'i (%58,90) kadındır. Araştırmaya katılan kadın akademisyenler erkek akademisyenlerden daha fazladır. Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 11`de gösterilmektedir.

**Tablo 11:** Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
30 ve altı	29	11,80
31 – 40	146	59,30
41 – 50	59	24,00
51 – 60	10	4,10
61 ve üstü	2	0,80
Toplam	246	100

Tablo 11'e göre araştırmaya en çok 31 ile 40 yaş arası ve 41 ile 50 yaş arası akademisyenlerin katıldığı görülmektedir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı Tablo 12'de gösterilmektedir.

**Tablo 12:** Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekâr	73	29,70
Evli	173	70,30
Toplam	246	100

Tablo 12'ye bakıldığında araştırmaya katılan akademisyenlerin 73'ü (%29,70) bekâr, 173'ünün (%70,30) ise evli olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunlukta kısmın evli olduğu tespit edilmektedir. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 13'te gösterilmektedir.

**Tablo 13:** Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	11	4,50
Yüksek Lisans	64	26,00
Doktora	171	69,50
Toplam	246	100

Tablo 13'e göre, araştırmaya katılanların daha çok doktora mezunu ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra az çoğunlukta da olsa araştırmaya katılan lisans mezunu akademisyenlerin olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların akademik unvan değişkenine göre dağılımı Tablo 14'te gösterilmektedir.

**Tablo 14:** Katılımcıların Akademik Unvan Değişkenine Göre Dağılımı

Akademik Unvan	Frekans	Yüzde (%)
Prof. Dr.	15	6,10
Doç. Dr.	26	10,60
Dr. Öğr. Üyesi	87	35,40
Arş. Gör.	44	17,90
Öğr. Gör.	74	30,10
Toplam	246	100

Tablo 14'te görüldüğü üzere, toplam 246 katılımcıdan 87'si (%35,40) Dr. Öğr. Üyesi, 74'ü (%30,10) Öğr. Gör., 44'ü (%17,90) Arş. Gör., 26'sı (%10,60) Doç. Dr. Ve 15'i (6,10) Prof. Dr. unvanına sahiptir. Katılımcıların mesleki süre değişkenine göre dağılımı Tablo 15'te gösterilmektedir.

**Tablo 15:** Katılımcıların Mesleki Süre Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Süre (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0 – 5	47	19,10
6 – 10	118	48,00
11 – 15	43	17,50
16 – 20	24	9,80
21 – 25	12	4,90
26 ve üstü	2	0,80
Toplam	246	100

Tablo 15'te belirtildiği gibi, toplam 246 katılımcıdan 118'i (%48,00) 6 ile 10 yıl arasında mesleki çalışma süresine sahip akademisyenler oluşmaktadır. Bu durum kurumun hem yeni ve genç dinamik bir kadronun hem de alanında tecrübesi ve birikimi yüksek akademisyenlere sahip yapısını bize aktarmaktadır. Katılımcıların aylık gelir değişkenine göre dağılımı Tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 16:** Katılımcıların Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımı

Aylık Gelir (TL)	Frekans	Yüzde (%)
5000 ve altı	8	3,30
5001 – 7000	172	69,90
7001 – 10.000	60	24,40
10.001 ve üzeri	6	2,40
Toplam	246	100

Tablo 16’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılanlarının yarısından fazlasının 5.001 – 7.000 arası aylık gelire sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların günlük çalışma süresi değişkenine göre dağılımı Tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 17:** Katılımcıların Günlük Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Günlük Çalışma Süresi (Saat)	Frekans	Yüzde (%)
2 – 4	0	0,00
5 – 7	66	26,80
8 – 10	148	60,20
10 saat ve üzeri	32	13,00
Toplam	246	100

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun 8 – 10 saat çalıştığı tespit edilmektedir. Aynı zaman da 2 – 4 saat arası (%0,00 = 0 kişi) çalışan hiç akademisyenin bulunmadığı görülmektedir. Bu durum kurumda çalışan akademisyenlerin kurumu ve öğrencileri için ayırdığı zamanın yoğunluğunu göstermektedir.

Katılımcıların görev yeri değişkenine göre dağılımı Tablo 18’de gösterilmektedir. Toplam 246 katılımcıdan 171’i (%69,50) Fakülte ve 75’i (%30,50) Meslek Yüksekokulunda çalışmaktadır

**Tablo 18:** Katılımcıların Görev Yeri Değişkenine Göre Dağılımı

Görev Yeri	Frekans	Yüzde (%)
Fakülte	171	69,50
Meslek Yüksekokulu	75	30,50
Toplam	246	100

#### 4.8.1.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Analizi İstatistikî Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik değişkenlere göre örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatminine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda bağımsız iki grubun belirli değişkenlere ilişkin tutumlarında fark olup olmadığı T Testi ile ikiden fazla grupların belirli değişkenlere ilişkin tutumlarında fark olup olmadığı ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatmini değişkenlerine

ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla uygulanan T Testi istatistikî bulguları Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 19:** Cinsiyete Göre T Testi İstatistikî Bulgular

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet	Kadın	101	3,64	0,46	0,674
	Erkek	145	3,57	0,44	
Prososyal Davranış	Kadın	101	4,06	0,36	0,255
	Erkek	145	4,04	0,33	
İş Tatmini	Kadın	101	4,14	0,53	0,991
	Erkek	145	4,06	0,53	

Elde edilen bulgulara göre, akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatminine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatminine ilişkin görüşlerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA Testi istatistikî bulguları Tablo 20’de yer almaktadır. Bu bulgulara göre, akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatminine ilişkin görüşleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermedikleri sonucuna varılmaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 20:** Yaşa Göre ANOVA Testi İstatistikî Bulgular

Ölçek	Yaş	N	Ort.	Ss	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet	30 ve altı	29	3,62	0,40	0,800
	31-40	146	3,57	0,43	
	41-50	59	3,63	0,51	
	51-60	10	3,72	0,60	
	61 ve üstü	2	3,45	0,49	
Prososyal Davranış	30 ve altı	29	4,12	0,32	0,405
	31-40	146	4,04	0,35	
	41-50	59	4,03	0,37	
	51-60	10	4,20	0,27	
	61 ve üstü	2	3,85	0,12	
İş Tatmini	30 ve altı	29	4,18	0,47	0,422
	31-40	146	4,04	0,53	
	41-50	59	4,17	0,54	
	51-60	10	4,13	0,62	
	61 ve üstü	2	3,83	0,15	



Akademisyenlerin medeni durumlarına ilişkin T Testi istatistikî bulgular Tablo 21’de yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre, akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatminine ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 21:** Medeni Durum Göre T Testi İstatistikî Bulgular

Ölçek	Medeni Durum	N	Ort.	Ss	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet	Bekâr	73	3,59	0,44	0,896
	Evli	172	3,59	0,44	
Prososyal Davranış	Bekâr	73	4,05	0,35	0,521
	Evli	172	4,05	0,35	
İş Tatmini	Bekâr	73	4,15	0,49	0,376
	Evli	172	4,07	0,54	

Akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranışlar ve iş tatmininin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA Testi istatistikî bulguları Tablo 22’de yer almaktadır.

**Tablo 22:** Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi İstatistikî Bulgular

Ölçek	Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet	Lisans	12	3,62	0,44	0,940
	Yüksek Lisans	64	3,63	0,50	
	Doktora	170	3,58	0,44	
Prososyal Davranış	Lisans	12	3,98	0,31	0,886
	Yüksek Lisans	64	4,04	0,34	
	Doktora	170	4,07	0,35	
İş Tatmini	Lisans	12	3,87	0,53	0,445
	Yüksek Lisans	64	4,15	0,59	
	Doktora	170	4,10	0,51	

Bu bulgulara göre, akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatmini eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmaktadır ( $p > 0,05$ ). Akademisyenlerin akademik unvana ilişkin ANOVA Testi istatistikî bulgular Tablo 23’te yer almaktadır. Bu bulgulara göre, akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatmini değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 23:** Akademik Unvana Göre ANOVA Testi İstatistikî Bulgular

Ölçek	Akademik Unvan	N	Ort.	Ss	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet	Prof. Dr.	15	3,38	0,44	0,334
	Doç. Dr.	26	3,69	0,48	
	Dr. Öğr. Üyesi	87	3,60	0,41	
	Arş. Gör.	44	3,62	0,44	
	Öğr. Gör.	74	3,59	0,49	
Prososyal Davranış	Prof. Dr.	15	3,95	0,32	0,759
	Doç. Dr.	26	4,10	0,33	
	Dr. Öğr. Üyesi	87	4,05	0,35	
	Arş. Gör.	44	4,06	0,34	
	Öğr. Gör.	74	4,06	0,36	
İş Tatmini	Prof. Dr.	15	4,05	0,56	0,895
	Doç. Dr.	26	4,15	0,52	
	Dr. Öğr. Üyesi	87	4,08	0,49	
	Arş. Gör.	44	4,05	0,56	
	Öğr. Gör.	74	4,13	0,57	

Akademisyenlerin mesleki sürelerine ilişkin ANOVA Testi istatistikî bulgular Tablo 24'te yer almaktadır. Bu bulgulara göre, akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatminin mesleki süre değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 24:** Mesleki Süreye Göre ANOVA Testi İstatistikî Bulgular

Ölçek	Mesleki Süre (Yıl)	N	Ort.	Ss	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet	0-5	47	3,56	0,43	0,715
	6-10	118	3,63	0,45	
	11-15	43	3,64	0,47	
	16-20	24	3,50	0,45	
	21-25	12	3,50	0,53	
	26 ve üstü	2	3,62	0,24	
Prososyal Davranış	0-5	47	4,11	0,27	0,777
	6-10	118	4,04	0,36	
	11-15	43	4,05	0,39	
	16-20	24	3,98	0,31	
	21-25	12	4,09	0,36	
	26 ve üstü	2	4,02	0,37	
İş Tatmini	0-5	47	4,22	0,50	0,493
	6-10	118	4,07	0,52	
	11-15	43	4,08	0,56	
	16-20	24	4,02	0,57	
	21-25	12	4,01	0,54	
	26 ve üstü	2	4,41	0,66	

Akademisyenlerin aylık gelirlerine ilişkin ANOVA Testi istatistiki bulgular Tablo 25’te yer almaktadır.

**Tablo 25:** Aylık Gelire Göre ANOVA Testi İstatistiki Bulgular

Ölçek	Aylık Gelir (Yıl)	N	Ort.	Ss	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet	5.000 ve altı	8	3,25	0,33	0,011
	5.001-7.000	172	3,60	0,44	
	7.001-10.000	60	3,68	0,44	
	11.000 ve üzeri	6	3,20	0,60	
Prososyal Davranış	5.000 ve altı	8	4,05	0,39	0,999
	5.001-7.000	172	4,05	0,34	
	7.001-9.000	60	4,05	0,35	
	11.000 ve üzeri	6	4,03	0,49	
İş Tatmini	5.000 ve altı	8	3,95	0,73	0,319
	5.001-7.000	172	4,10	0,51	
	7.001-9.000	60	4,14	0,52	
	11.000 ve üzeri	6	3,75	0,91	

Bu bulgulara göre, akademisyenlerin prososyal davranış ve iş tatmini aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmaktadır ( $p > 0,05$ ). Fakat örgütsel muhalefet ile aylık gelir arasında (0,011) anlamlı bir fark olduğu tespit edilmektedir. Öyle ki çalışanın aylık gelirindeki artış veya azalışa bağlı olarak muhalefet etme davranışları da farklılaşmaktadır

Akademisyenlerin günlük çalışma sürelerine göre ANOVA Testi istatistiki bulgular Tablo 26’da yer almaktadır.

**Tablo 26:** Günlük Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi İstatistiki Bulgular

Ölçek	Günlük Çalışma Süresi (Saat)	N	Ort.	Ss	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet	2-4	0	-	-	0,427
	5-7	66	3,66	0,45	
	8-10	148	3,58	0,43	
	10 saat ve üzeri	32	3,57	0,52	
Prososyal Davranış	2-4	0	-	-	0,839
	5-7	66	4,07	0,36	
	8-10	148	4,05	0,34	
	10 saat ve üzeri	32	4,02	0,36	
İş Tatmini	2-4	0	-	-	0,46
	5-7	66	4,21	0,53	
	8-10	148	4,07	0,51	
	10 saat ve üzeri	32	3,94	0,59	

Bu bulgulara göre, akademisyenlerin örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatmini günlük çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmaktadır ( $p > 0,05$ ).

#### 4.8.2. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatmini boyutlarını ölçmek için kullanılan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, varyansları, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri belirtilmiştir. Analize geçmeden önce ters kodlu olan değişkenlerin puanları dönüştürülerek analize dâhil edilmiştir. Tablo 27’de örgütsel muhalefet ölçeğini ölçmeye yönelik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiksel bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 27:** Örgütsel Muhalefet Boyutlarını Ölçmeye Yönelik Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	Değişken	Ort.	Ss.	Varyans	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Dikey Muhalefet	DM1	4,16	0,99	0,978	-1,405	1,753
	DM2	3,86	1,01	1,026	-1,122	1,203
	DM3	3,90	1,00	1,011	-0,823	0,158
	DM4	4,02	0,91	0,832	-1,170	1,537
	DM5	4,09	0,80	0,633	-1,085	1,878
	DM6	3,98	0,81	0,661	-0,829	0,824
	DM7	4,08	0,79	0,619	-1,000	1,731
	DM8	4,02	0,84	0,708	-1,035	1,727
	DM9	4,00	0,92	0,849	-0,947	0,816
Yatay Muhalefet	YM1	3,42	1,17	1,379	-0,619	-0,570
	YM2	3,54	1,06	1,131	-0,508	-0,516
	YM3	3,98	0,81	0,661	-1,027	1,530
	YM4	3,89	0,83	0,695	-0,771	0,751
	YM5	2,57	1,02	1,038	0,453	-0,596
Yer Değiştirmiş Muhalefet	YD1	3,35	1,28	1,632	-0,229	-1,293
	YD2	2,91	1,24	1,527	0,276	-1,107
	YD3	3,14	1,18	1,401	-0,136	-1,062
	YD4	2,92	1,40	1,219	0,228	-1,005
	YD5	3,09	1,14	1,295	-0,329	-0,942
	YD6	3,14	1,06	1,132	-0,279	-0,819

Örgütsel muhalefetin birinci boyutu olan *Dikey Muhalefet* dokuz değişkenden oluşmaktadır ve istatistiksel değerlerine bakıldığında:

- Aritmetik ortalamaların sırasıyla, 4,16, 3,86, 3,90, 4,02, 4,09, 3,98, 4,08, 4,02 ve 4,00;
- Standart sapmaların, 0,989, 1,013, 1,005, 0,912, 0,796, 0,813, 0,786, 0,841 ve 0,921;
- Varyansların ise 0,978, 1,026, 1,011, 0,832, 0,633, 0,661, 0,619, 0,708 ve 0,849 olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel muhalefetin ikinci boyutu olan *Yatay Muhalefet* boyutunda yer alan beş değişkene bakıldığında:

- Aritmetik ortalamaların sırasıyla, 3,42, 3,54, 3,98, 3,89 ve 2,57;
- Standart sapmaların, 1,174, 1,063, 0,813, 0,833 ve 1,019;
- Varyansların ise 1,379, 1,131, 0,661, 0,695 ve 1,038 olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel muhalefetin son boyutu olan *Yer Değiştirmiş* boyutta yer alan altı değişkene ait tanımlatıcı istatistiklere bakıldığında:

- Aritmetik ortalamaların sırasıyla, 3,35, 2,91, 3,14, 2,92, 3,09 ve 3,14;
- Standart sapmaların, 1,278, 1,236, 1,184, 1,405, 1,138 ve 1,064 olduğu
- Varyansların ise 1,632, 1,527, 1,401, 1,219, 1,295 ve 1,132 olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel muhalefet ölçeğinde yer alan 20 değişkene bakıldığında aritmetik ortalaması en yüksek olan 4,16 ile dikey muhalefet boyutu DM1 değişkeni, en düşük olan ise 2,57 ile yatay muhalefet boyutu YM5 değişkeni olduğu görülmektedir. Standart sapma değerine bakıldığında en yüksek olan 1,405 ile yer değiştirmiş muhalefet boyutu olan YD4 değişkeni, en düşük ise 0,786 ile dikey muhalefet boyutu değişkeni olan DM7 olarak görülmektedir. Varyans değerlerine bakıldığında ise en yüksek 1,632 ile yer değiştirmiş muhalefet boyutu olan YD1, en düşük de 0,619 ile dikey muhalefet boyutu olan DM7 değişkeni olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28’de belirtilen örgütsel muhalefet boyutlarına ait istatistiksel bulgular yer almaktadır.

**Tablo 28:** Örgütsel Muhalefet Boyutlarına Ait İstatistiksel Bulgular

Boyut	Ort.	Ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Dikey Muhalefet	4,01	0,64	- 0,541	0,474
Yatay Muhalefet	3,47	0,65	-0,207	0,309
Yer Değiştirmiş Muhalefet	3,09	0,78	0,016	-0,374

Örgütsel muhalefet boyutlarının aritmetik ortalamalarının sırasıyla, 4,01, 3,47 ve 3,09; standart sapmalarının ise 0,640, 0,653 ve 0,778 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefet ölçeğinde yer alan üç boyuta bakıldığında aritmetik ortalaması en yüksek olan 4,01 ile dikey muhalefet boyutu, en düşük olan ise 3,09 ile yer değiştirmiş muhalefet boyutudur. Örgütsel muhalefet ölçeğine yönelik değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri açısından değerlendirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerinin - 2 ve + 2 arasında olması normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Bu uygunluğa bakmak amacı ile belirtilen çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakıldığında değerlerin -2 ile +2 arasında olduğu bundan dolayı da normal dağılıma uygun olduğu ve diğer analizlerin yapılabilir olduğu belirtilebilir.

