

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR**  
**UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MEHMET COŞKUNER**

**Düzce**

**Mayıs, 2018**



**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet COŞKUNER**

**Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem ŞENTÜRK**

**Düzce**

**Mayıs, 2018**

## **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,**

Mehmet COŞKUNER'e ait "**LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**" adlı çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ÖCEL

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem ŞENTÜRK

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Caner GÜÇLÜ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında öneri ve eleştirileriyle beni yönlendiren ve aynı zamanda bana kendisini bir ağabey gibi hissettiren kıymetli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem ŞENTÜRK hocama sonsuz şükranlarımı sunarım. Araştırma süresince bilmediğim hususlarda bana yardımcı olan değerli arkadaşım Murat ÜSTÜNEL'e teşekkürlerimi sunarım. Araştırma süresince verilerin toplanması esnasında bana çok yardımcı olan Ali ŞENGÜLOĞLU'na teşekkür ederim. Verilerin analizi esnasında bana çok yardımcı olan kıymetli dostum Mert YILDIRIM'a en derin teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi ve tecrübelerini aktararak bana yardımcı olan kıymetli hocam Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye sonsuz teşekkür ederim. Son olarak bu zamana kadar her konuda bana destek veren ve yardımcı olan babama, anneme ve aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Mehmet COŞKUNER

## ÖZET

### LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**COŞKUNER, Mehmet**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem ŞENTÜRK**

**Mayıs, 2018, 102 Sayfa**

Yöneticilerin sergilediği davranışların kurum içerisindeki işgörenlere pozitif ya da negatif yönde etki ettiği düşünülmektedir. İşgörenlerin farklı fikir ve düşüncelerini üstlerine ve iş arkadaşlarına aktarması da yöneticilerin astları ile ilişkilerine bağlı olarak sağlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı yöneticilerin sergilediği farklı türdeki liderlik davranışlarının çalışanların kurum içerisindeki yanlış olan uygulamaları ve muhalif düşüncelerini üstlerine ve iş arkadaşlarına aktarmasında etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Liderlik türleri olarak güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik tipolojileri araştırma kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel muhalefet konusu ise dikey ve yatay muhalefet olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Bu bağlamda Düzce ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile uygulama yapılmıştır. Firma yetkilisinden alınan bilgiye göre fabrikada 400 kişi çalıştığı öğrenilmiş bunun üzerine örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tekniği ile çalışılmıştır. Veri toplama tekniği olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Analiz yapabilmek için gerekli olan anket sayısının 197 olduğu saptanmıştır. Ankete ise toplam 237 kişi katılmıştır. Anketten elde edilen veriler Spss 18 paket programında analiz edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik değişkenleri tek boyutlu, örgütsel muhalefet değişkeni ise dikey ve yatay olmak üzere iki boyutlu yapılarda temsil edildiği tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise güçlendirici liderlik dikey muhalefeti

negatif yönde etkilerken, yatay muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir. Etik liderlik davranışının dikey muhalefeti olumsuz yönde, yatay muhalefeti ise olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. İstismarcı liderlik ise dikey ve yatay muhalefeti etkilememektedir.

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



## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF LEADERSHIP TYPES ON ORGANIZATIONAL DISSENT: AN APPLICATION ON THE TEXTILE SECTOR**

**COŞKUNER, Mehmet**

**Master Thesis, Business Department**

**Supervisor: Ass. Prof. Dr. Faruk Kerem Şentürk**

**May, 2018, 102 Pages**

It is thought that the behaviors displayed by the managers have a positive or negative effect on the employees in the institution. The transfer of different ideas and thoughts of the employees to their superiors and peers depends on the relationship of managers with their subordinates. The purpose of this study is to identify the effects of different types of leadership behaviors exhibited by managers on transfer of employees' misplaced practices and opposing thoughts to their superiors and colleagues. Empowering, abusive, and ethical leadership typologies as leadership types are covered within the scope of the research. The organizational opposition is examined in two dimensions as vertical and horizontal opposition. In this context, the application was made with the employees of a company operating in the textile sector in Düzce. According to the information obtained from the company's authority, 400 people worked in the factory. Convenience sampling was used as sampling method while survey technique was used as data collection technique. It is determined that the number of the questionnaires required for the analysis was 197. A total of 237 people attended the survey. The data obtained from the questionnaire was analyzed in SPSS 18 packet program. As a result of the factor analysis, it was determined that the empowering, abusive and ethical leadership variables were represented in one dimension and organizational dissent variables were represented in two dimensional structures as articulated and latent. As a result of regression analysis, empowering leadership affects



the articulated dissent in the negative direction while it affects the latent dissent in the positive direction. Ethical leadership behaviors effect articulated dissent in the negative direction and latent dissent in the positive direction. Abusive leadership does not affect articulated and latent dissent.

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



# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	I
ÖZET .....	II
ABSTRACT .....	IV
TABLOLAR LİSTESİ .....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Problemi .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	1
1.3. Araştırmanın Önemi .....	2
1.4. Araştırmanın Sayıltıları .....	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	2
1.6. Tanımlar .....	2
İKİNCİ BÖLÜM .....	4
LİTERATÜR .....	4
2.1. Liderlik .....	4
2.1.1. Liderliğin Güç Kaynakları .....	5
2.1.1.1 Zorlayıcı Güç .....	6
2.1.1.2. Ödüllendirme Gücü .....	6
2.1.1.3. Yasal Güç .....	6
2.1.1.4. Uzmanlık Gücü .....	7
2.1.1.5. Özdeşlik Gücü .....	7
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları .....	7
2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....	8
2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....	8
2.1.2.3. Durumsal Yaklaşım .....	11
2.1.2.4. Yeni Yaklaşımlar .....	12
2.1.3. Güçlendirici Liderlik .....	14

2.1.3.1. Güçlendirici Liderlik Davranışları .....	17
2.1.3.1.1. Yetki Devri.....	18
2.1.3.1.2. Sorumluluk.....	19
2.1.3.1.3. Kendi Başına Karar Verme .....	19
2.1.3.1.4. Bilgi Paylaşımı .....	20
2.1.3.1.5. Beceri Geliştirme .....	21
2.1.3.1.6. Yenilikçi Performans İçin Koçluk .....	22
2.1.4. İstismarcı Liderlik .....	23
2.1.5. Etik Liderlik .....	25
2.1.5.1. Etik Liderliği Etkileyen Faktörler .....	27
2.1.5.1.1. Etik Liderliği Etkileyen Durumsal Faktörler .....	27
2.1.5.1.1.1. Etik Rol Model Olma.....	28
2.1.5.1.1.2. Örgütün Etik Ortamı .....	28
2.1.5.1.1.3. Ahlaki Yoğunluk.....	29
2.1.5.1.2. Etik Liderliği Etkileyen Kişisel Faktörler.....	29
2.2. Örgütsel Muhalefet.....	30
2.2.1.1. Dikey Muhalefet.....	33
2.2.1.2. Yatay Muhalefet.....	33
2.2.1.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet.....	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	36
YÖNTEM.....	36
3.1. Araştırmanın Modeli .....	36
3.2. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi .....	40
3.3. Veri Toplama Araçları .....	41
3.4. Verilerin Toplanması .....	42
3.5. Verilerin Analizi.....	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	44
BULGULAR.....	44
4.1. Demografik Bulgular .....	44
4.2. Faktör Analizi Bulguları .....	46