Tablo 29'da ise prososyal davranış ölçeğini ölçmeye yönelik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiksel bulgulara yer verilmiştir. Prososyal davranışın birinci boyutu olan *Rol Tanımlı Boyutu* altı değişkenden oluşmaktadır (RT3 çıkartılmış hali) ve istatistiksel değerlerine bakıldığında:

- Aritmetik ortalamaların sırasıyla, 4,66, 4,56, 4,35, 4,45, 4,48 ve 4,45;
- Standart sapmaların, 0,492, 0,544, 0,606, 0,609, 0,597 ve 0,679;
- Varyansların ise 0,242, 0,296, 0,367, 0,371, 0,357 ve 0,461 olduğu tespit edilmiştir.

*Rol Ötesi Boyutunda* yer alan iki değişkene bakıldığında (RO1 çıkartılmış hali):

- Aritmetik ortalamaların sırasıyla 4,22 ve 4,28;
- Standart sapmaların, 0,789 ve 0,766;
- Varyansların ise 0,623 ve 0,586 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 29:** Prososyal Davranış Boyutlarını Ölçmeye Yönelik Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	Değişken	Ort.	Ss	Varyans	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Rol Tanımlı	RT1	4,66	0,49	0,242	-0,879	-0,724
	RT2	4,56	0,54	0,296	-0,704	-0,631
	RT4	4,35	0,61	0,367	-0,459	-0,023
	RT5	4,45	0,61	0,371	-1,286	4,353
	RT6	4,48	0,60	0,357	-0,891	1,029
	RT7	4,45	0,68	0,461	-1,874	6,809
Rol Ötesi	RO2	4,22	0,79	0,623	-0,871	0,406
	RO3	4,28	0,77	0,586	-1,130	1,684
İş Birliğine Yönelik	ISB1	4,32	0,61	0,374	-0,421	-0,530
	ISB2	4,23	0,68	0,464	-0,717	0,856
	ISB3	4,27	0,68	0,468	-0,870	1,279
	ISB4	4,21	0,82	0,671	-1,208	2,108
	ISB5	4,21	0,75	0,567	-1,122	2,352
	ISB6	4,39	0,65	0,419	-1,408	5,112
	ISB7	4,43	0,61	0,369	-0,670	0,093

Prososyal davranışın son boyutu olan *İş Birliğine Yönelik* Boyutta yer alan yedi değişkene ait tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında:

- Aritmetik ortalamaların sırasıyla, 4,32, 4,23, 4,27, 4,21, 4,21, 4,39 ve 4,43;
- Standart sapmaların, 0,612, 0,682, 0,684, 0,819, 0,753, 0,647 ve 0,607 olduğu,
- Varyansların ise 0,374, 0,464, 0,468, 0,671, 0,567, 0,419 ve 0,369 olduğu tespit edilmiştir.

Prososyal davranış ölçeğinde yer alan 15 değişkene bakıldığında aritmetik ortalaması en yüksek olan 4,66 ile rol tanımlı boyutu RT1 değişkeni, en düşük olan ise 4,21 ve 4,21 ile iş birliğine yönelik boyutlarına ait olan ISB4 ile ISB5 değişkeni olduğu görülmektedir. Standart sapma değerine bakıldığında en yüksek olan 0,819 ile iş birliğine yönelik boyutu olan ISB4 değişkeni, en düşük ise 0,492 ile rol tanımlı boyutu değişkeni olan RT1 olarak görülmektedir. Varyans değerlerine bakıldığında ise en yüksek 0,671 ile iş birliğine yönelik boyutu olan ISB4 en düşük de 0,242 ile rol tanımlı boyutu olan RT1 değişkeni olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 30’da belirtilen prososyal davranışların boyutlarına ait istatistiksel bulgular yer almaktadır.

**Tablo 30:** Prososyal Davranış Boyutlarına Ait İstatistiksel Bulgular

Boyut	Ort.	Ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Rol Tanımlı	4,09	0,37	-0,073	-0,708
Rol Ötesi	3,40	0,49	-0,425	2,130
İş Birliğine Yönelik	4,29	0,53	-0,392	-0,094

Prososyal davranışın boyutlarının aritmetik ortalamalarının sırasıyla, 4,09, 3,40 ve 4,29; standart sapmalarının ise 0,370, 0,491 ve 0,531 olduğu tespit edilmiştir. Prososyal davranış ölçeğinde yer alan üç boyuta bakıldığında aritmetik ortalaması en yüksek olan 4,29 ile iş birliğine yönelik boyutu, en düşük olan ise 3,40 ile rol ötesi boyutudur. Prososyal davranış ölçeğine yönelik değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri açısından değerlendirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ve + 3 bazı araştırmacılarda -2 ve +2 arasında değerler alması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Ak, 2009: 6-7). Bu uygunluğa bakmak amacı ile Tablo 31’de belirtilen çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakıldığında değerlerin -3 ile +3 arasında olduğu bundan dolayı da normal dağılıma uygun olduğu ve diğer analizlerin yapılabilir olduğu belirtilebilir.

Tablo 31’de ise iş tatmini ölçeğini ölçmeye yönelik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiksel bulgulara yer verilmiştir. İş tatmini birinci boyutu olan *İçsel Tatmin* Boyutu on iki değişkenden oluşmaktadır ve istatistiksel değerlerine bakıldığında:

- Aritmetik ortalamaların sırasıyla, 4,07, 4,18, 4,13, 4,33, 4,27, 4,04, 4,48, 4,39, 4,48, 4,02, 4,40 ve 4,43;
- Standart sapmaların, 0,854, 0,931, 0,985, 0,843, 0,742, 0,916, 0,617, 0,671, 0,637, 0,894, 0,697 ve 0,653;
- Varyansların ise 0,729, 0,866, 0,971, 0,710, 0,550, 0,839, 0,381, 0,450, 0,406, 0,799, 0,486 ve 0,426 olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 31:** İş Tatmini Ölçeğini Ölçmeye Yönelik Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	Değişken	Ort.	Ss	Varyans	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İçsel Tatmin	ICT1	4,07	0,85	0,729	-0,894	0,815
	ICT2	4,18	0,93	0,866	-1,345	1,959
	ICT3	4,13	0,98	0,971	-1,322	1,569
	ICT4	4,33	0,84	0,710	-1,459	2,262
	ICT5	4,27	0,74	0,550	-0,969	1,337
	ICT6	4,04	0,92	0,839	-0,884	0,686
	ICT7	4,48	0,62	0,381	-0,956	0,930
	ICT8	4,39	0,67	0,450	-0,721	-0,218
	ICT9	4,48	0,64	0,406	-0,927	0,251
	ICT10	4,02	0,89	0,799	-1,050	1,264
	ICT11	4,40	0,70	0,486	-1,091	1,248
	ICT12	4,43	0,65	0,426	-0,910	0,523
Dışsal Tatmin	DIST1	3,26	1,20	1,448	-0,292	-0,770
	DIST2	3,33	4,18	1,396	-0,429	-0,667
	DIST3	3,99	0,91	0,833	-0,666	0,124
	DIST4	4,06	0,94	0,878	-1,074	0,979
	DIST5	4,27	0,79	0,623	-1,026	1,046
	DIST6	3,66	1,13	1,271	-0,555	-0,522

*Dışsal Tatmin* Boyutunda yer alan altı değişkene bakıldığında:

- Aritmetik ortalamaların sırasıyla 3,26, 3,33, 3,99, 4,06, 4,27 ve 3,66;
- Standart sapmaların, 1,204, 4,181, 0,912, 0,937, 0,790 ve 1,127;
- Varyansların ise 1,448, 1,396, 0,833, 0,878, 0,623 ve 1,271 olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini ölçeğinde yer alan 18 değişkene bakıldığında aritmetik ortalaması en yüksek olan 4,48 ve 4,48 ile içsel tatmin boyutları ICT7 ile ICT9 değişkeni, en düşük olan ise 3,26 ile dışsal tatmin boyutuna ait olan DIST1 değişkeni olduğu görülmektedir. Standart sapma değerine bakıldığında en yüksek olan 4,181 ile dışsal tatmin boyutu olan DIST2 değişkeni, en düşük ise 0,617 ile içsel tatmin boyutu değişkeni olan ICT7 olarak görülmektedir. Varyans değerlerine bakıldığında ise en yüksek 1,448 ile dışsal tatmin boyutu olan DIST1 en düşük de 0,381 ile içsel tatmin boyutu olan ICT7 değişkeni olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 32’de belirtilen iş tatmini boyutlarına ait istatistiksel bulgular yer almaktadır. İş tatmini boyutlarının aritmetik ortalamalarının sırasıyla, 4,27 ve 3,76; standart sapmalarının ise 0,501 ve 0,759 olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ölçeğinde yer alan iki boyuta bakıldığında aritmetik ortalaması en yüksek olan 4,27 ile içsel tatmin

boyutu, en düşük olan ise 3,76 ile dışsal tatmin boyutudur. İş tatmini ölçeğine yönelik değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri açısından değerlendirilmiştir. Bu uygunluğa bakmak amacı ile Tablo 32’de belirtilen çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakıldığında değerlerin -2 ile +2 arasında olduğu bundan dolayı da normal dağılıma uygun olduğu ve diğer analizlerin yapılabilir olduğu belirtilebilir.

**Tablo 32:** İş Tatmini Boyutlarına Ait İstatistiksel Bulgular

Boyut	Ort.	Ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İçsel Tatmin	4,27	0,50	-0,612	0,513
Dışsal Tatmin	3,76	0,76	-0,450	0,149

#### 4.8.2.1. Akademisyenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları

Akademisyenlerin örgütsel muhalefet ifadelerinden her birine vermiş oldukları cevapların ortalamaları ve katılımcı sayıları Tablo 33’te belirtilmiştir. Örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmeye yönelik 20 ifade bulunmaktadır. Katılımcıların bu ifadelere katılma derecelerini ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden faydalanılmaktadır. Ölçeğe göre yüksek puanlar örgütsel muhalefet davranışlarının fazlalığını, düşük puanlar ise örgütsel muhalefet davranışlarının azlığını ifade etmektedir.

Ortaya çıkan değerler incelendiğinde *Dikey Muhalefet Boyutuna* katılım en yüksek değerler şu şekildedir:

- Katılıyorum: %56,1 (138) ile DM5 kodlu değişken
- Kesinlikle Katılmıyorum: %43,9 (108) ile DM1 kodlu değişken

Dolayısı ile akademisyenlerin dikey muhalefet davranışları genel olarak yüksek olmaktadır. Diğer bir ifade ile akademisyenlerin kurum içerisinde görüş ve fikirlerini dile getirme de bir çekimserlik yaşamadığı sıkıntılarını birim yöneticileri ve kurum yöneticilerine rahat bir şekilde ifade ettiği görülmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte olan değişken DM5 kodlu değişkendir. Fakat aynı oranda katılımın sağlandığı DM1 kodlu değişkenin ifadesine baktığımız zaman akademisyenlerin yarısı da üniversite de karşıt görüş bildirmekten kaçındıklarını ve soru sormaya fikir bildirmeye olumlu bakmadığı görülmektedir. Yaşanılan çekimserlik ve dile getirmeme durumu hem

karakterden kaynaklı sessiz kalma durumu olabileceği gibi kurumda bir şeyleri ifade edilse dahi görüşlerinin dikkate alınmayacağı veya dışlanma korkusu ile olmaktadır. Bu kanaate varılmasının temel nedeni araştırmacı olarak akademisyenler ile birebir görüşme sağlanması ve katılımcıların fikirlerini sohbet havasında gerçekleştirmesindedir. Bu durumu düzeltmek yönetimdeki kişilere düşmektedir. Yaşanılan bu sıkıntıyı giderici önlemler ve tedbirler alınabileceği gibi toplantılarla güven duygusunu tazeleye bilmektedir.

*Yatay Muhalefet* Boyutuna baktığımız zaman katılım en yüksek değerler şu şekildedir:

- Katılıyorum: %58,9 (145) ile YM3 kodlu değişken
- Katılmıyorum: %45,5 (112) ile YM5 kodlu değişken

Buradan anlaşılacağı üzere akademisyenlerin çalışma ortamındaki arkadaşlarına karşı şeffaf olduğunu ve çalışma ortamı ile ilgili yaşanan sıkıntıları arkadaşları ile paylaşmayı tercih ettiğini göstermektedir. Bu durum akademik ortamda var olan statü grubu içerisinde aynı durumu ve sıkıntıları yaşayan akademik personelin kendisini anlayabileceği düşüncesi ile rahatça aktarabildiği varsayımına varılabilir. Bunu da YM3 kodlu değişkenin ifadesinden anlaşılabilir. Öte yandan akademisyenler çalışma arkadaşlarına kurum ile ilgili veya birim yöneticileri tarafından yaşadıkları sıkıntıları dile getirirken bunu kurumun aleyhine yapmamaktadır. Şikâyet etme durumu olmamaktadır. Buradaki amaç bireysel olarak algılanan, kurumda yanlış olan uygulamalar veya kurum lehine fayda sağlayacak yeni yapılanmalar üzerine verilen öneriler olmaktadır. Bunu da YM5 kodlu değişkenin ifadesine verilen cevaplardan anlamak mümkündür.

**Tablo 33:** Akademisyenlerin Örgütsel Muhalefet İfadelerine Verilen Cevapların Ortalamaları

Boyut	Kod	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Dikey Muhalefet	DM1	7	2,8	14	5,7	19	7,7	98	39,8	108	43,9
	DM2	12	4,9	11	4,5	40	16,3	119	48,4	64	26,0
	DM3*	5	2,0	22	8,9	41	16,7	102	41,5	76	30,9
	DM4	5	2,0	15	6,1	25	10,2	127	51,6	74	30,1
	DM5	2	0,8	11	4,5	23	9,3	138	56,1	72	29,3
	DM6	1	0,4	15	6,1	33	13,4	137	55,7	60	24,4
	DM7	2	0,8	9	3,7	28	11,4	136	55,3	71	28,9
	DM8	4	1,6	8	3,3	36	14,6	128	52,0	68	27,6
	DM9	4	1,6	14	5,7	38	15,4	112	45,5	78	31,7
Yatay Muhalefet	YM1	21	8,5	39	15,9	39	15,9	110	44,7	37	15,0
	YM2	8	3,3	41	16,7	49	19,9	105	42,7	43	17,5
	YM3	2	0,8	15	6,1	26	10,6	145	58,9	58	23,6
	YM4	2	0,8	15	6,1	43	17,5	133	54,1	51	20,7
	YM5	28	11,4	112	45,5	51	20,7	48	19,5	7	2,8
Yer Değiştirmiş Muhalefet	YD1*	15	6,1	74	30,1	20	8,1	84	34,1	53	21,5
	YD2*	24	9,8	95	38,6	38	15,4	57	23,2	32	13,0
	YD3	20	8,1	68	27,6	45	18,3	84	34,1	29	11,8
	YD4*	15	6,1	95	38,6	48	19,5	68	27,6	19	7,70
	YD5	25	10,2	57	23,2	50	20,3	97	39,4	16	6,50
	YD6	16	6,5	60	24,4	60	24,4	94	38,2	16	6,50

\*Ters kodlu ifadelerdir.

*Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutuna* gelindiğinde, en yüksek değerler şu şekildedir:

- Katılıyorum: %39,4 (97) ile YD5 kodlu değişken
- Katılmıyorum: %38,6 (95) ile YD2 kodlu değişken

Öyle ki akademisyenler çalışma ortamı ile olan düşüncelerini fikirlerini hem kuruma karşı, hem de aile ve sosyal çevrelerine karşı dile getirmede sıkıntı yaşamamaktadır çünkü insan doğası gereği paylaşımcı genlere sahiptir bu paylaşım kişinin üzerindeki gerginlik ve ruhsal ağırlığı da azaltmaya yardımcı olmaktadır. Bu şekilde daha tatminkâr olan çalışan işine ve kuruma da bağlılığı artarak kurumu için ekstra çaba sarf ederek zaman ayırabilmektedir. Bu durumu YD5, YD2, YD4 kodlu değişkenlerin ifadelerinden anlamak mümkündür. Birebir görüşmelerden de yola çıkarak denilebilir ki kendini ifade etmekte geri duran çalışanlar hem iş ortamında hem

de aile yaşamında mutsuz olmaktadır. Çünkü bilgi işçileri aldıkları eğitimi ve donanımı aktarmak ve bazı uygulamalara dokunabilmek gayesinde olmaktadır.

Tablo 34'te akademisyenlerin genel olarak örgütsel muhalefet boyutlarına ait vermiş oldukları cevapların ortalamaları yer almaktadır.