4.3. Betimleyici İstatistikler .....	51
4.4. Basit Regresyon Analizi İle İlgili Bulgular.....	52
4.5. Bağımsız t-testi Analizi İle İlgili Bulgular.....	54
4.6. Anova Analizi İle İlgili Bulgular .....	56
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	61
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	61
5.1. Sonuç.....	61
5.2. Öneriler .....	65
KAYNAKÇA.....	67
EKLER.....	83
EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU .....	83

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Klasik Liderlik İle Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklılar.....	17
Tablo 2. Demografik Verilere Ait Bulgular .....	45
Tablo 3. Güçlendirici Liderlikle İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	47
Tablo 4. İstismarcı Liderlik İle İlgili Faktör Analizi.....	48
Tablo 5. Etik Liderlik İle İlgili Faktör Analizi Tablosu.....	49
Tablo 6. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Faktör Analizi.....	50
Tablo 7. Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	51
Tablo 8. Güçlendirici Liderlik İle Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları .....	52
Tablo 9. Güçlendirici Liderlik İle Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları .....	52
Tablo 10. İstismarcı Liderlik İle Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları .....	53
Tablo 11. İstismarcı Liderlik İle Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları .....	53
Tablo 12. Etik Liderlik İle Dikey Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları .....	53
Tablo 13. Etik Liderlik İle Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları .....	54
Tablo 14. Dikey Muhalefet Davranışı Ve Cinsiyete Yönelik T-Testi Analizi Bulguları	54
Tablo 15. Yatay Muhalefet Davranışı Ve Cinsiyete Yönelik T-Testi Analizi Bulguları	55
Tablo 16. Dikey Muhalefet Davranışı Ve Medeni Duruma Yönelik T-Testi Analizi Bulguları.....	55
Tablo 17. Yatay Muhalefet Davranışı Ve Medeni Duruma Yönelik T-Testi Analizi Bulguları.....	55
Tablo 18. Dikey Muhalefet Davranışı Ve Yaş Düzeyine Yönelik Anova Analizi Bulguları.....	56
Tablo 19. Yatay Muhalefet Davranışı Ve Yaş Düzeyine Yönelik Anova Analizi Bulguları.....	56
Tablo 20. Dikey Muhalefet Davranışı Ve Eğitim Düzeyine Yönelik Anova Analizi Bulguları.....	57
Tablo 21. Yatay Muhalefet Davranışı Ve Eğitim Düzeyine Yönelik Anova Analizi Bulguları.....	57
Tablo 22. Dikey Muhalefet Davranışı Ve İş Yerinde Çalışma Süresine Yönelik Anova Analizi Bulguları.....	58
Tablo 23. Yatay Muhalefet Davranışı Ve İş Yerinde Çalışma Süresine Yönelik Anova Analizi Bulguları.....	58
Tablo 24. Dikey Muhalefet Davranışı Ve İş Yerinde Çalıştığı Pozisyona Yönelik Anova Analizi Bulguları.....	58
Tablo 25. Yatay Muhalefet Davranışı ve İş Yerinde Çalıştığı Pozisyona Yönelik Anova Analizi Bulguları.....	59

Tablo 26. Dikey Muhalefet Davranışı ve Sendikaya Üye Olma Durumuna Yönelik Anova Analizi Bulguları .....	59
Tablo 27. Yatay Muhalefet Davranışı ve Sendikaya Üye Olma Durumuna Yönelik Anova Analizi Bulguları .....	60
Tablo 28. Hipotezlerin Kabul Ve Reddedilmesi .....	60



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....42



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın temel problemi; “liderlik davranış biçimleri örgütsel muhalefet olmasını etkiler mi?” olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmamızda liderlik davranış tarzları olarak güçlendirici, etik ve istismarcı liderlik davranışı kullanılmıştır. Buradan yola çıkarak bu araştırmanın alt problemleri ise aşağıda belirtilmektedir;

- Güçlendirici liderlik davranışı dikey ve yatay muhalefet davranışının oluşmasını etkiler mi?
- Etik liderlik davranışı dikey ve yatay muhalefet davranışının oluşmasını etkiler mi?
- İstismarcı liderlik davranışı dikey ve yatay muhalefet davranışının oluşmasını etkiler mi?

#### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; işgörenlerin örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkmasında farklı liderlik davranışlarının etkisi olup olmadığının incelenmesidir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada aşağıdaki soruların cevabı aranmaktadır:

- 1- Tekstil sektöründe yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışları sergilemesinin kurum içerisinde örgütsel muhalefet olmasına etkisi olur mu?
- 2- Tekstil sektöründe yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemesinin kurum içerisinde örgütsel muhalefet olmasına etkisi olur mu?



3- Tekstil sektöründe yöneticilerin istismarcı liderlik davranışı sergilemesinin kurum içerisinde örgütsel muhalefet olmasına etkisi olur mu ?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Örgütsel muhalefet, insanlarda ve kurum çalışanlarında olumlu çağrışım yapmamasına rağmen aslında örgüt için çok faydalı bir olgudur. Kurum içerisindeki aksayan ve yanlış uygulamaları çalışanların örgüt içerisindeki ilgililere söyleyebilmesi örgütsel muhalefettir ve kurum için faydalıdır. Burada yapılacak araştırmanın önemi örgütsel muhalefetin olmasında yöneticinin sergilediği liderlik davranışının etkisinin olup olmadığının incelenecek olmasıdır. Bir diğer önemi ise literatürde daha önceden liderlik davranışlarının örgütsel muhalefet olmasına etkisi ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamış olması ve literatüre bir yenilik katacak olmasıdır.

### **1.4. Araştırmanın Sayıtları**

- Araştırmada, ankete katılan çalışanların verdiği cevaplar doğru olarak varsayılacaktır.
- Araştırmada, kullanılacak ölçeğin güçlendirici liderlik, istismarcı liderlik, etik liderlik ve örgütsel muhalefet davranışlarını ölçtüğü varsayılmıştır.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

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

### **1.6. Tanımlar**

Liderlik, takipçilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir (Ke ve Wei, 2008).

Güçlendirici liderlik, örgüt izleyenlerinin iş motivasyonunu arttıran ve güç paylaşımını kolaylaştıran lider davranışı olarak tanımlanmaktadır (Srivastava vd., 2006).

İstismarcı liderlik, fiziksel temas hariç olmak üzere, sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarda süreklilik göstermesi olarak tanımlanabilir (Tepper, 2000).

Etik liderlik, örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini etik bir anlayış içinde somutlaştırmaktır (Freeman ve Stewart, 2006).

Örgütsel muhalefet, işgörenlerin çeşitli örgütsel uygulamalar hakkında yöneticilerinden farklı görüşlere sahip olması ve bunu bir takım yollarla dile getirmelerini içeren bir davranıştır (Redding, 1985).