**Tablo 34:** Akademisyenlerin Örgütsel Muhalefet Boyutlarına Verilen Cevapların Ortalamaları

Boyut	Katılmıyorum		Katılıyorum		Kararsızım	
	N	%	N	%	N	%
Dikey Boyut	18	7,3	197	80,0	31	12,5
Yatay Boyut	57	23,1	147	60,0	42	16,9
Yer Değiştirmiş Boyut	94	38,2	108	44,2	43	17,7

Tablo 34'te belirtildiği gibi, çalışanların %80'i dikey muhalefete yatkınlık sorularına katılıyorum olarak cevaplandırmaktadır. Yatay muhalefet boyutuna da %60'lık bir katılım gerçekleşmekte ve yer değiştirmiş muhalefet için de %44,2'lik bir katılıyorum ifadesi tespit edilmektedir. Buradan yola çıkarak çalışanların örgütsel muhalefete yatkınlık düzeylerinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 4.8.2.2. Akademisyenlerin Prososyal Davranışları

Akademisyenlerin prososyal davranış ifadelerinden her birine vermiş oldukları cevapların ortalamaları ve katılımcı sayıları Tablo 35'te belirtilmiştir. Prososyal davranışlarını ölçmeye yönelik 17 ifade bulunmaktadır. Ölçeğe göre yüksek puanlar prososyal davranışların davranışlarının fazlalılığını, düşük puanlar ise prososyal davranışlarının azlığını ifade etmektedir. Ortaya çıkan değerler incelendiğinde *Rol Tanımlı Boyutuna* katılım en yüksek değeri şu şekildedir:

- Kesinlikle Katılıyorum: %66,7 (164) ile RT1 kodlu değişken
- Katılıyorum: %47,6 (117) ile RT3 kodlu değişken

Dolayısı ile akademisyenlerin rol tanımlı görev ve sorumluluklarının bilincinde olduğunu, üniversitenin eğitim için verdiği görev ve yetkileri öğrencilerinin faydasına olacak şekilde kullandığı anlaşılmaktadır. Bu durumu RT1 kodlu değişkenin ifadesi oldukça destekler niteliktedir. Aynı zaman da eğitimciler öğrencilere karşı sadece kurumun vermiş olduğu rol gereklerini değil öğrenci ihtiyacına göre her alanda elinden

gelenin en iyisini yapmaktan kaçınmadığını da RT3 kodlu değişkenin ifadesine verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

**Tablo 35:** Akademisyenlerin Prososyal Davranış İfadelerine Verilen Cevapların Ortalamaları

Boyut	Kod	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Rol Tanımlı	RT1	0	0,0	0	0,0	2	0,8	80	32,5	164	66,7
	RT2	0	0,0	0	0,0	6	2,4	96	39,0	144	58,5
	RT3*	102	41,5	117	47,6	21	5,5	3	1,2	3	1,20
	RT4	0	0,0	1	0,4	14	5,7	129	52,4	102	41,5
	RT5	1	0,4	2	0,8	3	1,2	119	48,4	121	49,2
	RT6	0	0,0	2	0,8	7	2,8	109	44,3	128	52,0
	RT7	3	1,2	1	0,4	5	2,0	110	44,7	127	51,6
Rol Ötesi	RO1*	115	46,7	105	42,7	16	6,5	5	2,0	5	2,0
	RO2	0	0,0	9	3,7	28	11,4	108	43,9	101	41,1
	RO3	1	0,4	7	2,8	20	8,1	112	45,5	106	43,1
İş Birliğine Yönelik	ISB1	0	0,0	1	0,4	16	6,5	132	53,7	97	39,4
	ISB2	0	0,0	5	2,0	20	8,1	134	54,5	87	35,4
	ISB3	0	0,0	6	2,4	15	6,1	131	53,3	94	38,2
	ISB4	3	1,2	6	2,4	26	10,6	113	45,9	98	39,8
	ISB5	2	0,8	5	2,0	22	8,9	127	51,6	90	36,6
	ISB6	2	0,8	1	0,4	7	2,8	125	50,8	111	45,1
	ISB7	0	0,0	1	0,4	12	4,9	113	45,9	120	48,8

\*Ters kodlu ifadelerdir.

Tablo 35’te görüldüğü üzere *Rol Ötesi Boyutuna* bakıldığında katılım en yüksek değeri şu şekildedir:

- Kesinlikle Katılmıyorum: %46,7 (115) ile RO1 kodlu değişken
- Katılıyorum: %45,5 (112) ile RO3 kodlu değişken

Buradan da görüldüğü üzere akademisyen hizmet verdikleri hedef hitle için ellerinden gelen fedakârlığı yaparak bilgi kıskanma veya kısıtlama yapmamaktadır. Aksine bütün akademisyenlerin tek gayesi öğrencilerin kurumdan en yüksek memnuniyet ve heybesindeki hayata dair kullanabilecekleri bilgi donanımına sahip birer birey olarak ayrılmalarını istemektedir. RO1 ve RO3 kodlu değişkenlerin ifadelerine verilen cevaplar bunu kanıtlar niteliktedir.

Tablo 35’te görüldüğü üzere *İş Birliğine Yönelik Boyutunda* bakıldığında katılım en yüksek değeri şu şekildedir:

- Katılıyorum: %54,5 (134) ile ISB2 kodlu değişken
- Kesinlikle Katılıyorum: %48,8 (120) ile ISB7 kodlu değişken

Aslında tablo genelinden de anlaşılacağı üzere üniversitedeki akademisyenlerin hem tanımlı olan yetkilerinden duydukları farkındalık hem de öğrencilere karşı özverili tutumları olmasının yanı sıra çalışma arkadaşlarına karşı da oldukça duyarlı oldukları görülmektedir. Akademisyenler çalışma ortamında aynı alan da sürekli vakit geçirdikleri arkadaşlarının takıldığı ve zorlandığı noktalarda yardımcı olarak onların yüklerini hafifletmekten gocunmamaktadır. Öyle ki aynı amaç uğruna bir araya gelinen bu gemide alabora olmamak için kaptan rotayı tayfanın düşünce ve fikirlerini göz önünde tutarak belirlerse amaca giden pusula bütün takımın kürek çekmesi ile daha kısa vadede gerçekleşmektedir. ISB2 ve ISB7 kodlu değişkenlerin ifadelerinden de anlaşılmaktadır.

Tablo 36’da akademisyenlerin genel olarak prososyal davranış boyutlarına ait vermiş oldukları cevapların ortalamaları yer almaktadır.

**Tablo 36:** Akademisyenlerin Prososyal Davranış Boyutlarına Verilen Cevapların Ortalamaları

Boyut	Katılmıyorum		Katılıyorum		Kararsızım	
	N	%	N	%	N	%
Rol Tanımlı	33	13,3	205	84	8	2,9
Rol Ötesi	79	32,4	146	59	21	8,7
İş Birliğine Yönelik	5	1,8	224	91	17	6,8

Tablo 36’da belirtildiği gibi, çalışanların %84’ü rol tanımlı prososyal davranış sorularını katılıyorum olarak cevaplandırmaktadır. Rol ötesi boyutuna da %59’ lık bir katılım gerçekleşmekte ve iş birliğine yönelik davranış için de %91’lik yüksek bir katılıyorum ifadesi tespit edilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışanların prososyal davranış gösterme düzeylerinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 4.8.2.3. Akademisyenlerin İş Tatmini

Akademisyenlerin iş tatmini ifadelerinden her birine vermiş oldukları cevapların ortalamaları ve katılımcı sayıları Tablo 37’de belirtilmiştir. Algılanan iş tatminini

ölçmeye yönelik 18 ifade bulunmaktadır. Ölçeğe göre yüksek puanlar prososyal davranışların davranışlarının fazlalılığını, düşük puanlar ise prososyal davranışlarının azlığını ifade etmektedir. Ortaya çıkan değerler incelendiğinde *İçsel Tatmin Boyutuna* bakıldığında katılım en yüksek değeri şu şekildedir:

- Kesinlikle Katılıyorum: %55,3 (136) ile IC9 kodlu değişken
- Katılıyorum: %49,2 (121) ile IC10 kodlu değişken

Akademisyenlerin büyük çoğunluğu mesleklerinden ve mesleğin getirilerinden oldukça memnun olmaktadır. İçsel tatmin yaşanması akademik personel için oldukça önem arz etmektedir. Öyle ki çalışma ortamında garantili bir gelecek sağlaması açısından kafasında soru işaretleri bulunan çalışan işine kendisini veremeyerek başarısızlığı da arkasından sürüklemektedir ve yapılan işin karşılığında başarılı olduğunu hisseden birey için bu olay tetikleyici ve itici bir dürtü görevi görerek daha çok başarıma isteğini uyandırmaktadır. IC9 ve IC10 kodlu değişkenlerin ifadeleri bu durumu desteklemektedir. Verilere bakıldığında bazı akademisyenlerimiz ise yaptıkları işten memnun olmadıklarını dile getirmektedir. Bunun en temel nedeni kuruma hissedilen aidiyetlik ve kurumdan alınan geri dönütler olmaktadır.

*Dışsal Tatmin Boyutuna* bakıldığında katılım en yüksek bakıldığında katılım en yüksek değeri şu şekildedir:

- Kesinlikle Katılıyorum: %44,7 (110) ile DIS5 kodlu değişken
- Kararsızım: %28,5 (70) ile DIS1 kodlu değişken

Akademisyenler kurumda çalışma şartları ve ilerleye bilme açısından umutlu ve memnun olurken yönetim kadrosunun ve yönetimdeki kişilerin iyi yönetmesi açısından kararsız kaldığı görülmektedir. Burada birim yöneticileri ve yönetim kadrosundaki kişilere bu durumu şeffaflaştırmak ve iyileştirmek adına çeşitli faaliyetler yapması, kendisini kurumda yalnız ve değersiz hisseden akademisyenleri geri kazanma adına adımlar atması kurum ve örgüt başarısını temelden etkileyecek bir güç olmaktadır. Bunları da DIS5 ve DIS1 kodlu değişkenlerin ifadelerine verilen cevaplardan anlamak mümkündür.



**Tablo 37:** Akademisyenlerin İş Tatmini İfadelerine Verilen Cevapların Ortalamaları

Boyut	Kod	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İçsel Tatmin	IC1	2	0,8	11	4,5	36	14,6	115	46,7	82	33,3
	IC2	6	2,4	8	3,3	28	11,4	98	39,8	106	43,1
	IC3	7	2,8	13	5,3	24	9,8	99	40,2	103	41,9
	IC4	2	0,8	11	4,5	15	6,1	95	38,6	123	50,0
	IC5	1	0,4	4	1,6	25	10,2	113	45,9	103	41,9
	IC6	4	1,6	9	3,7	47	19,1	99	40,2	87	35,4
	IC7	0	0,0	2	0,8	10	4,1	103	41,9	131	53,3
	IC8	0	0,0	1	0,4	23	9,3	102	41,5	120	48,8
	IC9	0	0,0	1	0,4	16	6,5	93	37,8	136	55,3
	IC10	4	1,6	13	5,3	32	13,	121	49,2	76	30,9
	IC11	0	0,0	5	2,0	15	6,1	103	41,9	123	50,0
	IC12	0	0,0	2	0,8	16	6,5	101	41,1	127	51,6
Dışsal Tatmin	DIS1	25	10,2	39	15,9	70	28,5	72	29,3	40	16,3
	DIS2	23	9,3	37	15,0	61	24,8	87	35,4	38	15,4
	DIS3	3	1,2	9	3,7	58	23,6	93	37,8	83	33,7
	DIS4	4	1,6	16	6,5	29	11,8	110	44,7	87	35,4
	DIS5	1	0,4	6	2,4	28	11,4	101	41,1	110	44,7
	DIS6	10	4,1	33	13,4	53	21,5	85	34,6	65	26,4

Tablo 38’de akademisyenlerin genel olarak prososyal davranış boyutlarına ait vermiş oldukları cevapların ortalamaları yer almaktadır. Çalışanların %87’si içsel tatmin sorularını katılıyorum olarak cevaplandırmaktadır. Dışsal tatmin boyutuna da %66’lık bir katılıyorum ifadesi tespit edilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışanların algılanan tatmin düzeylerinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 38:** Akademisyenlerin Prososyal Davranış Boyutlarına Verilen Cevapların Ortalamaları

Boyut	Katılmıyorum		Katılıyorum		Kararsızım	
	N	%	N	%	N	%
İçsel Tatmin	8	3,6	214	87	24	9,7
Dışsal Tatmin	34	14,1	162	66	50	20,3

#### 4.8.3. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi yapılmasının temel amacı, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkenin birlikte açıklayabildikleri daha az sayıda değişkenlerle anlamlı faktöre ulaşılmasıdır (Çokluk vd., 2012: 123-205). Faktör analizini yapılabilmesi için maddeler arasındaki korelasyonların yüksek olması önerilmektedir. Verilerin faktör analizine

uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) ve Barlett Küresellik testi uygulanmalıdır. KMO verilerin yapısının faktör analizi için yeterliliğini ifade etmektedir. Maddelerin faktör yüklerine bakıldığında her bir maddenin faktör yükünün 0,60'ın üstünde olduğu bulgularına ulaşılmaktadır. Bir maddenin yük değerinin 0,45 üzerinde olması gerekmektedir.

KMO katsayısı 0,70 üzeri ise iyi, 0,50 - 0,70 arası yeterli, 0,50'nin altında olması ise yeterli ilişkiyi sağlayacak örneklem ihtiyacını belirtmektedir. Fakat ölçeklerin boyutlarından kaynaklı olarak bu değer düşük olması durumunda boyut boyut bakılarak istenilen değerin sağlanmadığı kontrol edilmektedir. Barlett Küresellik testi ise, korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapılmasında yeterli ölçüde olup olmadığını belirtmektedir. Faktör analizi için değişkenler arası ilişkinin oluşturmuş olduğu korelasyon matrisin anlamlı bir sonuca ulaşması gerekmektedir. Barlett Küresellik testinin p (sig.) katsayısının 0,05'in altında olması bu matrisin anlamlı olduğunu göstermektedir. Toplam varyans değerinin Tavşancıl (2010)'a göre %40 üzeri, Büyüköztürk (2002)'e göre tek faktörlü ölçeklerde %30 ve üzeri kabul edilebilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 472).

#### **4.8.3.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi**

Bu kısımda örgütsel muhalefet ölçeğinin açımlayıcı faktör analizine bakılmaktadır. Aynı zamanda boyutların da kendi içerisinde yeterli faktör yüklerini sağlayıp sağlamadıkları test edilerek yeterli faktör yükünü sağlamayan ifadeler analizlerden çıkarılmaktadır. Tablo 39'da örgütsel muhalefet ölçeğine ve boyutlarına ait faktör değerleri yer almaktadır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen bulgulara göre, KMO ,843 olması örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucunun ( $p=0,000$ ) anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) bulgularına ulaşılmaktadır. Bu da faktör analizi için değişkenler arası korelasyon ilişkisinin yeterli ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Ölçme aracındaki 20 maddenin toplam varyansın %51'ini açıkladığı bulgularına ulaşılmaktadır. Bu bulgulara göre 20 maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeğinin yapısının geçerli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 39:** Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi İstatistikî Bulgular

Faktör	Değişkenler	Faktör Yükleri	Kümülatif Faktör	KMO	Anlamlılık
Dikey Muhalefet	DM1	0,636	53,61	0,906	0,000
	DM2	0,626			
	DM3	0,494			
	DM4	0,640			
	DM5	0,884			
	DM6	0,865			
	DM7	0,793			
	DM8	0,810			
	DM9	0,748			
Yatay Muhalefet	YM1	0,571	45,28	0,732	0,000
	YM2	0,786			
	YM3	0,754			
	YM4	0,684			
	YM5	0,534			
Yer Değiştirmiş Muhalefet	YD1	0,516	45,20	0,769	0,000
	YD2	0,634			
	YD3	0,642			
	YD4	0,680			
	YD5	0,747			
	YD6	0,781			
Toplam			51,08	0,843	0,000

#### 4.8.3.2. Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Bu kısımda prososyal davranış ölçeğinin açımlayıcı faktör analizine bakılmaktadır. Aynı zamanda boyutların da kendi içerisinde yeterli faktör yüklerini sağlayıp sağlamadıkları test edilerek yeterli faktör yükünü sağlamayan ifadeler analizlerden çıkarılmaktadır.

Tablo 40'da prososyal davranış ölçeğine ve boyutlarına ait faktör değerleri yer almaktadır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen bulgulara göre, KMO 0,863 olması örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucunun ( $p= 0,000$ ) anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) bulgularına ulaşılmaktadır. Bu da faktör analizi için değişkenler arası korelasyon ilişkisinin yeterli ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 40:** Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi İstatistikî Bulgular

Faktör	Değişkenler	Faktör Yükleri	Kümülatif Faktör	KMO	Anlamlılık
Rol Tanımlı	RT1	0,710	54,65	0,793	0,000
	RT2	0,762			
	RT4	0,785			
	RT5	0,758			
	RT6	0,780			
	RT7	0,629			
Rol Ötesi	RO2	0,935	87,32	0,500	0,000
	RO3	0,935			
İş Birliğine Yönelik	ISB1	0,769	59,84	0,864	0,000
	ISB2	0,744			
	ISB3	0,840			
	ISB4	0,789			
	ISB5	0,770			
	ISB6	0,696			
	ISB7	0,800			
Toplam			40,21	0,863	0,000

RT3 ve RO1 gerekli olan faktör yükünü sağlayamadıkları için analizden çıkartılmıştır. Ardından iki maddenin çıkartılmış hali ile analize devam edilerek 15 maddenin toplam varyansın %40,21'ini açıkladığı bulgularına ulaşılmaktadır. Bu oran düşük kabul edildiğinden dolayı boyutlara bakılarak en yüksek 87,32 ile rol tanımlı boyutu istenilen varyans düzeyini sağlamaktadır. Bu bulgulara göre 15 maddeden oluşan prososyal davranış ölçeğinin yapısının geçerli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 4.8.3.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Bu kısımda iş tatmini ölçeğinin açımlayıcı faktör analizine bakılmaktadır. Aynı zamanda boyutların da kendi içerisinde yeterli faktör yüklerini sağlayıp sağlamadıkları test edilerek yeterli faktör yükünü sağlamayan ifadeler analizlerden çıkarılmaktadır. Tablo 41'de iş tatmini ölçeğine ve boyutlarına ait faktör değerleri yer almaktadır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen bulgulara göre, KMO 0,864 olması örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucunun ( $p = 0,000$ ) anlamlı olduğu ( $p < 0,05$ ) bulgularına ulaşılmaktadır. Bu da faktör analizi için değişkenler arası korelasyon ilişkisinin yeterli ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 41:** İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi İstatistikî Bulgular

Faktör	Değişkenler	Faktör Yükleri	Kümülatif Faktör	KMO	Anlamlılık
İçsel Tatmin	ICT1	0,570	41,26	0,842	0,000
	ICT2	0,599			
	ICT3	0,590			
	ICT4	0,638			
	ICT5	0,685			
	ICT6	0,576			
	ICT7	0,716			
	ICT8	0,652			
	ICT9	0,672			
	ICT10	0,602			
	ICT11	0,687			
	ICT12	0,698			
Dışsal Tatmin	DIST1	0,757	54,09	0,774	0,000
	DIST2	0,726			
	DIST3	0,703			
	DIST4	0,736			
	DIST5	0,714			
	DIST6	0,775			
Toplam			49,11	,864	0,000

Faktör yüklerinin gerekli olan değeri sağlaması gerekmektedir. Bundan dolayı ICT13 ve ICT14 gerekli olan faktör yükünü sağlayamadıkları için analizden çıkartılmıştır. Ardından iki maddenin çıkartılmış hali ile analize devam edilerek 18 maddenin toplam varyansın %49,11'ini açıkladığı bulgularına ulaşılmaktadır. Bu bulgulara göre 18 maddeden oluşan prososyal davranış ölçeğinin yapısının geçerli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 4.8.4. Kolerasyon Analizi

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek adına bütün ölçekler öncelikle boyutlar arası çoklu kolerasyon analizine tabi tutulmuştur. Sonrasında ise ölçek halinde kolerasyon katsayılarına bakılmaktadır. Tablo 42'ye bakıldığı zaman iş tatmini alt boyutları ve örgütsel muhalefet alt boyutlarının bir biri ile olan ilişkileri yer almaktadır. Aynı zaman da her bir ölçeğin kendi içinde yer alan boyutlar arası nasıl bir ilişki içerisinde olduğu da bulunmaktadır. İş tatmini boyutu olan içsel tatmin boyutuna bakıldığı zaman dikey muhalefet boyutu ile %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olmaktadır. Anlamlı olan bu ilişkinin yönüne bakıldığında pozitif yönde olduğu görülmekte ve 0,284' lük bir kat sayı değerine sahiptir. Öyle ki akademisyenlerin içsel tatmin düzeyleri arttırıldığı da dikey muhalefete paralel olarak %28,4' lük bir artış göstermektedir. Dışsal tatmin boyutunda da dikey muhalefet boyutu

ile %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olmaktadır. Anlamlı olan bu ilişkinin yönüne bakıldığında pozitif yönde olduğu görülmekte ve 0,352'lik bir kat sayı değerine sahiptir. Öyle ki akademisyenlerin dışsal tatmin düzeyleri arttırıldığı da dikey muhalefete paralel olarak %35,2' lik bir artış göstermektedir.

**Tablo 42:** İş Tatmini ve Örgütsel Muhalefet Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutlar	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Dikey Muhalefet	Yatay Muhalefet	Yer Değiştirmiş Muhalefet
İçsel Tatmin	1	0,652**	0,284**	0,125	-0,032
Dışsal Tatmin	0,652**	1	0,352**	0,115	-0,031
Dikey Muhalefet	0,284**	0,352**	1	0,412**	-0,100
Yatay Muhalefet	0,125	0,115	0,412**	1	0,226**
Yer Değiştirmiş Muhalefet	-0,032	-0,031	-0,100	0,226**	1

\*\*p<0,01

Tablo 43'e bakıldığı zaman iş tatmini alt boyutları ve prososyal davranış alt boyutlarının bir biri ile olan ilişkilerine yer verilmektedir. İş tatmini boyutu olan içsel tatmin boyutuna bakıldığı zaman rol tanımlı, rol ötesi, iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutları ile %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü üç boyut içinde pozitif yöndedir ve alınan kat sayılar sırası ile 0,260, 0,301, 0,364 değerine sahiptir. En yüksek katsayı değeri 0,364 ile iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutuna aittir. Akademisyenlerin içsel tatmin düzeyleri arttırıldığı da de paralel olarak rol tanımlı boyutu %26, rol ötesi boyutu %30, iş birliğine yönelik boyutun da %36' lık bir artış göstermektedir. Kurum içerisinde prososyal davranış boyutlarını arttırmak çalışanın içsel tatmini direkt arttırmaktadır. Aynı şekilde içsel tatminin arttırılması prososyal davranış boyutlarının her birinin artmasına neden olacaktır.

**Tablo 43:** İş Tatmini ve Prososyal Davranış Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutlar	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Rol Tanımlı	Rol Ötesi	İş Birliğine Yönelik
İçsel Tatmin	1	0,652**	0,260**	0,301**	0,364**
Dışsal Tatmin	0,652**	1	0,242**	0,251**	0,271**
Rol Tanımlı	0,260**	0,242**	1	0,396**	0,401**
Rol Ötesi	0,301**	0,251**	0,396**	1	0,533**
İş Birliğine Yönelik	0,364**	0,271**	0,401**	0,533**	1

\*\*p<0,01

Dışsal tatmin boyutuna bakıldığı zaman rol tanımlı, rol ötesi, iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutları ile %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü üç boyut içinde pozitif yöndedir ve alınan kat sayılar sırası ile 0,242, 0,251, 0,271 değerine sahiptir. 0,271 en yüksek katsayı değeri ile iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutuna aittir. Akademisyenlerin dışsal tatmin düzeyleri arttırıldığı da de paralel olarak rol tanımlı boyutu %24, rol ötesi boyutu %25, iş birliğine yönelik boyutun da %27' lik bir artış göstermektedir.

Tablo 44'te örgütsel muhalefet alt boyutları ve prososyal davranış alt boyutlarının bir biri ile olan ilişkileri yer almaktadır. Örgütsel muhalefet boyutu olan dikey muhalefet boyutuna bakıldığı zaman rol tanımlı, rol ötesi, iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutları ile %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü üç boyut içinde pozitif yöndedir ve alınan kat sayılar sırası ile 0,212, 0,225, 254 değerine sahiptir. Katsayı değeri en yüksek 0,254 ile iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutuna aittir. Akademisyenlerin dikey muhalefet davranış düzeyleri arttırıldığı da de paralel olarak rol tanımlı boyutu %21, rol ötesi boyutu %22, iş birliğine yönelik boyutun da %25' lık bir artış göstermektedir. Kurum içerisinde prososyal davranış boyutlarını arttırmak çalışanın dikey muhalefet yolunu da direkt arttırmaktadır. Aynı şekilde dikey muhalefetin arttırılması prososyal davranış boyutlarının her birinin artmasına neden olacaktır.

**Tablo 44:** Örgütsel Muhalefet ve Prososyal Davranış Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutlar	Dikey Muhalefet	Yatay Muhalefet	Yer D. Muhalefet	Rol Tanımlı	Rol Ötesi	İş Birliğine Yönelik
Dikey Muhalefet	1	,412**	-,100	,212**	,225**	,254**
Yatay Muhalefet	0,412**	1	,226**	,043	,117	,160*
Yer D. Muhalefet	-,100	,226**	1	-,034	,062	,018
Rol Tanımlı	0,212**	,043	-,034	1	,396**	,401**
Rol Ötesi	0,225**	0,117	0,062	0,396**	1	0,533**
İş Birliğine Yönelik	,254**	,160*	,018	,401**	,533**	1

\*\*p<0,01 - \*p<0,05

Yatay muhalefet boyutuna bakıldığı zaman sadece iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutu ile %95 (\*\*p<0,05) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü pozitif yöndedir ve alınan kat sayı 0,160

değerine sahiptir. Akademisyenlerin yatay muhalefet düzeyleri arttırıldığı da de paralel olarak iş birliğine yönelik boyutun da %16'lık bir artış göstermektedir. Örgütsel muhalefetin son boyutu olan yer değiştirmiş muhalefet boyutu ile prososyal davranış boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 45'te örgütsel muhalefet, prososyal davranış ve iş tatmini ölçeklerinin birbiri ile olan ilişkisinin yer aldığı kolerasyon tablosu bulunmaktadır.

**Tablo 45:** Ölçekler Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Örgütsel Muhalefet	İş Tatmini	Prososyal Davranış
Örgütsel Muhalefet	1	0,248**	0,240**
İş Tatmini	0,248**	1	0,397**
Prososyal Davranış	0,240**	0,397**	1

\*\*p<0,01 - \*p<0,05

Örgütsel muhalefet değişkeni iş tatmini değişkeni ve prososyal davranış değişkeni ile %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü iki değişken içinde pozitif yöndedir ve alınan kat sayılar iş tatmini 0,248, prososyal davranış ise 0,240 değerine sahiptir. Akademisyenlerin örgütsel muhalefet davranış düzeyleri arttırıldığı da de paralel olarak iş tatmini %24, prososyal davranış %24'lük bir artış göstermektedir. İş tatmini değişkeni, örgütsel muhalefet değişkeni ve prososyal davranış değişkeni ile %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü iki değişken içinde pozitif yöndedir ve alınan kat sayılar örgütsel muhalefet 0,248, prososyal davranış ise 0,397 değerine sahiptir. Akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri arttırıldığı da paralel olarak örgütsel muhalefet %24, prososyal davranış %39'luk bir artış göstermektedir. Bu üç değişkeninde aralarında bir kolerasyon ilişkisi olmaktadır. Kurum içerisinde her bir değişkene yapılacak olumlu takviye ve teşvikler diğer değişkenleri de olumlu olarak arttıracaktır.



#### 4.8.5. Regresyon Analizi

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek adına bütün ölçekler öncelikle boyutlar arası çoklu kolerasyon analizine tabi tutulduktan sonra değişkenler arasındaki etkileşimi tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmaktadır. Katsayıların aldıkları değerler tüm değişkenler aynı anda (Enter methodu) regresyon modeline sokulduğunda elde edilen değerlerdir

##### 4.8.5.1. İş Tatmini ve Örgütsel Muhalefet Regresyon Analizi

Akademisyenlerin işlerinden duydukları iş tatmini düzeylerinin, örgütsel muhalefet davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmektedir.

**Tablo 46:** Genel İş Tatmini ile Genel Örgütsel Muhalefet Regresyon Analizi Bulguları

Model 1	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart hata	F	B	Beta	Anlamlılık
İş Tatmin	0,248	0,061	0,058	0,053	15,963	0,211	0,248	0,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Muhalefet, Bağımsız: İş Tatmini

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Tablo 46’da görüldüğü üzere Akademisyenlerin işlerinden duydukları genel tatmin düzeylerinin genel örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacı ile yapılan regresyon analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 15,963; p= 0,000). Burada genel iş tatmini ve genel örgütsel muhalefetin ölçülmesi için bir formül kullanılmıştır. Bu formüle göre:

- Genel iş tatmini hesaplarken [(içsel tatmin + dışsal tatmin)/2 = Genel iş tatmini] şeklinde bir yol izlenmiştir.
- Genel örgütsel muhalefet davranışları hesaplanırken [(dikey muhalefet + yatay muhalefet + yer değiştirmiş muhalefet)/3 = Genel örgütsel muhalefet davranışı] şeklinde bir yol izlenmiştir.

Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde, araştırmanın modeline göre, çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarındaki değişimin % 5’inin (R<sup>2</sup>= 0,058) iş tatmini tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Açıklanan değişimin düşük çıkmasının nedeni her bir boyut için farklı etkileme düzeyi olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca,

çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların örgütsel muhalefet davranışlarında aynı yönde 0.24 (beta katsayısı= 0,248) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, akademik personelin iş tatmin düzeyleri yükseldikçe muhalefet etme davranışları da artış gösterebilmektedir. İşinden tatminkâr olmayan akademisyenler muhalefet davranışı sergilemede geri durmayı tercih etmektedir sonucuna da ulaşılabilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 47’de örgütsel muhalefet boyutlarının regresyon analizine tabi tutularak çıkan analiz bulguları yer almaktadır. Her bir boyut için elde edilen bulgular farklılık göstermektedir. Çünkü örgütsel muhalefet boyutlarının iş tatmini boyutlarından etkilenme düzeyleri farklılaşmaktadır.

**Tablo 47:** İş Tatmini ve Örgütsel Muhalefet Ölçeklerinin Boyutlarının Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Standart hata	B	Beta	Anlamlılık
<b>Model 1: Dikey Muhalefet</b>								
İçsel Tatmin	0,284	0,080	0,077	21,332	0,078	0,362	0,284	0,000
Dışsal Tatmin	0,352	0,124	0,120	34,448	0,051	0,297	0,352	0,000
<b>Model 2: Yatay Muhalefet</b>								
İçsel Tatmin	0,125	0,016	0,012	3,851	0,083	0,162	0,125	0,051
Dışsal Tatmin	0,115	0,013	0,009	3,291	0,055	0,099	0,115	0,071
<b>Model 3: Yer D. Muhalefet</b>								
İçsel Tatmin	0,032	0,001	-0,003	,244	0,099	-0,049	-0,032	0,621
Dışsal Tatmin	0,031	0,001	-0,003	,234	0,066	-0,032	-0,031	0,629

Bağımsız Değişkenimiz bütün modeller için: İçsel Tatmin – Dışsal Tatmin

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

*Model 1:* Örgütsel muhalefetin “*Dikey Muhalefet*” boyutu ile iş tatminin içsel – dışsal boyutunun regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 48’te görüldüğü üzere Akademisyenlerin işlerinden duydukları içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin dikey muhalefet davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacı ile yapılan regresyon analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır (içsel tatmin ve dışsal tatmin p= 0,000). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre, çalışanların dikey muhalefet davranışlarındaki değişimin %8’inin (R<sup>2</sup>= 0,080) içsel tatmin, %12’sinin de (R<sup>2</sup>= 0,124) dışsal tatmin tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların dikey muhalefet davranışlarında aynı yönde 0,28 (beta katsayısı= 0,284) birimlik bir değişime, dışsal tatmin düzeyindeki bir birimlik değişimin, onların dikey muhalefet davranışlarında aynı yönde 0,35 (beta

katsayısı= 0,352) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın hipotezi (H1) ve (H4) desteklenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucu, akademik personelin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldikçe dikey muhalefet etme davranışları da artış gösterebilmektedir.

*Model 2:* Örgütsel muhalefetin “*Yatay Muhalefet*” boyutu ile iş tatminin içsel – dışsal boyutunun regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Akademisyenlerin işlerinden duydukları içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin yatay muhalefet davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacı ile yapılan regresyon analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlı (içsel tatmin  $p= 0,051$  ve dışsal tatmin  $p= 0,071$ ) çıkmamaktadır. Akademik personelin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldikçe yatay muhalefet etme davranışları da anlamlı bir değişime ve ya etkiye neden olmamaktadır. Bundan dolayı araştırmanın H2 ve H5 hipotezleri reddedilmiştir.

*Model 3:* Örgütsel muhalefetin “*Yer Değiştirmiş Muhalefet*” boyutu ile iş tatminin içsel – dışsal boyutunun regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Akademisyenlerin işlerinden duydukları içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin yer değiştirmiş muhalefet davranışları üzerindeki etkisi bulguları istatistiksel olarak anlamlı çıkmamaktadır. (içsel tatmin  $p= 0,621$  ve dışsal tatmin  $p= 0,629$ ). Sonuçlara göre, akademik personelin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldikçe yer değiştirmiş muhalefet etme davranışları da anlamlı bir değişime veya etkiye neden olmamaktadır. Bundan dolayı araştırmanın H3 ve H6 hipotezleri reddedilmiştir.

#### **4.8.5.2. İş Tatmini ve Prososyal Davranış Regresyon Analizi**

Akademisyenlerin işlerinden duydukları iş tatmini düzeylerinin, prososyal davranışlar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmektedir. Tablo 48’de görüldüğü üzere Akademisyenlerin işlerinden duydukları genel tatmin düzeylerinin genel prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacı ile yapılan regresyon analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p= 0,000$ ).

Burada genel iş tatmini ve genel prososyal davranış ölçülmesi için bir formül kullanılmıştır. Bu formüle göre:

- Genel iş tatmini hesaplarken  $[(\text{içsel tatmin} + \text{dışsal tatmin})/2 = \text{Genel iş tatmini}$  şeklinde bir yol izlenmiştir.

- Genel prososyal davranışları hesaplanırken [(rol tanımlı + rol ötesi + iş birliğine yönelik)/3 = Genel prososyal davranışı] şeklinde bir yol izlenmiştir.

**Tablo 48:** Genel İş Tatmini ile Genel Prososyal Davranışlar Regresyon Analizi Bulguları

Model 1	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart hata	F	B	Beta	Anlamlılık
İş Tatmin	0,397	0,158	0,154	0,046	45,757	0,310	0,397	0,000

Bağımlı değişken: Prososyal Davranış, Bağımsız: İş Tatmini

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Araştırmanın modeline göre Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine bakıldığında çalışanların prososyal davranışlarındaki değişimin %15'inin (R<sup>2</sup>= 0,154) iş tatmini tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların prososyal davranışlarında aynı yönde 0.39 (Beta katsayısı= 0,397) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Öyle ki akademik personelin iş tatmin düzeyleri yükseldikçe prososyal davranış geliştirme oranları da artış gösterebilmektedir. İşinden tatmin yaşamayan akademisyenler prososyal davranışı sergilemede isteksiz kalmakta tercih etmektedir sonucuna da ulaşılabilir.