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR

#### 2.1. Liderlik

Liderlik kavramı asırlar öncesine dayanan bir kavramdır. Yüzyıllar öncesinden başarı sahibi olmuş liderler mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Bu konuya örnek olarak ise antik Yunan döneminde liderlerin stratejiyi iyi kullanabilmesini Atena ile özdeşleştirmişlerdir (Hatch vd., 2006). Yine buna benzer düşünceler antik Mısır'da tanrı-kral anlayışı olarak ortaya çıktığı, antik Çin'de ise liderlik kavramına değinildiği görülmüştür (Howell ve Costley, 2001).

Homeros'un "İlyada ve Odyssea" adlı eserinde liderliğe ait farklı biçimlerde tanımlamalar olduğu bilinmektedir. Liderliğin tanımlaması ise ilk kez Platon tarafından "Çevreyi dolaşarak yönetmek" şeklinde yapıldığı varsayılmaktadır (Tabak vd., 2007). Ksenophon'un yazdığı "Cyropaedia" adlı eser liderlik kavramı üzerinde yazılmış ilk sistemli kitap olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber yazarın diğer bir eseri olan Anabasis "(Onbinlerin Dönüşü)" etkin ve etik liderlikle ilgili önemli bilgiler vermektedir (Cohen, 2010). Ayrıca Julius Ceasar M.Ö. 58-52 yılları arasında senato önünde yaptığı konuşmalarda bir liderin hangi özellikleri taşıması gerektiğinden bahsetmiştir (Van Tassel, 2010).

Liderlik yüzyıllardan beri gelen bir kavram olduğu için birçok liderlik tanımlaması yapıldığı bilinmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekildedir;

Burns'e (1978) göre liderlik insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleridir.

Bass'a (1990) göre ise liderlik kişilik, güç kullanma, amacı başarma, itaat, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi olarak tanımlamıştır.

Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill, 1974).

Liderlik, belli koşullarda, belli zamanlarda ve belli durumlarda örgütsel hedeflere ulaşmak için insanları gönüllü çabalamaya teşvik eden, amaca ulaşmada yol gösterebilecek deneyimlerini aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlamaktadır (Erdal, 2007).

Yukarıda görüldüğü üzere liderlik üzerine literatürde çok sayıda tanım yapılmıştır ve günümüzde de yeni liderlik tanımları yapılmaktadır. Ancak açık ve kısa tanımıyla liderlik insanları etkileme gücüdür. Daha genel anlamda ise liderlik, bir kurumun belirlediği amaçlara ulaşabilmek için çalışanların katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan da hareketle liderin, çalışanları harekete geçirme ve amaca ulaştırmadaki etkililiğine, çalışanların özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan "gücü" etkili olarak kullanmasına bağlıdır. Ancak liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı kuruma ve bu kurumda çalışan kişilerin özelliklerine bağlıdır. Bu sebeple liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının daha iyi bilinmesi gerekmektedir (Erdal, 2007).

### **2.1.1. Liderliğin Güç Kaynakları**

Lider kişiler başkalarını yönlendirebildiği ölçüde güçlü kişilerdir. Liderler, çalışanlarını etkilemek için farklı sosyal yöntemleri kullanırlar. French, Raven ve Cartwright (1959) yaptığı çalışmada, liderlerin, çalışanlarını etkilemede kullanacağı beş

farklı güç unsuru belirlemişlerdir. Bunlar zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve özdeşlik gücü şeklinde sıralanmaktadır.

#### **2.1.1.1 Zorlayıcı Güç**

Bu gücün temeli korkuya dayanır. Çalışanlar liderlerinin isteklerini yerine getirmedikleri zaman olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını düşündükleri için, liderlerin isteklerini yerine getirirler. Zorlayıcı güç psikolojik ve fiziksel şiddet uygulaması ve kişilerin eylemlerini kısıtlayarak hayal kırıklığı yaratması veya güvenlik ve temel fizyolojik ihtiyaçları üstünde zor kullanarak kontrol oluşturması gibi durumları içerir (French vd., 1959). İşini önemseyen bir astının işine son verebilen veya astının yükselmesini engelleyebilen, astının sevmediği işleri yükleyen yöneticinin astları üstünde zorlayıcı gücü vardır (Robbins, 1998). Zorlayıcı güç, fazla kullanıldığında çalışan kişileri rahatsız eder ve çalışanların kontrolünü zorlaştırmaya başlar (Kutaniş, 2003:148).

#### **2.1.1.2. Ödüllendirme Gücü**

Bu güç, zorlayıcı gücün tam tersidir. Lider, isteklerinin gerçekleşmesi durumunda çalışanlara ödül vaat etmesi üzerine kurulu bir sistemdir (French vd., 1959). Liderler çoğunlukla örgüt içinde bu güçten yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirir ve işgörenlerinin istediği ödülü kontrol ederler. Bu güç hem maddi hem manevi olabilir. Örneğin; örgüt çalışanlarına yönelik ücret, terfi, değerlendirme, övgü, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar liderin ödül gücünü oluşturur (Kiriş, 2016).

#### **2.1.1.3. Yasal Güç**

Meşru güç olarak da adlandırılabilir. Kişinin, bir kurum içerisindeki sahip olduğu mevkiden dolayı sahip olduğu güçtür. Yasal güç aslında otoriteyi ifade eder. Eğer bir kurumda otoriteye ait bir yapı varsa, belirli pozisyonlarda bulunan yöneticilerin astları üzerinde belirli sınırlar içerisinde emir verme yetkisine sahip olduğu bilinmektedir. Tabii

ki yöneticiler bu emirleri verirken çalışanların yapmaya zorunlu oldukları işin dışında emir verme yetkisine sahip değildirler (French vd., 1959).

#### **2.1.1.4. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü; yöneticilerin sahip olduğu eğitim, deneyim, kişiye ait özel yetenek ve bilgiden gelmektedir. Kurum içerisindeki problemleri çözme ve önemli görevleri başarıyla yerine getirmesindeki uzmanlık lider için önemli bir güç kaynağıdır. Kurumlar teknolojinin ilerlemesiyle birlikte karmaşıklaşmış ve yöneticilerin uzmanlık gücüyle işleri çözebilmesi önemli bir hale gelmiştir (Robbins, 1998). Uzmanlık gücü, yöneticinin kurum içindeki mevkisinden aldığı güç gibi değildir (Kutaniş, 2003:148). Yöneticilerin uzmanlık gücünü devam ettirebilmesi için kendilerini geliştirmeye ve sürekli olarak öğrenmeye açık olmaları gereklidir (French vd., 1959).

#### **2.1.1.5. Özdeşlik Gücü**

Bu güç temelinde yöneticinin özellikleri vardır. Yöneticinin sahip olduğu özellikler, çalışanları tarafından beğenilip, takdir ediliyorsa ve çalışanları yöneticisini örnek alıyor ve ona bezmeye çalışıyorsa, yöneticinin sahip olduğu bu özellik özdeşlik gücüdür. Birçok yönetici özdeşlik gücünü kullanarak çalışanlarını etkilemiş ve kurum içerisindeki işlerin daha kolay yapılmasını sağlamıştır (Kutaniş, 2003:149).

#### **2.1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik kavramının ortaya çıkışı insanların var olduğu ilk dönemlere kadar uzanmasından dolayı, liderlikle ilgili pek çok kuram ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Ceylan, 1997:314). Liderlik yaklaşımlarının amacı liderlik kavramını ve uygulamasını geliştirmektir (Howard, 1998). Liderlikle ilgili yaklaşımlar dört grup altında toplanabilir (Eren, 2012:440):

- Özellikler Yaklaşımı
- Davranışsal Yaklaşım
- Durumsallık Yaklaşımı

- Yeni Yaklaşımlar

### **2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın temel mantığına göre, yöneticiler lider olarak doğar, sonradan lider olma durumu yoktur. Özellikler yaklaşımı bazı insanların sahip olduğu ve diğer insanların bu yetenek ve özelliklere sahip olmadığı temeline dayanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı içerisinde yapılan tüm çalışmalarda liderin diğer insanlardan üstün ve farklı yönleri bulunmaya çalışılmıştır (Ceylan, 1997:14).

Bir insanın lider olmasını sağlayan diğer insanlardan farklı olması gerektiği düşünülen özellikler arasında; cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, yaş, ileri görüşlülük, sorumluluk alabilme, akıcı konuşma, dürüstlük, güven verme, iletişim kurma yeteneği, bilgili olma, samimiyet, açık sözlü olma, kendine güvenme, iş başarma yeteneği ve kararlılık gibi özelliklere sahip olmasıdır (Saruhan vd., 2012:173).

Liderliği sadece fiziksel ve psikolojik özelliklerle açıklamaya çalışan özellikler yaklaşımının eksik olduğu düşünülmüştür. Bir liderin sahip olduğu kişisel özellikler yanında başka etmenlere de bakılması gerektiği düşünülmüştür (Akdemir, 1998). Bu eksiklikleri kapatmak için davranışsal yaklaşım teorileri geliştirilmeye başlanmıştır.

### **2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım**

1950 – 1970 yılları arasında davranışçı liderlik kuramları, liderin fiziksel ve kişilik özellikleri liderlik sürecini açıklamada eksik kaldığı için ortaya çıkmıştır (Güney, 2012:371). Davranışçı liderlik kuramı yöneticilerin başarısının kişisel ve fiziksel özelliklerinden çok liderlik yaptığı süre içerisinde çalışanlara gösterdiği davranışlarıyla ilgili olduğunu açıklamıştır (Dereli, 1982:238).

Davranışsal liderlik çalışmaları arasında en önemlileri, Ohio State ve Michigan Üniversitelerinin yaptığı çalışmalar, Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi, Mc Gregorun X ve Y teorileri ve Likert'in 4 sistem modeli'dir.

Ohio State Üniversitesinin yaptığı çalışmalarda “kişiyi dikkate alma” ve “inisiyatif” olmak üzere iki etkili unsur belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma; liderin çalışanlarına güven vermesi ve çalışanları ile iyi ilişkiler kurması gibi davranışları içerir. İnisiyatif ise; liderin yapılacak olan bütün işleri planlaması, koordine etmesi, yapılan işleri denetlemesi ve sorumluluk alması şeklindeki davranışları içerir (Güney, 2012).

Bu araştırmaların sonuçları ise (Koçel, 1989);

- Yöneticinin çalışanlara önem veren davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

- Yöneticinin inisiyatife önem veren davranışları arttıkça, çalışanların da performansı artmaktadır.

Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalarda ise; personele yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki etmen üzerinde toplanmıştır. İşe yönelik davranış biçimi sergileyen lider, kurum içerisinde astların performansını yakından takip eder ve denetim yapar. Ödül ve ceza yöntemini kullanır ve aynı zamanda işgörenlere ne yapacağını açık bir şekilde ifade eder. Çalışanlara yönelik davranış biçimini sergileyen lider ise; işgörenlerin mutlu olmasına önem vermekte, özellikle grupların oluşturulmasında ve gruplara katılıma önem vermektedir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında ise personele yönelik liderliğin, işe yönelik liderlikten daha başarılı olduğu görülmüştür (Akçakaya, 2010).

Blake ve Mounton; yöneticilerin davranışlarındaki önem verdikleri etkenleri, “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” olmak üzere iki farklı sistemde toplamışlardır. Bunun yanında, bu davranışların derecelerinde gösteren bir matris elde etmişlerdir (Koçel, 1989). Üretime yönelik ve kişiler arası ilişkilere yönelik davranışı sergileyen liderlik boyutları incelendiğinde, üretime yönelik liderler görevin başarılmasına ve sonuçlarına odaklanmışlardır. Kişiler arası ilişkilere yönelik liderlik boyutunda ise liderler çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmak için çaba gösterir ve çalışanlarıyla çatışmaktan kaçınır ( Keçecioglu, 1998).



X ve Y yaklaşımlarına bakıldığında ise insanların edilgen veya pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür (McGregor, 1970). X tipi bir lider örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için işgörelere baskı yapılması gerektiğine, denetimin sık yapılmasına ve cezalandırmanın önemli olduğuna inanır. Ancak Y modeli; bünyesinde demokratik, insan odaklı liderler barındırır. Y tipi liderler; çalışma isteğinin kişide olması gerektiğine inanır (Güneş, 2017: 10).

Likert, Sistem 4 modeli olarak bilinen çalışmada yöneticilerin davranışlarını dört grupta toplamıştır. Sistem 1 tipi lider, tüm yetkiyi ve gücü kendisinde toplar ve kararları kendi başına alır. Sistem 2 tipi lider yardımsever otokrat tipi liderdir. Bu tarz yönetim biçimini benimseyen liderler otokrat yönetimi benimseyen işgörelenler ile çalıştıklarında bu lider daha etkili olabilir (Yılmaz, 2008). Sistem 3 tipi lider, yönetim tarafından çalışanlara büyük oranda ancak tam olarak güvenmeyen liderlerdir. Bu liderlik tipinde çalışanlar alt kademelerde bazı konularda karar verebilir. Sistem 4 tipi liderlik tarzında ise yönetim çalışanlara tam anlamıyla güvenir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki tüm kademelerde dostluk düzeyindedir (Eren, 2003). Likert'in çalışmaları, verimliliği yüksek olan grupların sistem 3 ve sistem 4 modeli biçimiyle yönetildiğini; bunun yanında verimliliği düşük olan grupların sistem 1 ve sistem 2 tarzı yönetim biçimiyle yönetildiğini göstermiştir (Koçel, 1989).

Davranışsal yaklaşım modern liderlik kuramlarının çoğunda adı geçen görev odaklı ve insan odaklı lider tiplerinin temelini oluşturmuştur (McShane ve Glinow, 2010). Fakat davranışsal yaklaşım, takım performansı ve liderlik davranış kalıpları arasındaki ilişkileri belirlemede çok başarılı olamamıştır. Başarı ve başarısızlığı etkileyen durumsal faktörlerin göz önünde bulundurulmaması eleştirilmesine sebep olmuştur (Ceylan, 1997).