Tablo 49'da iş tatmini ve prososyal davranış boyutlarının regresyon analizine göre çıkan analiz bulguları yer almaktadır.

*Model 1:* Prososyal davranışın "Rol Tanımlı" boyutu ile iş tatminin içsel – dışsal boyutunun regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 49'da Akademisyenlerin işlerinden duydukları içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin rol tanımlı davranışları üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır (içsel tatmin ve dışsal tatmin p= 0,000). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri baz alındığında, akademisyenlerin rol tanımlı davranışlarındaki değişimin %7'sinin (R<sup>2</sup>= 0,068) içsel tatmin, %6'sının da (R<sup>2</sup>= 0,058) dışsal tatmin tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Bundan dolayı çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların rol tanımlı davranışlarında aynı yönde 0,26 (Beta katsayısı= 0,260) birimlik bir değişime, dışsal tatmin düzeyindeki bir birimlik değişimin, onların rol tanımlı davranışlarında aynı yönde 0,24 (Beta katsayısı= 0,242)

birimlik bir etkiye neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmamızın hipotezi (H7) ve (H10) desteklenmiştir. Sonuçlara göre akademik personelin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldikçe rol tanımlı prososyal davranış sergileme güduları de artış gösterebilmektedir.

**Tablo 49:** İş Tatmini ve Prososyal Davranış Ölçeklerinin Boyutlarının Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	F	B	Beta	Anlamlılık
<b>Model 1: Rol Tanımlı</b>								
İçsel Tatmin	0,260	0,068	0,064	0,053	17,752	0,225	0,260	0,000
Dışsal Tatmin	0,242	0,058	0,055	0,036	15,131	0,138	0,242	0,000
<b>Model 2: Rol Ötesi</b>								
İçsel Tatmin	0,301	0,091	0,087	0,089	24,318	0,436	0,301	0,000
Dışsal Tatmin	0,251	0,063	0,059	0,059	16,393	0,240	0,251	0,000
<b>Model 3: İş Birliğine Yönelik</b>								
İçsel Tatmin	0,364	0,132	0,130	0,063	37,207	0,385	0,364	0,000
Dışsal Tatmin	0,271	0,073	0,070	0,043	19,314	0,190	0,271	0,000

Bağımsız Değişkenimiz bütün modeller için: İçsel Tatmin – Dışsal Tatmin

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

*Model 2:* Prososyal davranış “*Rol Ötesi*” boyutu ile iş tatminin içsel – dışsal boyutunun regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Akademisyenlerin işlerinden duydukları içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin rol ötesi davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymak adına yapılan regresyon analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır (içsel tatmin ve dışsal tatmin p= 0,000). R<sup>2</sup> değerine bakıldığında, çalışma modeline göre akademisyenlerin rol ötesi davranışlarındaki değişimin %9’unun (R<sup>2</sup>= 0,091) içsel tatmin, %6’sının da (R<sup>2</sup>= 0,063) dışsal tatmin tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeylerindeki bir birimlik değişimin, akademisyenlerin rol ötesi davranışlarında aynı yönde 0,30 (beta katsayısı= 0,301) birimlik bir değişime, dışsal tatmin düzeyindeki bir birimlik değişimin, onların rol tanımlı davranışlarında aynı yönde 0,25 (beta katsayısı= 0,251) birimlik bir etkiye neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmamızın hipotezi (H8) ve (H11) desteklenmiştir. Buradan akademik personelin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldikçe rol ötesi prososyal davranış sergileme güduları de artış gösterebilmekte sonucuna varılmaktadır.

*Model 3:* Prososyal davranış “İş Birliğine Yönelik” boyutu ile iş tatminin içsel – dışsal boyutunun regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Akademisyenlerin işlerinden duydukları içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin iş birliğine yönelik davranışları üzerindeki etkisi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır (içsel tatmin ve dışsal tatmin  $p=0,000$ ). Akademisyenlerin iş birliğine yönelik davranışlarındaki değişimin %13’ünün ( $R^2= 0,132$ ) içsel tatmin, %7’sinin de ( $R^2= 0,073$ ) dışsal tatmin tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Aynı şekilde çalışanların işlerinden duydukları içsel tatmin düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların iş birliğine yönelik davranışlarında aynı yönde 0,36 (beta katsayısı= 0,364) birimlik bir değişime, dışsal tatmin düzeyindeki bir birimlik değişimin, iş birliğine yönelik davranışlarında aynı yönde 0,27 (beta katsayısı= 0,271) birimlik bir etkiye neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın hipotezi (H9) ve (H12) desteklenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, akademik personelin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldikçe iş birliğine yönelik prososyal davranış sergileme seviyeleri de artış gösterebilmektedir.

#### 4.8.5.3.Örgütsel Muhalefet ve Prososyal Davranış Regresyon Analizi

Akademisyenlerin örgütsel muhalefet etme düzeylerinin, prososyal davranışlar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmektedir.

**Tablo 50:** Genel Örgütsel Muhalefet İle Genel Prososyal Davranışlar Regresyon Analizi Bulguları

Model 1	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart hata	F	B	Beta	Anlamlılık
Örgütsel Muhalefet	0,240	0,058	0,054	0,057	14,960	0,221	0,240	0,000

Bağımlı değişken: Prososyal Davranış, Bağımsız: Örgütsel Muhalefet

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

Tablo 50’de görüldüğü üzere Akademisyenlerin genel örgütsel muhalefet düzeylerinin genel prososyal davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacı ile yapılan regresyon analizi bulguları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F= 14,960$ ;  $p= 0,000$ ). Burada genel örgütsel muhalefet ve genel prososyal davranış ölçülmesi için bir formül kullanılmıştır. Bu formüle göre:

- Genel örgütsel muhalefet hesaplarken [(dikey muhalefet + yatay muhalefet + yer değiştirmiş muhalefet)/3 = Genel örgütsel muhalefet] şeklinde bir yol izlenmiştir.

- Genel prososyal davranışları hesaplanırken [(rol tanımlı + rol ötesi + iş birliğine yönelik)/3 = Genel prososyal davranışı] şeklinde bir yol izlenmiştir.

Düzeltilmiş  $R^2$  değeri, çalışanların prososyal davranışlarındaki değişimin %6'sının ( $R^2= 0,058$ ) örgütsel muhalefet tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, akademisyenlerin örgütsel muhalefet düzeylerindeki bir birimlik değişimin, prososyal davranışlarında aynı yönde 0.24 (Beta katsayısı= 0,240) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, akademik personelin örgütsel muhalefet düzeyleri yükseldikçe prososyal davranış geliştirme oranları da artış gösterebilmektedir. Fikir ve düşüncelerini rahatça üst yönetime veya çalışma arkadaşlarına rahatça dile getiremeyen akademisyenler prososyal davranışı sergilemede isteksiz kalmakta tercih etmektedir sonucuna da ulaşılabilir.

Tablo 51'de örgütsel muhalefet boyutlarının regresyon analizine tabi tutularak çıkan analiz bulguları yer almaktadır.

*Model 1:* Model birde prososyal davranışın “*Rol Tanımlı*” boyutu ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet – yatay muhalefet – yer değiştirmiş muhalefet boyutunun regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre akademisyenlerin örgütsel muhalefet etme de rol oynayan dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet düzeylerinin rol tanımlı davranışları üzerindeki regresyon analizi bulguları (dikey muhalefet  $p= 0,001$ , yatay muhalefet  $p= 0,500$  ve yer değiştirmiş muhalefet  $p= 0,598$ ). İstatistiksel olarak sadece dikey muhalefet boyutu rol tanımlı boyut ile anlamlı olarak etki göstermektedir. Dikey muhalefet ve rol tanımlı prososyal davranışın düzeltilmiş  $R^2$  değeri incelendiğinde, akademisyenlerin rol tanımlı davranışlarındaki değişimin %4'ünün ( $R^2= 0,045$ ) dikey muhalefet tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Çalışanların dikey muhalefet etme düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların rol tanımlı davranışlarında aynı yönde 0,21 (Beta katsayısı= 0,212) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Çıkan verilere göre akademik personelin dikey muhalefet düzeyleri yükseldikçe rol tanımlı prososyal davranış sergileme güdüleride artış gösterebilmektedir. Buna göre araştırmanın hipotezi (H13) kabul görürken, (H16) ve (H19) hipotezleri reddedilmiştir.

*Model 2:* Prososyal davranışın “*Rol Ötesi*” boyutu ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet – yatay muhalefet – yer değiştirmiş muhalefet boyutunun regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Akademisyenlerin örgütsel muhalefet etme de rol oynayan dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet düzeylerinin rol ötesi davranışları üzerindeki etkisine bakıldığında analizi bulguları (dikey muhalefet  $p=0,000$ , yatay muhalefet  $p=0,066$  ve yer değiştirmiş muhalefet  $p=0,332$ ). İstatistiksel olarak sadece dikey muhalefet boyutu rol ötesi boyut ile anlamlı bir etki göstermektedir.

Dikey muhalefet ve rol ötesi prososyal davranışın düzeltilmiş  $R^2$  değeri incelendiğinde, akademisyenlerin rol ötesi davranışlarındaki değişimin %5’inin ( $R^2=0,051$ ) dikey muhalefet tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Bu yüzden çalışanların dikey muhalefet etme düzeylerindeki bir birimlik değişimin, onların rol ötesi davranışlarında aynı yönde 0,22 (beta katsayısı= 0,225) birimlik bir değişime neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın hipotezi (H14) kabul görürken, (H17) ve (H20) hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 51:** Prososyal Davranış ve Örgütsel Muhalefet Ölçeklerinin Boyutlarının Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart hata	F	B	Beta	Anlamlılık
<b>Model 1: Rol Tanımlı</b>								
Dikey Muhalefet	0,212	0,045	0,041	0,042	11,462	0,143	0,212	0,001
Yatay Muhalefet	0,043	0,002	-0,002	0,042	0,457	0,029	0,043	0,500
Yer D. Muhalefet	0,034	0,001	-0,003	0,036	0,278	-0,019	-0,034	0,598
<b>Model 2: Rol Ötesi</b>								
Dikey Muhalefet	0,225	0,051	0,047	0,071	13,004	0,225	0,225	0,000
Yatay Muhalefet	0,117	0,014	0,010	0,071	3,412	0,131	0,117	0,066
Yer D. Muhalefet	0,062	0,004	0,000	0,060	0,947	0,058	0,062	0,332
<b>Model 3: İş Birliğine Yönelik</b>								
Dikey Muhalefet	0,254	0,064	0,061	0,051	16,803	0,211	0,254	0,000
Yatay Muhalefet	0,160	0,026	0,022	0,051	6,399	0,130	0,160	0,012
Yer D. Muhalefet	0,018	0,000	-0,004	0,044	0,080	0,012	0,018	0,777

Bağımsız Değişkenimiz Bütün Modeller İçin: Dikey Muhalefet – Yatay Muhalefet – Yer Değiştirmiş Muhalefet

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

*Model 3:* Prososyal davranışın “*İş Birliğine Yönelik*” boyutu ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet – yatay muhalefet – yer değiştirmiş muhalefet boyutunun



regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında akademisyenlerin örgütsel muhalefet etme de rol oynayan dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet düzeylerinin işbirliğine yönelik davranışları üzerindeki etkisi (dikey muhalefet  $p= 0,000$ , yatay muhalefet  $p= 0,012$  ve yer değiştirmiş muhalefet  $p= 777$ ). İstatistiksel olarak sadece dikey muhalefet boyutu ve yatay muhalefet rol tanımlı boyut ile anlamlı olarak etki göstermektedir.

Dikey muhalefet ve iş birliğine yönelik prososyal davranışın düzeltilmiş  $R^2$  değeri bize akademisyenlerin iş birliğine yönelik davranışlarındaki değişimin %6'sının ( $R^2= 0,064$ ) dikey muhalefet tarafından, %3' ünün ( $R^2= 0,026$ ) açıklandığı anlaşılmaktadır. Dikey muhalefet etme düzeylerindeki bir birimlik değişimin, çalışanın iş birliğine yönelik davranışlarında aynı yönde 0,25 (Beta katsayısı= 0,254) birimlik bir değişime, yatay muhalefet etme düzeylerinde ki bir birimlik değişimin de iş birliğine yönelik davranışlarında aynı yönde 0,13 (Beta katsayısı= 0,130) neden olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın hipotezi (H15) ve (H18) kabul görürken, (H21) hipotezleri reddedilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, akademik personelin dikey muhalefet düzeyleri yükseldikçe iş birliğine yönelik prososyal davranış sergileme yönleri de artış gösterebilmektedir.

#### 4.8.6.Aracı Değişken Analizi

Baron ve Kenny'e (1986) göre aracılık testinin yapılabilmesi için bazı kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Bu kriterleri şu şekilde belirtebiliriz (Baron ve Kenny, 1986: 1174):

- A Yolu: Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır.
- B Yolu: Bağımlı değişken ile aracı değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır.
- C Yolu: Bağımsız değişken modele dâhil edildiğinde aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır.
- C' Yolu: Aracı değişken ile bağımsız değişken birlikte regresyon analizine dâhil edilmesi durumunda, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişkinin çıkması tam aracılık etkisi)

ya da bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin azalması (kısmi aracılık etkisinin) gerekmektedir.

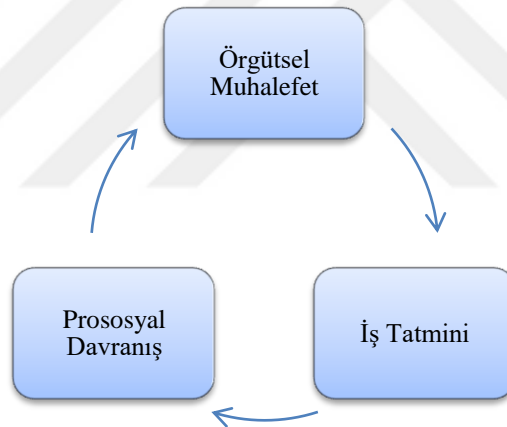
Şekil 19'da Aracı değişken modeli yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çıkan yollar şu şekildedir:

**A Yolu:** Bağımlı değişken olan muhalefete giden tek bir ilişki yani yol tanımlı oda bağımsız değişken olan iş tatminidir. İş tatmininden örgütsel muhalefet giden a yolunun anlamlı olması gerekmektedir.

**B Yolu:** Örgütsel muhalefetten prososyal davranışa giden yoldur b yolu. Bu yolunda istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

**C Yolu:** İş tatmininden prososyal davranışa giden yoldur c yolu aynı şekilde bir anlamlılık göstermesi gerekmektedir.

Şekil 19: Aracı Değişken Modeli



**C' Yolu:** Aracı değişken kabul edilen örgütsel muhalefet ile bağımsız değişken iş tatmini de modele dâhil edildiğinde bütün değişkenler arasındaki anlamlılık ya azalması gerekmektedir bu *kısmi aracılık* etkisi olur çünkü örgütsel muhalefet sürece dâhil edildiğinde dolaylı olarak prososyal davranışı etkilemesi beklenir. Katsayıdaki azalışın nedeni muhalefetin etkilemesi olmaktadır. Yahut bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamsızlık olması da *tam aracılık* etkisinin bir sonucu olmaktadır. Örgütsel muhalefetin aracılık etkisinin olup olmadığının anlaşılabilmesi için öncelikle çoklu regresyon yöntemi ile değişkenler arasındaki anlamlılık ve etki düzeylerine bakılarak veriler doğrultusunda örgütsel muhalefetin kısmi ve ya tam aracılık etkisini tespit etmek için PROCESS programı ile analizi yapılarak ortaya çıkan değerler ile Modele ait

aracılık etkisi olup olmadığına dair yapılan ilk aşamanın istatistikî bulguları Tablo 52’de yer almaktadır.

**Tablo 52:** Process Aracılık Etkisi Analizi İstatistikî Bulguları

Aşamalar	Regresyon Katsayıları				Model İstatistikleri			Sobel Testi	
	Beta	Std. Hata	t	p	R <sup>2</sup>	F	P	Z	p
a yolu	0,210	0,052	4,540	0,001	0,061	16,330	0,000	2,085	0,001
c yolu	0,310	0,045	6,764	0,000	0,157	45,757	0,000		
b yolu	0,138	0,055	2,520	0,002	0,179	26,555	0,000		
c’ yolu	0,281	0,046	6,000	0,000	0,179	26,555	0,000		

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin ve etkinin olup olmadığı test edilmiş ve değişkenler arasında %1 hata payıyla anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aracılık analizi sonucu istatistikî bulgulara göre ilk aşamada, iş tatmininin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ( $p < 0,01$ ) ve pozitif yönlü (0,210) bir etkisi olduğu (a yolu) tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda iş tatminindeki bir birimlik değişimin örgütsel muhalefet üzerinde %21’lik değişime neden olacağı söylenebilir.

İkinci aşamada, iş tatminin prososyal davranış üzerinde anlamlı ( $p < 0,01$ ) ve pozitif yönlü (0,310) bir etkisi olduğu (c yolu) tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda iş tatminindeki bir birimlik değişimin prososyal davranışlar üzerinde %31’lik değişime neden olacağı söylenebilir. Üçüncü aşamada, örgütsel muhalefetin prososyal davranışlar üzerinde anlamlı ( $p < 0,05$ ) ve pozitif yönlü (0,138) bir etkisinin olduğu (b yolu) tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel muhalefetteki bir birimlik artış prososyal davranışları da %13 arttıracaktır. Son aşamada, muhalefet ile bağımsız değişken iş tatmini de modele dâhil edildiğinde, iş tatminin prososyal davranışa etkisinin (c’yolu) anlamlı ( $p < 0,01$ ) ancak etkide bir azalma (0,281) olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel muhalefet modele dâhil edildiğinde iş tatminin prososyal davranışlara etkisinde azalma meydana gelerek %31’ten %28’e düşmüştür.