### 2.1.2.3. Durumsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım o anki yaşanan durumun içinde liderin etkinliğini nasıl etkileyeceğini açıklamamaktadır. Durumsallık yaklaşımı ise en uygun liderlik davranışının o an yaşanan duruma bağlı olduğunu esas alır (McShane ve Glinow, 2010).

Durumsallık yaklaşımını yansıtan ilk kuram Fiedler'in Durumsallık Kuramıdır. Bu kuram iyi bir takım performansının liderlik türü ile durumun lidere verdiği kontrolün derecesi arasındaki doğru eşleştirmeye ilgili olduğunu savunur (Robbins ve Judge, 2008). Bu kuramın benimsediği temel liderlik tarzı, davranışa yönelik lider ve göreve yönelik liderdir (George ve Gareth, 2005).

Fiedler liderin ve durumun özelliklerini ölçmek için “en az tercih edilen iş arkadaşı” ETA ölçeğini geliştirmiştir. ETA ölçeğine göre ilişkilere yönelik liderin daha yüksek puan aldığı saptanmıştır. Fiedler'e göre liderin etkisi yaşanan duruma göre değişmektedir. Bu sebepten ötürü hangi tip liderlik davranışının daha iyi olduğuna o anki yaşanan durum belirlemektedir (Ceylan, 1997).

Bir diğer kuram ise Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilen “Yaşam Eğrisi Teorisi”dir. Bu teoriye göre lideri lider yapan asıl değişken çalışanların olgunluk düzeyidir. Burada olgunluk çalışanların bir işi yapma becerisi ve başarıma isteğidir (McShane ve Glinow, 2010). Eğer çalışanların görev olgunluk düzeyi düşükse, liderlerinde göreve dönük davranışlar beklemektedirler (Eren, 2012).

Bir başka durumsal yaklaşım teorisi ise Vroom Karar Ağacı Model'dir. İlk olarak Vroom ve Yattan tarafından geliştirilen daha sonra ise Vroom ile Arthur Yago'nun birlikte üzerine çalışmaları sonucunda son halini almıştır. Bu modele göre; bir lider farklı liderlik davranışları sergileyebilir. Bu model; çalışanların karar verme sürecine katılımlarının lider tarafından desteklenmesi, içinde bulunulan durumun nitelikleriyle ilişkili olduğunu varsayar. Burada anlatılmak istenen bütün olan durumlara uygun bir karar verme sistemi yoktur. Lider problemi değerlendirdikten sonra

çalışanlarının karar verme sürecine ne düzeyde katılacağını belirleyerek uygun bir karar verme stili seçer (Griffin ve Moorhead, 2014:327).

Bir diğer durumsallık yaklaşımı ise Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiş olan Yol – Amaç Kuramı'dır. Bu kuram, liderlerin davranışlarının çalışanların tatmin ve performansı üzerindeki etkisini açıklamak için geliştirilmiştir. House'a göre, liderin motive etme özelliği, astların hedeflerine ulaştığında astlara verilecek olan ödüllerin çoğaltılması, çalışanların dağıtılacak bu ödüllere ulaşabilmek için izleyeceği yolun açık ve net hale getirilmesi, çalışanların bu ödülleri kazanmak için çalıştığı yolda oluşabilecek engellerin kaldırılması ve çalışma boyunca astların tatminlerinin artırılmasını içerir (Mete, 2016). Bu kuram ayrıca liderin farklı durumlarda değişik davranış biçimlerini sergileyebileceğini varsayar (Griffin ve Moorhead, 2014:337).

#### **2.1.2.4. Yeni Yaklaşımlar**

Çevresel koşulların değişmesi, teknolojideki gelişmeler, ekonomik yapının değişmesi liderlik yaklaşımlarının tekrardan ele alınmasına sebep olmuştur. Modern yaklaşımlar olarak da adlandırılan bu yaklaşımlar, liderin çok fazla etkin olmasını azaltıp liderin izleyen etkileşimini esas almıştır. Burns, McCall ve Bass gibi araştırmacılar davranışsal ve durumsal yaklaşımları lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi basit çerçevede ele aldıkları için bu yaklaşımları eleştirmiş ve “Yeni Yaklaşımların” temelini atmışlardır (Özkan, 2011:10).

Bu yaklaşımlardan aşağıda kısaca bahsedilmiştir;

**Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderlik teorileri Burns ile başlamıştır. Burns'e göre dönüşümcü liderler çalışanlarının etik konular ile ilgili bilincinin artırılması için ve astların enerji ve kaynaklarının örgütü daha ileriye taşımak üzere harekete geçirmesi için çalışanların ahlaki değerlerini güçlendirmesine çalışırlar (Mete, 2016). Dönüşümcü liderliğin ölçülebilir ve değerlendirilebilir hale gelmesini sağlayan Bass'tır. Bass dönüşümcü liderliği üç boyutta tanımlamıştır. Daha sonra Bass ve Avolio

birlikte yaptığı çalışmalar ile yeni bir boyut eklenmiş ve dönüşümcü liderliği dört boyutlu olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlardan ilki “karizma ve idealleştirilmiş etki” boyutudur. Bu boyutta lider, astlarında değer, gurur hissi ve saygı uyandırarak vizyonu ifade eder. Lider amaçları için yol gösterir, özverilidir, ileri görüşlü davranışlar içerisindedir ve izleyicilere rol model oluşturmaktır. İkinci ise “esin kaynağı olma” boyutudur. Lider bu boyutta çalışanlarını motive ederek esin kaynağı olmakta ve bunları kendi davranışlarında göstermektedir. Üçüncü ise “entelektüel uyarım” boyutudur. Bu boyutta lider, varsayımları devamlı sorgulayarak yenilikçilik ve yaratıcılık için teşvik etmekte, problemleri tekrar tanımlamakta ve önceki olaylara yeni bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Dördüncü boyut ise “bireyselleştirilmiş ilgi”dir. Bu boyutta lider çalışanların kişisel gelişimlerine destek olmakla beraber astlarına rehberlik etmektedir (Bass, 1998).

**Etkileşimci Liderlik:** İngilizce literatürde “transactional leadership” olarak bilinen bu kavram Türkçe literatürde etkileşimci, işlemsel veya transaksyonel liderlik olarak bilinmektedir (Tomey, 2009).

Etkileşimci liderlikte, lider ile işgörenler arasındaki ilişki anlaşma ile sağlanır. Etkileşimci liderler beklentiler ve amaçlar bakımından etkendir. Bu liderlik tipinde kurumların belirlediği amaçlara ulaşmak için yönetsel görevlere odaklanır. Etkileşimci lider, işgörenleri için hedefleri belirler, gündelik yapılacak işlere yönelir, kurum içerisinde aksayan kısımları denetim yaparak kontrol eder. Etkileşimci liderler iş odaklı liderlerdir. Kurum içerisindeki pozisyonlarını kurum içerisindeki uyguladıkları politikalarla ve kişisel ilişkiler yoluyla kurarlar (Tomey, 2009).

Bass ve Avolio (1993) yaptığı çalışmada etkileşimci liderliğin rutin uygulamanın yerine getirilebilmesi için lider ve işgörenlerin arasındaki etkileşimin günlük olarak değişmesi gerektiğini ve değişimin etkileşimci liderliğin dört boyutunu oluşturduğunu belirtmektedir. Bu boyutlar koşulsal ödüllendirme veya destek, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim ve müdahaleci olmayan davranışları içermektedir. Koşulsal ödül ve destek olmada lider, çalışanlarına görev verir ya da yapılmasını istediği uygulamalar hakkında

danışmanlık yapar ve direkt olarak veya dolaylı ödülleri verir. Aktif beklenti yönetiminde ise lider çalışanların performanslarını izler ve yaptığı yanlışları düzeltir. Pasif beklenti yönetiminde ise çalışanların yanlışlarını düzeltmek yerine onların yaptıkları yanlışları fark etmelerini beklerler. Müdahaleci olmayan liderler, liderlik yapmaktan çekinen liderlerdir.

Yeni liderlik tipleri kapsamında ele alınacak olan güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik bir sonraki bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır.

### **2.1.3. Güçlendirici Liderlik**

Güçlendirme teorisinin ortaya çıkışı Kurt Lewin'in hareket araştırmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmada, işgörenlerin olabilecek değişiklikleri gerçekleştirmeye karar vermesi ve değişimin çabalarını anlamaları konularını içermektedir. Kurt Lewin'in çalışanların kendilerini yönetme fikri McGregor'un X, Y teorileri ile popülerlik kazanmaya başlamıştır. Likert'in dörtlü sistem modeli klasik emir- komuta yapısının da daha ileri gidilmesi gerektiğini savunmaya başlamıştır. McGregor ve Likert'in çalışmaları 1960'lı yıllarda çalışanların da yönetime katıldığı yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Güçlendirme, güçsüzlüğe etki eden faktörlerin tanımlanması, bunların gerek biçimsel örgüt uygulamaları gerekse etkili bilgilendirmeyi sağlayacak biçimsel olmayan örgütsel uygulamalar yoluyla, örgüt üyelerinin öz yeterlik duygularını artırma süreci, olarak tanımlanabilir (Conger ve Kanungo, 1988). Güçlendirici liderlik yaklaşımı ilk olarak Arnold ve diğerlerinin (2000) yaptığı çalışma ile ortaya çıkmıştır.

Güçlendirme teorisinde iki farklı bakış açısıyla çalışılmıştır. Bunlardan ilki davranışsal boyuttur. Davranışsal boyutta yapılan temel mantığı yöneticilerin, astlarını güçlendirmedeki rolü özellikle astlarla güç paylaşımı ve çalışanların sorumluluklarını artırma üzerinedir (Kirkman ve Rosen, 1999). Diğer bakış açısı ise astların güçlendirmeye karşı verdiği tepkiler üzerinedir (Conger ve Kanungo, 1988). Yönetim alanında güçlendirmeye davranışsal olarak bakılmaktadır. Burada güçlendirme, karar verme ve gücü paylaşmak için kurumlar tarafından gerçekleştirilen eylemler bütünüdür.

Yönetim literatürü güçlendirmeyi ilişkisel bir bütün olarak incelemektedir. Bu bağlamda, güçlendirme teorisi liderlerin gücünü çalışanlarıyla paylaştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Salazar vd., 2006). Bowen ve Lawler (1995) çalışanları güçlendirmede, çalışanlar arasında paylaşılan dört temel bileşen olduğunu belirtmiştir. Bu temel unsurlar ise; örgütün performansı ile alakalı bilgiler, örgütsel performansa dayalı ödüller, örgütsel performansa katkı getiren bilgiler ve örgütsel performansı etkileyen karar alma gücüdür. Bu paylaşımlar üç ana düzeyde gerçekleşebilir: İlk düzeyde çalışanlara tavsiye vermeleri için güç verilir. Bir sonraki üst düzeyde ise işe katılımında çalışanlara işlerini nasıl yerine getireceklerine kendileri karar vermeleri için yetki verilebilir. En üst düzeyde ise yüksek katılımında, çalışanların iş birimlerinin katılımında direkt olarak yer almasıdır.

Personel güçlendirme ile ilgili çalışmaların 2000'li yıllarda artmasının sebebi kendisini yönetme fırsatı verilen çalışanların performanslarının ve işle ilgili memnuniyetlerinin artacağı fikrine dayanmaktadır. Mesleki özelliklerin yeniden düzenlenmesi ile güçlendirmeye imkan verme çalışmalarının yanı sıra ast-üst ilişkisinin yeniden düzenlenmesi örgüt açısından fayda sağlayabileceği düşünülmektedir (Vecchio vd., 2010).

Güçlendirme yaklaşımıyla ilgili çalışmalar yapan Menon (2001), güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmaların dönüştürücü liderlik ile daha önemli hale geldiğini açıklamıştır. Bununla beraber güçlendirmenin tek başına ölçülmesinin yetersiz kalacağını düşünmektedir. Menon (2001), güçlendirmeyi üç farklı kategoriye ayırmıştır. Bunlar motivasyonel, yapısal ve liderlik güçlendirmeleridir. Yapısal anlamda güçlendirmede, karar verme gücünün alt kademelere doğru dağıtılması sonucu olarak astların kurumsal sonuçları etkileyecek yeteneklerinin gelişeceğini ve risk alabilmek için gerekli olan esnekliğin artacağını söylemektedir. Motivasyonel güçlendirmeyi, algılanan yeterlilik, kontrol ve görev içselleştirmeyi içeren bilişsel durum olarak vurgulamıştır. Liderlik yaklaşımında ise çalışanlarına enerji veren liderlere odaklanır. Otoriteyi vermek, sonuçlarından sorumlu olmak, koçluk yapma ve bilgi paylaşımı astları güçlendirecek liderlik davranışları olarak belirtilmiştir (Durmaz, 2012).

Çalışanların güçlendirilebilmesi için en önemli etken, liderlerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Liderler aşağıda yazılan yönetim ve davranış biçimlerini uygularlarsa çalışanları güçlendirebilir (Koçel, 2005);

- Liderin sağladığı güven, tartışma ve bağlılık ortamı çalışanları güçlendirmeye olanak sağlar.

- Lider katılımcı ve bilgi paylaşımcı bir tarza sahip ise çalışanları güçlendirmeyi hızlandırabilir.

- Lider hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, astlarının karar verip uygulama yapmasına fırsat veren ve motivasyon yaratan bir tarza sahip ise çalışanlar güçlendirilebilir.

- Astlarının performansı konusunda açık, faydalı ve etkin geri bildirim veren lideri güçlendirmeyi sağlar.

- Vizyon ve misyonu paylaşan lider çalışanlarını güçlendirmeyi sağlar.

- Liderliğin “emir-komuta ve kontrol etme yerine” “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk etme” olduğunu düşünen ve uygulayan lider güçlendirmeyi sağlar.

Güçlendirici liderin amaçları ise kararlarını bilgi ile desteklemek, astları için koç, yardım edici, kolaylaştırıcı olmak, yapılan işlere aktif olarak katılmak, çalışanların kendilerini işle bütünleşmesine yardımcı olmak, astların kendilerine güvenmesini sağlamak, minnet duygularını ifade etmektir (Cafıoğlu, 1997).