Bu bulgular doğrultusunda iş tatmini ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Ancak aracılık etkisinden tam olarak söz edebilmek için Sobel Testi z skorlarına bakılarak aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı belirlenmelidir. Preacher ve Hayes (2004)’e göre, z

skorunun 1,96'dan büyük ve anlamlı olduğu durumlarda aracılık etkisinin anlamlılığında ve varlığından bahsedilebilir (Preacher ve Hayes, 2004: 718). Tablo 53'de yer alan bulgulara göre, Sobel testi z skoru (2,085) 1,96'dan büyük olduğu ve anlamlı olduğu için örgütsel muhalefetin aracılık etkisi vardır denilebilir. Son olarak aracı etkinin büyüklüğü tespit edilerek bu etkinin anlamlılığı Bootstrap güven aralığı sonuçlarına göre bakılmaktadır. Bu anlamlılık Bootstrap güven aralığının (BoLLCI-BoULCI) sıfır değerini içermemesi ile ilgili olmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008: 883-887). Etki değerleri ve Bootstrap güven aralığı istatistikî bulguları Tablo 53'te yer almaktadır.

**Tablo 53:** Etki Değerleri ve Bootstrap Güven Aralığı İstatistikî Bulguları

Örgütsel Muhalefet Aracı Etki Olduğu İlişki	Toplam Etki (c'+ba)	Doğrudan Etki (c')	Dolaylı Etki (c-c')	Bootstrap Güven Aralığı (BoLLCI-BoULCI)	Aracı Etki Türü
İş Tatmini → Prososyal Davranış	0,310	0,281	0,029	0,0064 - 0,0686	Kısmi Aracılık

Tablo 53'te yer alan bulgulara göre doğrudan etkinin (0,281) sıfır olmadığı ancak etki değerinin (0,281) düştüğü görülmektedir. Dolaylı etkinin büyüklüğü yaklaşık %3 olduğu tespit edilmiştir. Bootstrap güven aralığının sıfır değerini içermemesi dolaylı etkinin anlamlılığını göstermektedir. Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde iş tatmini ile prososyal davranış arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilmektedir. Aracı değişken ile bağımsız değişken birlikte modele dâhil edildiğinde, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide bir azalma meydana gelmesi durumunda kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 287). Bu bilgiler doğrultusunda H22 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu durum akademisyenlerin işlerinden duyduğu tatmin seviyelerine paralel olarak prososyal davranış eğilimlerinin artmasında, örgütsel muhalefet davranışlarının aracılık rolü göz önünde tutularak, yönetimin personellerine ilişkin muhalefet davranışlarını örgüt yararına artırıcı teşviklerde bulunması sağlanmalıdır. Eğitimcilerin örgüte bağlılıklarını ve kendilerini ifade etmekte, sessiz kalma veya geri planda durma gibi korkularının atındaki sebeplerin en aza indirgenerek, örgüte daha yararlı bilgi ve birikimlerini aktarmasına yardımcı olmak yönetimin ve üniversite örgütünün dikkat çekmesi gereken en önemli hususlardan bir tanesi olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 54:** Hipotez Sonuçları

<b>Model</b>	<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
Araştırma Modeli 1	H1: Algılanan içsel tatminin dikey muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H2: Algılanan içsel tatminin yatay muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Red
	H3: Algılanan içsel tatminin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Red
	H4: Algılanan dışsal tatminin dikey muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H5: Algılanan dışsal tatminin yatay muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Red
	H6: Algılanan dışsal tatminin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Red
Araştırma Modeli 2	H7: Algılanan içsel tatminin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H8: Algılanan içsel tatminin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H9: Algılanan içsel tatminin iş birliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H10: Algılanan dışsal tatminin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H11: Algılanan dışsal tatminin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H12: Algılanan dışsal tatminin işbirliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
Araştırma Modeli 3	H13: Dikey muhalefetin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H14: Dikey muhalefetin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H15: Dikey muhalefetin iş birliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H16: Yatay muhalefetin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Red
	H17: Yatay muhalefetin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Red
	H18: Yatay muhalefetin iş birliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Kabul
	H19: Yer Değiştirmiş muhalefetin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Red
	H20: Yer Değiştirmiş muhalefetin rol ötesi prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Red
	H21: Yer Değiştirmiş muhalefetin iş birliğine yönelik prososyal davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.	Red
Araştırma Modeli 4	H22: Algılanan iş tatmininin prososyal davranışlara etkisinin de örgütsel muhalefetin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Aracılık

Tablo 54’te belirtildiği gibi, yapılan analizler sonucunda farklı dört modelde toplam 22 hipotez yer almaktadır. Bu hipotezlerin sonuçları araştırma modellerinde yer alan hipotezlerin sonuçları şu şekildedir:

- Araştırma Modeli 1: H1 ve H4 (Kabul), H2, H3, H5 ve H6 (Red)
- Araştırma Modeli 2: H7, H8, H9, H10, H11 VE H12 (Kabul),
- Araştırma Modeli 3: H13, H14, H15 ve H18 (Kabul), H16, H17, H19, H20 ve H21 (Red),
- Araştırma Modeli 4: H22 (Kısmi Kabul).

Bu durumda Araştırma Modeli 4’te yer alan H22 kısmi kabul sonucuna ulaşırken, kalan hipotezler 12 tanesi kabul edilirken 9 tanesi red edilmiştir.

## SONUÇ

Günümüzde yapılan çalışmalara bakıldığı zaman çoğunlukla örgütsel başarıyı güçlendirmek adına yapılan araştırmalardan oluştuğu görülmektedir. Örgüt başarısının sağlanabilmesi örgütteki personel kaynağından geçmektedir. Bu yüzden birçok çalışma bireyin çalışma ortamındaki ruhsal durumuna, başarısına, etkinliğine etki eden faktörleri irdelemeye ve bulmaya çaba göstermektedir. Bu faktörler içerisinde en etken olanı ise bilindiği üzere çalışanın iş tatmini olmaktadır. İş tatmini örgüt sürecini olumlu veya olumsuz etkilemede öncül konumundadır. Söz konusu olan çalışma ortamı üniversite kurumları olunca akademisyenlerin yaptığı işten doyum sağlamaları çok daha önemli olmaktadır. Akademisyen yaptığı çalışmadan ne kadar memnun ve tatminkâr olursa öğrencilere karşıda bir o kadar faydalı olmakta ve geleceğe ışık tutmaktadır. Öyle ki öğrenci başarısında akademisyenin etkisi, akademisyen başarısında üniversitenin etkisi, ülke başarısında ve gelişimde ise üniversitenin başarısı önem arz etmektedir.

Kurumların çalışanları için pek çok faaliyet ve geliştirme yapması gerekmektedir. Bir çalışan ait bulunduğu örgüt içerisinde herhangi bir sorununu dile getirmede ifade etmede çekimserlik yaşamaması gerekmektedir. Kendini ifade etmekten kaçınan çalışanlar örgüte ilerleyen süreçlerde çözüme kavuşturulamaz olumsuz olaylara neden olabilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, üniversitelerde çalışan akademisyenlerin iş tatmini algısının, prososyal davranışlarını ve örgütsel muhalefet davranışlarını etkileyip etkilemediğini tespit etmek ve örgütsel muhalefet davranışının bu ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda evren ve örneklem Burdur ili Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin çeşitli birimlerinde görev yapan akademisyenleri kapsamaktadır.

İş tatmini algısı, prososyal davranış ve örgütsel muhalefet davranışı değişkenlerine ilişkin veriler konu ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalardan yararlanılarak Türkiye’de geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, literatürde en çok tercih edilen ölçekler kullanılarak hazırlanan anket formu ile toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Bölümler şu şekildedir:

- Birinci bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, akademik unvan, mesleki süre, aylık gelir, günlük çalışma süresi ve görev yapılan

birim gibi değişkenlerle katılımcının demografik bilgisini ölçmeyi amaçlayan sorular yer almaktadır.

- İkinci bölümde Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Aksel (2013) tarafından da Türkçe'ye uyarlanan ve akademisyenlerin örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmeyi amaçlayan “*Örgütsel Muhalefet Ölçeği*” yer almaktadır. Örgütsel muhalefet ölçeği dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet olarak üç boyuttan oluşmaktadır.
- Üçüncü bölümde Ackfeldt ve Wong (2006) tarafından geliştirilen ve akademisyenlerin prososyal davranış eğilimini ölçmeyi amaçlayan “*Prososyal Davranış Ölçeği*” kullanılmaktadır. Prososyal davranış ölçeğinde rol tanımlı, rol ötesi ve işbirliğine yönelik prososyal davranışlar olmak üzere üç boyut bulunmaktadır.
- Dördüncü bölümde ise çalışanların iş tatminini ölçmek amacı ile ise “*Minnesota İş Tatmini Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek Minnesota iş doyumunu sitesinden daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış çalışmalardan alınmıştır. 1967 yıllarında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş olan ve Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. İş tatmini ölçeğinde içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyut bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan veriler belirtilen üniversitenin çeşitli birimlerinde görev yapan 246 akademisyenden elde edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, akademisyenin üniversite içerisinde iş tatmini algısına, iş tatmini algısının prososyal (üretkenlik yanlısı) davranışları ve örgütsel muhalefet (karşıt fikirleri dile getirme) davranışları nasıl etkilediğine aynı zaman da bu ilişki de örgütsel muhalefetin aracılık etkisine odaklanmaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, üniversitelerin daha başarılı olması ve verimli eğitim-öğretim hizmeti sunması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen veriler SPSS ve PROSECC (spss uzantısı olan) istatistik programlarında analiz edilmiştir. Demografik veriler SPSS programında frekans ve yüzde analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların yarıdan fazlasının (%58,90) kadın olduğu, yine yarıdan fazlasının (%59,30) 31 ile 40 yaş grubu arasında olduğu, yarıdan fazla çoğunluğun ise (%70,30) evli olduğu, eğitim durumuna göre yarıdan fazlasının (%69,50) doktora mezunu olan katılımcılardan olduğu, doktor



öğretim üyesi akademik unvanında (%35,40) katılımın daha yüksek olduğu, mesleki çalışma süresi bakımından yarıya yakının (%48,00) 6 ile 10 yıl arasında olduğu, yarıdan fazlasının (%69,90) 5.001 - 7.000 arası aylık gelire sahip olduğu, günlük çalışma süresinde büyük çoğunluğun (%60,20) 8 - 10 saat arasında olduğu tespit edilmektedir. Bu durum akademisyenlerin belirlenen ve kabul görülen günlük çalışma süresi içerisinde 8 saat düzeyinde çalıştıklarını göstermektedir. En çok katılımında görev yeri bakımından (%69,90) fakültede görev alan akademisyenlerden olduğu görülmektedir.

Çalışmada SPSS programı kullanılarak anket formunda yer alan ifadelerle verilen cevaplara ilişkin frekans, standart sapma, ortalama, çarpıklık ve basıklık değerleri gibi tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Değerlere göre verilerin normal dağılıma uygun ve homojen olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde örgütsel muhalefet davranışlarının dikey muhalefet boyutuna katılım en yüksek (%56,1) katılıyorum “Yürümediğini düşündüğüm organizasyonel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine bildiririm” olmaktadır. Aynı şekilde (%43,9) kesinlikle katılıyorum “İş yerinde soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim” ifadesine baktığımız zaman akademisyenlerin yarısı da üniversite de karşıt görüş bildirmekten kaçındıklarını ve soru sormaya fikir bildirmeye olumlu bakmadığı görülmektedir. Yaşanılan çekimserlik ve dile getirmeme durumu hem karakterden kaynaklı sessiz kalma durumu olabileceği gibi kurumda bir şeyleri ifade edilse dahi görüşlerinin dikkate alınmayacağı veya dışlanma korkusu ile olmaktadır. Bu kanaate varılmasının temel nedeni araştırmacı olarak akademisyenler ile birebir görüşme sağlanması ve katılımcıların fikirlerini sohbet havasında gerçekleştirmesindedir. Bu durumu düzeltmek yönetimdeki kişilere düşmektedir. Yaşanılan bu sıkıntıyı giderici önlemler ve tedbirler alınabileceği gibi toplantılarla güven duygusunu tazeleye bilmektedir. Yatay muhalefet boyutuna bakıldığında (%58,9) katılıyorum “İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımda bunu diğer çalışanlarla paylaşırım” ifadesi ve (%45,5) katılmıyorum “İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikâyetlerde bulunurum” ifadesinin yüksek olduğu, akademisyenler çalışma arkadaşlarına kurum ile ilgili veya birim yöneticileri tarafından yaşadıkları sıkıntıları dile getirirken bunu kurumun aleyhine yapmamaktadır. Şikâyet etme durumu olmamaktadır. Buradaki amaç bireysel olarak algılanan, kurumda yanlış olan uygulamalar veya kurum lehine fayda sağlayacak yeni yapılanmalar üzerine

verilen öneriler olmaktadır. Son olarak (%39,4) katılıyorum “İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum” ve (%38,6) katılmıyorum “Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımın yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm” olduğu görülmektedir. Kendini ifade etmekte geri duran çalışanlar hem iş ortamında hem de aile yaşamında mutsuz olmaktadır. Çünkü bilgi işçileri aldıkları eğitimi ve donanımı aktarmak ve bazı uygulamalara dokunabilmek gayesinde olmaktadır.

Prososyal davranışlara ilişkin bulgular incelendiğinde rol tanımlı boyutuna en yüksek (%66,7) kesinlikle katılıyorum “Öğrencilere karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm” ve (%47,6) katılmıyorum “Öğrencilere görev kapsamım dışındaki olaylarla ilgili yardımcı olmayı genellikle tercih etmem” olduğu, rol ötesi boyutun (%46,7) kesinlikle katılmıyorum “Görev kapsamım dışında kalan konularda öğrencilere yardımcı olmaya gerek duymam” ve (%45,5) katılıyorum “Öğrencilere her alanda yardımcı olabilmek için daima fazladan çaba sarf ederim” olduğu, son boyut olan iş birliğine yönelik prososyal boyutuna (%54,5) katılıyorum ISB2 “Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm” ve (%48,8) kesinlikle katılıyorum “İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmek beni mutlu eder” olduğu görülmektedir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere akademisyenlerin rol tanımlı görevleri layığı ile yerine getirdiği aynı zamanda ekstra rol davranışlarından kaçınmayarak öğrencilere ve çalışma arkadaşlarına karşı ellerinden gelen yardımın fazlasının yapmaya gönüllü oldukları anlaşılmaktadır.

İş tatminine ait bulgulardan en yüksek katılımın içsel tatmin için (%55,3) kesinlikle katılıyorum “Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden” ve dışsal tatmin de (%44,7) kesinlikle katılıyorum “Terfi imkânım olması yönünden” olduğu belirlenmektedir. Genel olarak akademisyenlerin iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu yaptıkları işten dolayı elde ettikleri kazançlardan memnun kaldıkları gözlenmektedir fakat bazı zamanlar kararsız duruma düşmektedir buna da (%28,5) kararsızım “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından” ifadesinden ulaşmak mümkündür.

Akademisyenlerin demografik değişkenler açısından cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, akademik unvan, mesleki süre, aylık gelir, günlük çalışma süresi ve görev yapılan birim iş tatmini algısı, prososyal davranışlar ve örgütsel muhalefet

davranışları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı SPSS programında ANOVA ve T testi analizleri ile incelenmiştir. Akademisyenlerin iş tatmini algıları ve prososyal davranışlarının demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sadece örgütsel muhalefetin günlük çalışma süresi demografik özelliğine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmektedir.

Ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizine KMO ve Barlett küresellik testi uygulanarak bakılmaktadır. KMO katsayısı 0,70 üzeri ise iyi, 0,50 - 0,70 arası yeterli, 0,50'nin altında olması ise yeterli ilişkiyi sağlayacak örneklem ihtiyacını belirtmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör ve güvenilirlik analizi sonucu örneklemin yeterli olduğu ve ölçeklerin bu çalışma için yeterli faktör yüklerini taşıyarak geçerli olduğu kabul edilmiştir.

Araştırma da iş tatmini, prososyal davranışlar ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönünü belirlemek amacı ile çoklu kolerasyon analizi uygulanmıştır. İş tatmini boyutları ve örgütsel muhalefet boyutları için yapılan kolerasyon analizi bulgularına göre içsel tatmin ile dikey muhalefet arasında %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişki olmaktadır. Anlamlı olan bu ilişkinin yönün pozitif yönde olduğu görülmekte ve 0,284'lük bir kat sayı değerine sahiptir. Çalışanların içsel tatminleri artırıcı faaliyetler de bulunulması direk dikey muhalefet davranışları üzerinde etki edeceği için çalışanın üst yönetime karşı olan güvenini ve bağlılığını arttırarak fikir ve kanaatlerini rahatça dile getirebilecektir. Bir örgütte dikey muhalefet davranışı seviyesinin yüksek olması örgüt başarı için oldukça önemlidir. Bu yüzden kurum çalışanına içsel olarak da bir doyumunu yaşattığı takdirde örgütte verimli personel kaynağını sağlayabilecektir.