Küreselleşmeyle birlikte karmaşık bir hal alan örgütlerin yönetilmesinde yetersiz kalan geleneksel liderlik davranışlarının yetersiz kalması güçlendirici liderliğin önemini arttırmıştır. Bu değişikliğe sebep olan geleneksel liderlik ile güçlendirici liderlik arasındaki farklardır (Crawford ve Brungardt, 2000).

**Tablo 1.** Klasik Liderlik İle Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklılar

<b>Klasik Lider</b>	<b>Güçlendirici Lider</b>
Sadece bir tane “en iyi yol” olduğunu düşünür.	Bir işi gerçekleştirmek için sürekli yeni yollar arar.
Çalışanlara ne yapılması gerektiğini söyler ve itaat bekler	Çalışanlarından uyum talep etmez ve onları sorumluluğa teşvik eder.
Kendini ödüllendirir, çalışanları ise cezalandırır.	Çalışanlarına güven verir ve yardımcı olur.
Karar vermeyi yönetim üstünlüğü olarak görür ve onu kendisinden başkasına vermek istemez.	Çalışanlarına gelişme ve öğrenme ile kendilerine yeterli olmayı öğretmekte astlarına yardım eder.
Kendi çalıştığı birimi kapalı tutarak diğer birimlere karşı korur.	Çalışanlarına kaynak temin eder ve diğer birimler ile iletişim kurar.

**Kaynak:** Howard, 1998.

Güçlendirici liderlik yaklaşımı, takipçileri etkilemede konumun verdiği güce dayalı olarak dönüşümcü ve işlemsel liderlikten ayrılmaktadır. Dönüşümcü liderlik ilham verici motivasyona, entelektüel uyarıma ve bireyselleştirilmiş koşullara dayanmaktadır. İşlemsel liderliğin temeli ise, takipçilerini ödüller aracılığıyla etkilemeye dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlikte ve etkileşimci liderlikte liderler takipçilerine koçluk ve mentorluk edebilir. Fakat bu davranışlar farklı amaçlara hizmet etmektedir. Bu durum dönüşümcü liderlikte lider karizmasını ve lidere olan inancı arttırmaya hizmet ederken; güçlendirici liderlikte, takipçilerini kendi kendine becerilerini öğretmeye hizmet etmektedir (Konan ve Çelik, 2017).

### **2.1.3.1. Güçlendirici Liderlik Davranışları**

Güçlendirici liderlik davranışları konusu hakkında Konczak, Stelly ve Trusty (2000) yılında yaptıkları çalışmalar sonucunda “Liderin Güçlendirme Davranışı Ölçeği” geliştirilmiş ve bu doğrultuda altı güçlendirici liderlik davranışı saptanmıştır. Bu davranışlar yetki devri, sorumluluk, beceri geliştirme, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performans için koçluk’tur (Arslantaş, 2007). Aşağıda bu boyutlardan kısaca bahsedilmiştir.



### 2.1.3.1.1. Yetki Devri

Güçlendirici liderlik davranışlarından ilki yetki devridir. Çalışanların bir işi yerine getirebilmesi için gerekli yetkinin verilmiş olması gerekir. Yetki bir işi tamamlamak için gerekli kaynağı kullanma becerisini kapsar (Nelson, 1999).

Yetki devri sadece normal günlük görevleri devretmek değil, özel projeleri paylaşmak ve bu projelerin düzgün bir şekilde tamamlanmasını sağlamak içindir (Ardıç ve Yenigün, 1997:555). Yetki devrine sebep olan çok sayıda unsur bulunmaktadır. Bu sebeplerin en önemlisi zaman baskısı ve çalışanlardan en etkin şekilde yararlanma isteğidir. Elma ve Demir (2000) yetki devrini gerekli hususlardan kısaca bahsetmiştir.

Bunlar;

- Liderin işini kolaylaştırması
- Sürekli yenilenen görevlerle vakit geçirmekten çok, diğer önemli hususların üzerine yoğunlaşılması
- Birçok şeyi kendileri yapmaya çalışan yöneticilerin, gereksiz ağır yükler yüklenmesi ve insan kaynaklarını etkin kullanmadaki başarısızlığın önüne geçilmesi.

Bir örgütte güçlendirici liderliğin sağladığı faydalara rağmen, yetki devrinin gerçekleştirilmesinde engeller bulunmaktadır. Yetki devrinin önündeki bu engeller örgütsel, yönetsel, çalışanlardan ve durumdan kaynaklı engeller olarak ayrılmıştır. Örgütsel engeller; yetki devredilecek kimsenin bulunmaması, politika ve prosedür yetersizliği, rolün belirgin olmaması olarak üç maddeden oluşur. Yönetsel engeller ise yönetsel rahatlık bölgelerini koruma, astların yetersizliği korkusu, çalışanların yetkinliğinden korkmak, yöneticinin kendine olan güvensizliği ve yöneticinin kontrolü kaybetme korkusu'dur. Çalışanlardan kaynaklanan eksiklik ise çalışanların yetenek olarak eksik olması ve çalışanların işe olan ilgi eksikliği olarak yer almaktadır. Durumsal engellerde ise müşterilerin beklentileri ve işin yapısı yetki devrini engeller (Cevahir, 2004).

### **2.1.3.1.2. Sorumluluk**

Güçlendirici liderlik davranışlarından bir diğeri de sorumluluktur. Sorumluluk, kişinin kendisine verilen görevleri yerini getirme yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde sorumluluk, bir işgörenin örgütsel faaliyetleri, görevleri yerine getirilmesidir. (Cevahir, 2004) Eğer bir lider çalışanlarında güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa astlarına yetki ile birlikte sorumlulukta vermelidir. Güçlendirilmiş çalışanlar ileride işletmenin varlığını devam ettirdiği süreçte etkin bir çalışma ortamı yaratılmasındaki sorumluluğu üstleneceklerdir. Bu tür sorumluluk çalışılan kurumun değişim, performans ve varlığını sürdürmesi için önemli bir potansiyel sağlayacaktır (Arda, 2006).

Güçlendirilmiş çalışanlar, yaptıkları iş ile ilgili kararları kendileri verirler ve bunun sonucunda olumlu ve olumsuz sonuçlardan yine kendileri sorumludur. Burada önemli olan çalışanın neden olduğu olumsuzluklardan cezalandırılması değil aksine yaptığı işlerle ilgili aldığı karar, uygulama ve sonuçlar bakımından sorumluluk sahibi olmalarının gerekliliğidir (Pektaş, 2002).

### **2.1.3.1.3. Kendi Başına Karar Verme**

Astların kendi işleri ile ilgili güvenerek mantıklı kararlar yetkisi verildiğinde üretkenliğin % 14 arttığı tespit edilmiştir (Pojidaeff, 1995). Çalışanları güçlendirmede karar verme yetkisi, çalışanların herhangi bir yöneticinin onayını almadan ve verdiği kararların reddedilmesi söz konusu olmadan karar verme yetkisine sahip olması anlamındadır. Güçlendirilmiş kişiler ya da ekipler, yapılacak işin planlanması, yeni ekipman alınması, müşterilerle diyalog kurulması ve kalite problemlerinin görülmesi durumunda üretimin durdurulması gibi konularda karar verme yetkisine sahiplerdir (Brower, 1995).