Dışsal tatmin boyutu da dikey muhalefet boyutu ile anlamlı bir ilişkisi göstermektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü pozitif yönde ve 0,352'lik bir kat sayı değerine sahiptir. Bu durumda yönetimin akademisyenlerden beklediği, kurum hakkındaki düşüncelerini rahat bir şekilde söylemelerinde, çalışma ortamı içersinde baskı altında olmadıklarını hissettirebilmeleri için onların dışsal tatmine bağlı olan terfi imkânı, çalışma koşulları ücret ve takdir etme gibi davranışlarını arttırmaları yarar sağlayacaktır.

İş tatmini ile prososyal davranış için yapılan çoklu kolerasyon analizinde, İş tatmini boyutu olan içsel tatmin boyutuna bakıldığı zaman rol tanımlı, rol ötesi, iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutları ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü üç boyut içinde pozitif yöndedir ve alınan kat sayılar sırası ile 0,260, 0,301, 0,364 değerine sahiptir ve en yüksek katsayı değeri 0,364 ile iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutuna aittir. Çalışanın kendinden beklenen rol gereklerini ve rol ötesi davranışlarını gösterebilmeleri onların içsel tatminine bağlı olmakta ve örgütün çalışanına daha çok vakit ayırarak kimi zaman onlarla sohbet ederek, örgüt içi veya dışı sorunlarını dinlemeleri personel açısından olumlu etkiler sağlayacaktır. Dışsal tatmin boyutuna bakıldığı zaman rol tanımlı, rol ötesi, iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutları ile %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü üç boyut içinde pozitif yöndedir ve alınan kat sayılar sırası ile 0,242, 0,251, 0,271 değerine sahip ve en yüksek katsayı değeri 0,271 ile iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutuna ait olmaktadır. Personelin çalışma arkadaşlarına yardımcı olması işbirlikçi bir yapı kazanması örgüt tarafından sağlanan dışsal doyuma bağlıdır.

Son olarak örgütsel muhalefet ve prososyal davranış çoklu kolerasyon analizi bulgularına bakıldığında dikey muhalefet boyutuna bakıldığı zaman rol tanımlı, rol ötesi, iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutları ile %99 (\*\*p<0,00) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü üç boyut içinde pozitif yöndedir ve alınan kat sayılar sırası ile 0,212, 0,225, 254 değerine sahiptir. Akademisyenlerin dikey muhalefet davranış düzeyleri arttırıldığı da de paralel olarak rol tanımlı boyutu %21, rol ötesi boyutu %22, iş birliğine yönelik boyutun da %25' lik bir artış göstermektedir. Kurum içerisinde prososyal davranış boyutlarını arttırmak çalışanın dikey muhalefet yolunu da direkt arttırmaktadır. Akademisyenin rol gerekleri tam belirli ise yaptığı işi neden yaptığı, karşılığında aldığı maddi ve manevi faydayı görebilme imkânı veriliyorsa kuruma karşı daha şeffaf ve dürüst olarak yanlış gördüğü uygulamaları üst yönetime söyleyebilmektedir.

Yatay muhalefet boyutuna bakıldığında sadece iş birliğine yönelik prososyal davranış boyutu ile %95 (\*\*p<0,05) güven aralığında anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Anlamlı olan bu ilişkinin yönü pozitif yöndedir ve alınan kat sayı 0,160 değerine sahiptir. Buradan da anlaşılacağı üzere, akademisyenin çalışma arkadaşları ile

iyi ilişkiler kurması ve gerekli çalışma iklimi olduğu zaman, her türlü sorununu çalışma arkadaşına rahatça ifade edebilecektir. Örgütsel muhalefetin son boyutu olan yer değiştirmiş muhalefet boyutu ile prososyal davranış boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Kolerasyon analizinden sonra iş tatmini, prososyal davranışlar ve örgütsel muhalefet arasında bir etkinin olup olmadığının sınanması için çoklu regrasyon analizi uygulanmıştır. Aynı zamanda bu sonuçlar hipotezlerinde test edilmesi ve sonuçlarını belirlemektedir. Elde edilen bulgulara bakıldığında da akademisyenlerin işlerinden duydukları içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin dikey muhalefet davranışları istatistiksel olarak anlamlıdır. Çalışanların dikey muhalefet davranışlarındaki değişimin %8'inin ( $R^2=0,080$ ) içsel tatmin, %12'sinin de ( $R^2=,124$ ) dışsal tatmin tarafından açıklandığı ve araştırmanın hipotezi (H1) ve (H4) desteklenmektedir. Akademik personelin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldikçe dikey muhalefet etme davranışları da artış gösterebilmektedir. Fakat akademik personelin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldikçe yatay muhalefet etme ve yer değiştirmiş muhalefet davranışları da anlamlı bir değişime veya etkiye neden olmamaktadır. Bundan dolayı eğer örgüt çalışanın üst yönetime karşı olan bağlılık seviyesini arttırmak istiyorsa onun beklediği içsel ve dışsal tatmin faktörlerini de sağlaması gerekmektedir.

İş tatmini ve prososyal davranış arasındaki etki analizine bakıldığında, rol tanımlı davranışlarındaki değişimin %7'sinin ( $R^2= 0,068$ ) içsel tatmin, %6'sının da ( $R^2= 0,058$ ) dışsal tatmin tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmanın hipotezi (H7) ve (H10) desteklenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, akademik personelin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri yükseldikçe rol tanımlı prososyal davranış sergileme güdülleri de artış gösterebilmektedir. rol ötesi davranışlarındaki değişimin %9'unun ( $R^2= 0,091$ ) içsel tatmin, %6'sının da ( $R^2= 0,063$ ) dışsal tatmin tarafından açıklanarak, (H8) ve (H11) desteklenmiştir. Son boyut olan iş birliğine yönelik davranışlarındaki değişimin %13'ünün ( $R^2= 0,132$ ) içsel tatmin, %7'sinin de ( $R^2= 0,073$ ) dışsal tatmin tarafından açıklanmaktadır. (H9) ve (H12) desteklenmiştir. Son olarak örgütsel muhalefet ve prososyal davranış regresyon analizi verilerine göre akademisyenlerin rol tanımlı davranışlarındaki değişimin %4'ünün ( $R^2= 0,045$ ) dikey muhalefet tarafından açıklanarak araştırmanın hipotezi (H13) kabul görmektedir. Çalışanın ondan beklenen

görev ve sorumlulukları yerine getirilmesi isteniyorsa burada üst yönetime dair fikir ve güven duygusunu arttırmak çözüm yolu olabilecektir. Akademisyenlerin rol ötesi davranışlarındaki değişimin %5'inin ( $R^2= 0,051$ ) dikey muhalefet tarafından açıklanıp araştırmanın hipotezi (H14) kabul görmektedir. Çalışanların iş birliğine yönelik davranışlarındaki değişimin %6'sının ( $R^2= 0,064$ ) dikey muhalefet tarafından, %3' ünün ( $R^2= 0,026$ ) açıklanırken (H15) ve (H18) kabul görmekte ve prososyal davranışlar üzerinde iş tatminin oldukça büyük bir rol oynadığı ve üniversite kurumunda üst yönetimin, akademisyenlerin prososyal davranışlarını arttırmak istediği zaman iş tatminine yönelerek doğrudan olumlu davranışları da etkileyebilecektir.

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları içsel ve dışsal etmenlerden etkilenerek elde ettiği tatminkârlık halini ifade etmektedir. Yaptığı işten tatmin sağlayan çalışan örgütüne daha minnettar olmaktadır. Çalışan örgüte karşı olan bu minnettarlığını prososyal davranış ile yansıtmaktadır. Bu bakımdan prososyal davranış çalışanın örgüt yararına çalışmak da daha istekli olması ve rolünün gerekliliklerinin yanısıra ekstra bir fedakârlık yapma bilincini taşımasıdır. Örgütsel muhalefet bu ilişki içerisinde düzenleyici bir araç olmaktadır çünkü çalışanların örgütte yaşadığı tatminsizliklere, etik olmayan davranışlara ve olumsuzluklara karşı bir geri bildirim sağlayan, örgütün ilerleme, gelişme, ayakta kalabilmesine ön ayak olup iş tatmininden prososyal davranışa giden bir köprü olmaktadır.

Son olarak iş tatmini, prososyal davranışlar ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki de örgütsel muhalefetin aracılık rolünü belirlemek adına yapılan aracı değişken analizi bulgularına göre muhalefet ile bağımsız değişken iş tatmini de modele dâhil edildiğinde, iş tatminin prososyal davranışa etkisinin anlamlı ( $p < 0,01$ ) ancak etkide bir azalma (0,281) olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel muhalefet modele dâhil edildiğinde iş tatminin prososyal davranışlara etkisinde azalma meydana gelerek %31'ten %28'e düşmüştür. Bu bulgular doğrultusunda iş tatmini ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmektedir. Bu bilgilere göre örgütlerde iş tatmini algısını ve çalışanların prososyal davranış eğilimlerini artırmak için örgütsel muhalefet çözüm yolu olarak önerilebilir. Örgütsel muhalefet ortam iklimi sağlandığı takdirde iş tatminin prososyal davranış üzerinde olumlu etki sağlayacağı tahmin edilmektedir.

## KAYNAKÇA

Ackfeldt, A. L. ve Wong, V. (2006), “The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation”, *The Service Industries Journal*, 26(7), (727-745).

Akada, T., (2015), *Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Akdemir, B., ve Açıan, A. M. (2017), Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(2), 57-79.

Akgemci, T. ve Yıldız, N. (2011), *Örgütsel Vatandaşlık*. Bedük, A. (Ed.). *Örgüt Psikolojisi*, Atlas Akademi, Konya.

Akıncı, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, C.2, S.4 (1-25).

Akıncı, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, C.2, S.4 (1-25) .

Akkılıç, M.E. – Koç, F. – İlban, O. – Dinç, Y. – Onar, H., (2014), “Hizmetin Önemi ile Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişkide Otel Niteliklerinin Aracı Etkisi: Termal Turizme Yönelik Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, S.1, (18-22).

Akman, Z., (2018), *Belediye Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: Erzincan Belediyesi Örneği*, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan.

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

Alga, E. ve Eroğlu, Ő. E., (2018), “Çalışanların Örgütsel Muhalefete İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenler Açışından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.10(24), (129-157).

Allen, M. ve Tüselmann, H. J., (2009), ”All Powerful Voice? The Need to Include “Exit”, “Loyalty” and “Neglect” in Empirical Studies too”, *Employee Relations*, S.31(5), (538-552).

Alparslan, A. M., Can, A., & Oktar, A. G. Ö. F. (2014),” Algılanan Örgütsel Desteğin Yardım Etme Davranışına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(2), (113-128).

Altın, C.,(2016), *Meslek Seçim Etkenlerinin İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Kurumu Araştırması* ,Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ardoğan, R., (2004), “Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İşlam Kültüründe Siyasal Muhalefet”, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, S.8(2), (171-189).

Arslan, H. B. ve Ulaş, D., (2004), “İştihadının Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, *Eğe Akademik Bakış Dergisi*, S.4 (1-2), (102-114).

Arslan, M., (2001), *İş ve Meslek Ahlakı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Aşık, N. A. (2010),” Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme”,*Türk İdare Dergisi*, S.4,67, (31-51).

Baruch, Y. F.M. O'Creevy, P. Hind, E. Vigoda-Gadot, (2004), “Prosocial Behavior and Job Performance: Does The Need for Control and The Need for Achievement Make A Difference? “, *Social Behavior and Personality*, S.32(4), (399-412).



Baruch, Y., O'Creevy, F. M., Hind, P., Vigoda-Gadot, E. (2004), "Prosocial Behavior and Job Performance: Does The Need for Control and The Need for Achievement Make A Difference?", *Social Behavior and Personality*, 32(4), (399-412).

Baş, T. (2002), "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, C.17 S.2, (19-37).

Bayrakçı, E., ve Kayalar, M., (2016), "Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İfşa Davranışının Nitel Araştırmayla İncelenmesi", *Journal of Current Researches on Business and Economics*, C.6,S.1, (15-42).

Bellou, V. ve Andronikidis, A. (2008), "The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behaviour, Evidence From The Banking Sector", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), (943-964).

Bilge, F., Akman, Y., ve Kelecioğlu, H. (2005), "Öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, S.22, (47-60).

Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", *In N. Schmitt, W. C. Borman, ve Associates (Eds.), Personnel selection in organizations* Jossey-Bass. San Francisco (71-98).

Brief, A. P., ve Motowidlo, S. J. (1986), "Prosocial organizational behaviors.", *Academy of management Review*, 11(4), (710-725).

Budak, A., (2006), *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Burns T. and C. Wagner, (2013), "Organizational Dissent Principal Leadership" *Business Administration*, S.4(1), (28-32).

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

Büyüköztürk, Ş., (2010), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara

Carlo, G., Hausmann, A., Christiansen, S. ve Randall, B. (2003), “Sociocognitive and Behavioral Correlates of a Measure of Prosocial Tendencies for Adolescents”, *Journal of Early Adolescence*, Vol.23, No.1, (107-134).

Chiu, R. K., (2003), “Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control”, *Journal of Business Ethics*, S.43(1\2), (65–74).

Çarıkcı, İ. H. (2000), “Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler Ve Örgütsel Sonuçları; Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” *Süleyman Demirel üniversitesi iibf*, C.5, S.2 (155-168)

Davis, K. (1984), İşletmelerde insan davranışı, örgütsel davranış (5. Baskıdan Çeviri).(Çevirenler: Tosun, K., Somay, T., Aykar, F., Baysal, C., Sadullah, Ö., & Yalçın, S.). İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028, İşletme Fakültesi Yayın No:136, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:57.

Demiral, N., (2008), “Bir Hastanede Işığı Çalmak”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S.7(26), (128-137).

Deniz, M. (2005), *Bir tutum çeşidi olarak iş tatmini, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler.* (Editör: Tikici, M., ) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Düru, M. Ş., (2015), *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması*, İstanbul Gelişim Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Einarsen, S., (2000), “Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, S.5(4), (379-401).

Eisenberg N. and Miller, P. (1990),“The Development of Prosocial Behavior versus Nonprosocial Behavior in Children”, M. Lewis et al. (eds.), *Handbook of Developmental Psychopathology*, Chapter 14, Plenum Press, New York, (181-182).

Eisenberg, N., Fabes, R. ve Spinrad, T. (2006), “Prosocial Development. N. Eisenberg, *Handbook of Child Psychology, Volume Three: Social, Emotional, and Personality Development* “New Jersey: John Wiley & Sons, Inc ( 646-718).

Ellez, M. A. (2003), “Öğretim Elemanı İş Stresi” *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, S. 12,(100-110).

Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S. ve Erat S., (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil sektöründe Bir Uygulama” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.5, (17-26).

Erdoğan İ., (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcı ol Basım Yayın,

Eren, (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayınevi, İstanbul.

Esmer Y., (2017), *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Prososyal Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Burdur.

Farrell, D. and Petersen, J. C., (1982), “Patterns of Political Behavior Organization”, *Academy of Management Review*, 7(3), ( 403-412).

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

Garner, J. T., (2012), “Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages”, *Management Communication Quarterly*, C.26, (224-240).

Gordon J., (1999), *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

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

Graham, J. W., (1983), *Principled Organizational Dissent*, Doctoral Dissertation, Northwestern University.

Graham, J. W., (1986), “Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay”. *Research in Organizational Behavior*, S.8, (1-52).

Gunsalus, C. K. T., (1998), “Preventing The Need For Whistleblowing: Practical Advice For University Administrators”, *Science An Engineering Etchis*, S.4, (75-94).

Güler, B., (2014), *Akademik Gelişim Süreci ve Akademisyenlerin İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Almanya ve Türkiye Örneği*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Güney, S. ve Demir, A., (1997),”Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması”, *MPM Verimlilik Dergisi*, 1997/2, (129-140).

Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M., (2011), “Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), (174-190).

Gürbüz, S., (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S.3(1), (48-75).

Hamilci, F., (2014), *Örgütsel Stres Kaynaklarının Ve Sürekli Kaygının İş Tatmini Üzerine Etkisi (S.D.Ü. Kadın Akademisyenlerine Yönelik Bir Araştırma)*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Hastings, S. O. ve Payne, H. J., (2013), “Expressions of Dissent in Email: Qualitative Insights Into Uses and Meaning of Organizational Dissent”, *Journal of Business Communication*, S.50(3), (309-331).

Hellinger B., (2007), *Yardım Etmenin Düzenleri*, Pan Yayınları, (Çev. S. Toksoy) İstanbul.

Helvacı, M. A., (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, S.35(1-2), 2002, (155-167).

Henik, E., (2008) “Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers”, *Journal of Business Ethics*, S.80, (111- 119).

Hirschman A. O., (1970), *Exit, Voice, Loyalty*, Cambridg: Harvard University Press, 1970.

Hoffman, N., (1982),” Depresif bir ortağı olan ve olmayan sıkıntılı çiftler: Sözel etkileşimlerinin bir analizi”, *Davranış Terapisi ve Deneysel Psikiyatri Dergisi*, C.13, S.4, (307-314).

İpek, M., (2014), *Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007), Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S.21(1), (119-135).

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

Kang, J. A. and Berger, B. K., (2010), “The Influence of Organizational Conditions on Public Relations Practitioners' Dissent”, *Journal of Communication Management*, S.14(4), (368-387).

Kanten, P. (2014),”Effect of Quality of Work Life (QWL) on Proactive and Prosocial Organizational Behaviors: A Research on Health Sector Employees”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.19, S.1, (251-274).

Karadağ, E., ve Mutafçılar, I. (2009),” Prososyal Davranış Ekseninde Özgecilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, (42-54).

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

Kassing, J. W. and Armstrong, T. A., (2002), "Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions", *Management Communication Quarterly*, S.16, (39-65).

Kassing, J. W. and Avtgis, T.A., (1999), "Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication" *Management Communication Quarterly*, S.13(1), (100-115).

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

Kassing, J. W., (1997b), "Articulating, Antagonizing, And Displacing: A Model Of Employee Dissent", *Communication Studies*, S.48, (311–332).

Kassing, J. W., (1998a), "Development and Validation of the Organizational Dissent Scale" *Management Communication Quarterly*, S.12(2), (183–229).

Kassing, J. W., (2000a), "Exploring The Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification and Employee Dissent", *Communication Research Reports*, S.17(4), (387-396).

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

Kassing, J. W., (2008), "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent", *Communication Quarterly*, S.56(3), (342-355).

Kassing, J. W., (2011b), *Dissent in Organizations, United States*, Polity Press,

Kassing, J.W., (2002), "Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies" *Management Communication Quarterly* S.16(2), (187-209).

Kavak, O., (2016), *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kars.

Keeley M. ve Graham,” J., (1991), “ Exit, Voice and Etchis”, *Journal of Business Ethics*, S.10, (349-355).

Koçel, T., (2013), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları 13. Baskı, İstanbul.

Kosovalı, P., (2017), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kösel, M., (2015), “Demografik Özellikler Kapsamında İş Doyumuna İlişkin Çalışanların Algısı: Sanayi İşletmesinde Bir Araştırma”, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,.

Kösem, E. B., (2015), *Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Littlejohn, S. W., (2002),“İnsan İletişimi Teorileri”, *Belmont, Kaliforniya: Wadsworth. Management*, S.26(3), (513-563).

Luthans, F., (1995), *Organizational Behavior*, George Holmes Distinguished Professor of Management, University of Nebraska, The McGraw-Hill Companies, Twelfth Edition.

McNeely, B. L., ve Meglino, B. M., (1994), “The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior” *Journal of applied psychology*, 79(6), (836-844).

Meral, Ü., (2016), *Demografik Faktörlerin İş Tatmini Üzerine Etkisi:Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Gaziantep İli Nizip İlçesi)*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Miner, J.B., (1992), *Industrial- Organizational Psychology*, McGraw-Hill Int, Singapore.

Moorman, R.H., Niehoff, B.P., ve Organ, D.W. (1993),”Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction,

organizational commitment, and procedural justice”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, C.6, (209–225).

Murat, M. (2003)”,Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, C.2, S.19, (25-34).

Nam, D. I., and Lemak, D. J., (2007,. “The whistle-blowing zone: applying Barnard's insights to a modern ethical dilemma”, *Journal of Management History*, S.13(1), (33-42).

Okatan, T., (2015), *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Okumuş, M. (2011), *Öğretmenlerde Meslek Tatmini Ve İş Stresi*, Ark Kitapları, İstanbul.

Ötken, A. B. ve Cenkcı, T., (2013), “Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”, *Öneri Dergisi*, S.10(39), (41-51).

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

Özdevecioğlu, M., (2009), “Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.33, (47-67).

Özer, A.,(2015), *Öğretim Elemanlarının İş Etiği Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi:Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Özer, P.S., Topaloğlu, T. (2012), *Liderlik ve motivasyon*, Nobel Yayınları. Ankara

Özler, D. E., (2012),” Örgütsel Davranışta Güncel Konular” *Ekin Basım Yayın Dağıtımı*, 2. Baskı ( psikolojik sözleşme ihlali kısmı Meltem Dil Şahin), (81-98)



- Özler, N. D. E., (2012), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Penner, D. E., (2000), "Explaining systems: Investigating middle school students' understanding of emergent phenomena", *Journal of Research in Science Teaching: The Official Journal of the National Association for Research in Science Teaching*, 37(8), (784-806).
- Podsakoff, P. M. Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach, (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol.26, No.3, (513–563).
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. (2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effect in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol. 36, Issue. 4, (717-731).
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. (2008), "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", *Behavior Research Methods*, Vol. 40, Issue. 3 (879-891).
- Püsküllüoğlu, E. I. ve Altınkurt, Y., (2018), "Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri İle Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki" *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.33(4), (897-914).
- Reitz, J., (1987), "Behavior in Organizations", Third Edition. Irwin Inc., U.S.A.
- Rosenhan, D. L.,(1978), "Toward Resolving The Altruism Paradox: Affect, Self-Reinforcement, And Cognition. L. Wispe, Altruism, Sympathy, And Helping: Psychological And Sociological Principles", *New York: Academic Press*, (101-113).
- Rusbult, C. and Lowery, D., (1985), "When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees", *Journal of Applied Social Psychology*, S.15, (80-103).

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainous, A. G., (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, S.31(3), (599-627).

Saklan A., (2010), *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Konya.

Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005), Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu., *Ege Akademik Bakış Dergisi*, S.5(1), (55-64).

Shahgnoor N. ve . Matt, B. F., (2007), "The Power of One: Dissent and Organizational Life", *Journal of Business Ethics*, S.(74), (37-48).

Simpson, B., (2008), "Altruism and Indirect Reciprocity: The Interaction of Person and Situation in Prosocial Behavior", *Social Psychology Quarterly*, S.71(1), (.37-52).

Smith, P.C., Kendall, L.M. Ve Hulin, C.L., (1969), " *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*", Chicago: Rand McNally, (1-94).

Smith, M. B. (1968), *Attitude change. International encyclopedia of the social sciences*, (458-467).

Somuncuoğlu, A.B., (2013), *Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Soydemir, S., Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M., (2014), "Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, (63-81).

Stanley, J. D., (1981), "Dissent in Organizations", *The Academy of Management Review*, S.6(1), (13-19).

Stansbury, J. M., and Victor B., (2009), "Whistle-Blowing among Young Employees: A Life-Course Perspective", *Journal of Business Ethics*, 85(3), (281-299).

Şahal, E., (2005), *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki:*” Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları 13. Baskı, İstanbul, 2013.

Tarakçı, H.,(2016),*Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Taşdemir, T., (2007), *Akademik Performansı Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi; Ktü Uygulaması*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

Taylor, C., (2003), “Whistleblowing and Boundry Violations: Exposing a Colleague in the Forensic Milieu” *Nursing Ethics*, S.10 (5).

Tekingündüz, S., ve Tengilimoğlu, D., (2013),”Hastane çalışanlarının iş tatmini,örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi”, *Sayıştay Dergisi*, 91, (77-103).

Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012), “*Davranışlarımızdan Seçmeler-Örgütsel Yaklaşım*”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Thomas, E. Becker ve Mary, C. Kernan, (2003), “Denetçilere Bağlılık Eşleştirme ve Rol ve İdare Eden Kuruluşlar Ekstra Rol Performansı”, *Human Performance*, C.16, S.4, (327-348).

Urhan, S., (2014), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Üçüncü, K. (2016),”İş tatmini ve motivasyon”, *KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Dergisi*, S.1(2), (1-67).

Withey, M. J. and Cooper, W. H., (1992) “Predicting, Exit, Voice, Loyalty and, Neglect”, *Administrative Science Quarterly*, S.34, (521-539).

Yavuzer, N., (2017), “Bir Prososyal Davranış Kaynağı Olarak Özgeci Motivasyonun İlgili Alan Yazını Işığında Değerlendirilmesi.”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.14(1), (105-126).

Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü., (2013),”Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.42, S.2, (333-350).

Yıldız, Y., T.Boz, İ., Yıldırım, B.F., (2012), “Kişilik Tipi İle Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *AÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.26, S.1, (215-233).

Yılmaz, K. (2011), “Eğitim fakültelerinin sosyal sorumluluğu ve topluma hizmet uygulamaları dersi: Nitel bir araştırma”, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, C.4, S.2, (86-108).

Yılmaz, T., (2014), *Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Zhu, Y., (2013), *Individual behavior: In-role and extra-role*. International Journal of.

## **İnternet Kaynakları**

TDK, (Türk Dil Kurumu), <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 28.11.2017.

<https://mehmetakif.edu.tr/duyuru/5831/2016-yili-idare-faaliyet-raporu> Erişim Tarihi: 20.12.2018

[vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/msq\\_booklet\\_short-form\\_1997.pdf](http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/msq_booklet_short-form_1997.pdf)



## EK 1. Bilgilendirme Gönüllü Olur Formu

Bu çalışma bilimsel bir araştırma dır. Araştırmanın amacı, bir örgüt yapısının temel parçası olan üniversite personelinin üzerinde yapılacak bu araştırmada amaç, Akademisyenlerin İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet İlişisini incelemek ve araştırmaktır. Gönüllü katılımcıdan beklenen;

- Doğru, samimi ve kendisine yakın gelen seçenekleri işaretleyerek iyi bir çalışmanın ortaya çıkmasına katkıda bulunmak,
- Gönüllünün sorumlulukları olarak yönetilen sorulara uygun cevaplar verilmesi olacaktır.

Araştırma da veri toplama yöntemi olarak anket tekniğı uygulanacaktır ve bu yolla elde edilen bulgular SPSS programına girilip analiz edilecektir.

- Gönüllünün maruz kalacağı öngörülen herhangi bir risk ya da rahatsızlık söz konusu değildir.
- Gönüllünün araştırmaya katılımı isteğe bağıdır ve gönüllünün istediğı zaman, herhangi bir cezaya veya yaptırıma maruz kalmaksızın, hiçbir hakkını kaybetmeksizin araştırmaya katılmayı reddetmesi veya araştırmadan çekilmesi mümkündür.
- Gönüllünün kimliğini ortaya çıkaracak kayıtlar gizli tutulacak, kamuoyuna açıklanmayacak; araştırma sonuçlarının yayımlanması halinde dahi gönüllünün kimliğı gizli kalacaktır. Hiçbir şekilde bilimsel araştırma haricinde bu bilgiler kullanılmayacaktır.
- Araştırma konusuyla ilgili ve gönüllünün araştırmaya katılmaya devam etme isteğini etkileyebilecek yeni bilgiler elde edildiğinde gönüllünün veya yasal temsilcisinin zamanında bilgilendirilecektir.
- Gönüllünün araştırma hakkında, kendi hakları hakkında veya araştırmayla ilgili herhangi bir olay hakkında daha fazla bilgi temin edebilmesi için temasa geçebileceğı kişiler ile bunlara erişebileceğı telefon numaraları: Elif ESENDEMİR
- Gönüllünün kendi isteğı dışında araştırmaya katılımının sona erdirilmesini gerektirecek herhangi bir neden yada gerekçe yoktur.
- Gönüllünün araştırmaya devam etmesi için öngörülen süre, 10 dakikadır.
- Araştırmaya katılması beklenen tahmini gönüllü sayısı yaklaşık 850'dir.

## EK 2. Uygulamada Kullanılan Anket

### Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Akademisyenlerin İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri İle Örgütsel Muhalefet İlişkisinin incelenmesine yönelik bir çalışmadır. Anket sorularına vermiş olduğunuz cevaplar tamamen akademik ve bilimsel amaçlara yönelik kullanılacak olup, vermiş olduğunuz cevaplar ***kesinlikle gizli tutulacaktır.*** Kesinlikle isim belirtmeyiniz. Vereceğiniz samimi cevaplarla çalışmamıza katkıda bulunacağınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Elif Esendemir

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. MUSTAFA LAMBA

*elif\_esendemir23@hotmail.com*

### A- Aşağıdaki Demografik Özelliklerden size uygun olanı lütfen işaretleyiniz

<b>Cinsiyetiniz</b>	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
<b>Yaşınız</b>	<input type="checkbox"/> 30 ve altı <input type="checkbox"/> 61 ve üstü	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-60
<b>Medeni durum</b>	<input type="checkbox"/> Bekâr	<input type="checkbox"/> Evli		
<b>Eğitim durumu</b>	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora	
<b>Akademik Unvanınız</b>	<input type="checkbox"/> Prof. Dr. <input type="checkbox"/> Arş.Gör.	<input type="checkbox"/> Doç Dr. <input type="checkbox"/> Öğr. Gör.	<input type="checkbox"/> Dr. Öğr. Üyesi Diğer\Belirtiniz .....	
<b>Mesleki Süre</b>	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 21-25 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 26 ve üstü	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl
<b>Aylık Gelir</b>	<input type="checkbox"/> 5000 ve altı üzeri	<input type="checkbox"/> 5001 - 7000	<input type="checkbox"/> 7001 – 10.000	<input type="checkbox"/> 10.000
<b>Günlük Çalışma Süreniz</b>	<input type="checkbox"/> 2 - 4 saat üzeri	<input type="checkbox"/> 5 - 7 saat	<input type="checkbox"/> 8 - 10 saat	<input type="checkbox"/> 10 saat ve
<b>Görev Yaptığınız Fakülte – Meslek Yüksekokul:</b>				

**B- Aşağıda Muhalefet – Prososyal Davranış ile ilgili görüşlerinizi öğrenmek adına sorular yer almaktadır.**

<b>Muhalefet Anket Soruları</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İşyerinde soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim					
Evde işyeri ile ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım					
İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.					
Yönetimi sorgulayabilirim.					
Üniversite politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım.					
Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikâyetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.					
Ailemin önünde işle ilgili şikâyetlerde bulunmamayı tercih ederim.					
İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımda bunu diğer çalışanlarla paylaşırım.					
İşyerinde alınan kararlarla hemfikir olmadığımda bunu üst yönetime söylerim.					
İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.					
Yürümediğini düşündüğüm organizasyonel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine bildiririm.					
Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.					
İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu üst yönetim veya diğer yöneticilerle konuşurum.					
Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımla yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.					
Üst yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.					
İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.					
Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.					
İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikâyetlerde bulunurum.					
Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.					
Tartışma açısından rahat hissetmediğim iş ile ilgili kararlar hakkında, ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.					
<b>Prososyal Anket Sorulari</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Öğrencilere karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm.					
Öğrencilere hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.					
Öğrencilere görev kapsamım dışındaki olaylarla ilgili yardımcı olmayı genellikle tercih etmem.					
Öğrencilerime hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranırım.					
Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda öğrencilere yardımcı olurum.					
Öğrencilere hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum					
Öğrencilere hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiririm.					
Görev kapsamım dışında kalan konularda öğrencilere yardımcı olmaya gerek duymam.					
Öğrencileri memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım					
Öğrencilere her alanda yardımcı olabilmek için daima fazladan çaba sarf ederim.					
Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.					
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm.					
Üniversite de çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.					
Yeni çalışma arkadaşlarımla üniversiteye uyum sağlamasına yardımcı olurum.					
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim					
Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.					
İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmek beni mutlu eder.					



C- Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılıklarına (x) işareti ile belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken, "**Bu yönden isimden ne derece memnunum ?**" diye kendinize sorunuz.

Anket Soruları	1	2	3	4	5
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
Bağımsız çalışma imkânım olması bakımından					
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından					
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
Terfi imkânım olması yönünden					
Kendi fikir - kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden					
Çalışma şartları yönünden					
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları yönünden					
Yaptığım iş karşılığında takdir edilme yönünden					
Yaptığım iş karşılığı duyduğum başarı hissi yönünden					
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					



T.C.  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu

**ARAŞTIRMA PROJESİ DEĞERLENDİRME RAPORU**

**Toplantı Tarihi: 05.09.2018 Çarşamba**

**Toplantı No:2018/8**

**Karar No: GO 2018/97**

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Elif ESENDEMİR'in sorumlu araştırmacı olduğu, "*Akademisyenlerin İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet İlişkisinin İncelenmesi*" başlıklı proje önerisi araştırmının gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

(Başkan)

Prof. Dr. Yakup YILDIRIM

(İzinli)

(Başkan Vekili)

Prof. Dr. Ahmet ONAY

(İlahiyat Fakültesi Öğretim Üyesi)

Doç. Dr. Emrah ATAY

(Beden Eğitimi ve Spor YO Öğretim Üyesi)

(\*)

Doç. Dr: Mustafa LAMBA

(İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi)

(İzinli)

Doç. Dr. Ramazan ADANIR

(Veteriner Fakültesi Öğretim Üyesi)

Doç. Dr. Özlem TAGAY

(Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi)

Dr. Öğr. Üyesi Altan YILMAZ

(Mühendislik Mimarlık Fakültesi Öğretim Üyesi)

(İzinli)

Dr. Öğr. Üyesi Canan DEMİR BARUTCU

(Sağlık Bil. Fak. Öğretim Üyesi)

Dr. Öğr. Üyesi Dilara AKÇORA YILDIZ

(Fen-Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi)

Dr. Öğr. Üyesi Gaye GÖKALP YILMAZ

(Fen-Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi)

Dr. Öğr. Üyesi Murat BAYEZİT

(Sağlık Bil. Fak Öğretim Üyesi)

Dr. Öğr. Üyesi Mümin POLAT

(Sağlık Bil. Fak Öğretim Üyesi)

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Gürkan DİLEK

(Veteriner Fakültesi Öğretim Üyesi)

Not: (\*) Projede yer aldığı için toplantıya katılmadı.

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : Elif ESENDEMİR

Doğum Yeri : Saimbeyli/ADANA

Medeni Hali : Bekar

### **Eğitim Durumu** :

Lisans Öğrenim :

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme (2012 - 2016)

Yüksek Lisans Öğrenim :

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans (2016 - .....)

**Yabancı Dil ve Düzeyi** : İngilizce Orta Düzey

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar** :

Özdaşlı, K. and **Esendemir, E.**, (2018), “The Effect of Personality to the Workplace Happiness: A Research on Assistt Employees”, International Conference on Social Science Research ICONSR 2018 5-9 September, Prizren – KOSOVO.