Astlarına karar alma sürecine katılımını teşvik eden güçlendirici lider, çalışanlarına örgüt için önemli biri olduğunu göstermektedir. Karar alma sürecinde önemli olan, astların yeni alternatif fikirler üretmesi ve yapmış olduğu davranışlardan sorumluluk duymasındır. Çalışanların karar alma sürecinde bulunmaları ile ilgili olarak

yapılmış çalışmaların büyük bir kısmı, yönetime katılımın sadece örgütsel sadakati değil aynı zamanda gerçekleştirilmesi zor olan faaliyetlerde dahi işgörenlerin yapmış oldukları işlerden zevk almasını sağladığı tespit edilmiştir. İş görenlerin yapmış oldukları işlerden zevk aldıkları ortamın örgüt içinde olması, çalışanların örgüt kültürünün gelişim ve değişimine karşı olabilecek direnci azaltacağı gibi bunun yanında örgütün çekirdek değerlerini muhafaza ederek gelişen şartlara uyumu kolaylaştıracaktır (Staw, 1995).

Güçlendirici lider, astların katılımı olmadan başarılı olamayacağını bilir. Astların karar verme sürecine katılma isteği ve kabiliyetleri ile organizasyonun katılıma teşvik ve hazmedebilme düzeyi, katılımın düzeyini gösterecektir. Buna göre katılım fonksiyonunun iki temel unsuru çalışanlar ve organizasyondur. Güçlendirmede astların özellikle kendi yaptıkları işle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve organizasyonunda bunu özümseyebilmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir ileri üstüne geçilerek, kararların uygulanmaya başlanması durumunda, astların da aktif görev alması söz konusudur (Coşkun, 1998).

#### **2.1.3.1.4. Bilgi Paylaşımı**

Çalışanların ihtiyacı olan bilginin aktarılması sonucunda kendilerinin yetkilerini tam anlamıyla kullanarak işbirliği isteklerinin arttırılması amaçlanmaktadır. Bu düşünceye sahip olan işletmelerde, kendini yöneten çalışma gruplarına işlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duydukları her türlü bilgi sağlanmaktadır. Çalışan grup ihtiyaç duyduğu bilgiyi alması sonucunda daha etkin bir şekilde faaliyetlerini yerine getirebilir. Aynı zamanda yerine getirdiği faaliyetleri kontrol etme imkanına sahip olur. Bu durum astların daha fazla sorumluluk almasını sağlar. Bunun yanında çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasına ve çalışanların yaratıcı fikirler üretmesine olanak sağlar (Özgen ve Türk, 1997).

Bilgi paylaşımının yetersiz kalması veya gerçekleşmemesi durumunda çalışanların, yaptıkları işlerin sonuçlarını veya bu sonuçlardan ne şekilde sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Çalışanlar bilgilere doğru ulaşması durumunda kafalarındaki çözülmeyen problemleri aydınlayabilirler. Çalışanların bilgiye ulaşmaları

sağlandıkça işbirliğine eğilimleri artacaktır. Burada anlatılmak istenen bilgiler çalışanlardan saklanmamalı her çalışan işi için gerekli olduğunu düşündüğü bilgileri elde edebilmeli ve işini geliştirebilmek için kullanabilmelidir (Sadullah, 1998).

Çalışanların örgüt içindeki amaçları benimsedikleri takdirde ve örgütsel başarıya katkıda buldukları oranda, kurumlarına bağlılığı artacaktır. Örgütsel amaçların işgörenlerce benimsenmesi ise bilgilendirme derecesi ile doğru orantılıdır. İşgörenlerin bilgilendirmesi onları daha güçlü hale getirir. Bu sayede işgörenler alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili kişiler haline gelecektir (Öztürk ve Özdemir, 2003).

#### **2.1.3.1.5. Beceri Geliştirme**

Yetki ve sorumluluğun verilmesine rağmen işgörenler onları kullanacak yeterli bilgi ve kabiliyete sahip değilse işgörenlerin yetki ve sorumluluğu vermek istenilen sonuçları vermez. Bu durum eski veya gelişmeyen teknolojilerle çalışan işletmelerde görülen bir sorun değildir, aynı zamanda hızlı değişik teknolojilerin olduğu günümüz dünyasında çok önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin, 2007).

Güçlendirici liderin işgörenlerini güçlendirme hedefine ulaşabilmesi için, onların yetenek ve becerilerini geliştirebilmeleri için eğitim imkanı sağlamalıdır. Eğitim ve geliştirme işgörelere yapılan bir yatırımdır. Çünkü çalışanlara verilen eğitim ile sağlanan faydalar, maliyetlerinden kat ve kat fazladır. Yapılan araştırmalar işi etkinleştirmek amacıyla yapılan eğitim personel devir hızını düşürmekte aynı zamanda çalışanların kabiliyetlerini, işle ilgili uzmanlıklarını arttırdığı ve bu sebeple çalışanları güçlendirdiği görülmektedir (Murat, 2001:16).

İşgörelere yönelik eğitim ve geliştirme programlarında liderin önemli rolleri vardır. Sistemli bir yetiştirme programının faydaları aşağıdaki gibidir (Elma ve Demir, 2000:87);

- Kurum içinde becerili iş gücü sağlanması
- Çalışanların becerilerini arttırması

- Çalışanların bilgi ve deneyiminde artış sağlanması
- İş performansında artış ve bunun sonucu olarak verimliliğin artması
- Müşterilere verilen hizmetin gelişmesi
- Çalışanların kuruma bağlılığın artması
- Çalışanların bilgi ve becerisinin değerinin artması
- Çalışanların kişisel gelişimi için imkan sağlanması

#### **2.1.3.1.6. Yenilikçi Performans İçin Koçluk**

Güçlendirici liderlik davranışının son boyutu ise yenilikçi performans için koçluktur. Bu boyut risk almayı, yeni fikirleri desteklemeyi ve performans geri bildirimlerini sağlamayı içermektedir (Thomas ve Welthouse, 1990). Liderler işgörenleri ile birlikte çalışırken alacakları risk ve yapacakları yalınlar karşısında yardım etmeli ve en önemlisi risk almanın cezalandırılmayacağını anlatmalıdır (McConnell, 1994).

Çalışanları güçlendirmede, yöneticiler yetkilerini işgörelere dağıtmasına rağmen kendisinin de bazı önemli sorumluluklara sahip olduğunu unutmamalıdır. Bu sorumluluklardan biri de çalışanlara mentorluk yapmak ve kolaylaştırıcı olmaktır. Kurumlarda deneyimli liderler resmi ve gayri resmi programlar içerisinde genç ve tecrübesiz yöneticilere mentorluk yaparak onların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Çalışanları güçlendirmede lider kendi görevini çalışanlara yardımcı olmak olarak görmelidir. Yani yöneticiler çalışanların sahip oldukları potansiyelleri görmeli ve bu potansiyelleri kullanabilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır (Doğan, 2003).

Çalışanları güçlendirmede mentör olarak liderin görevleri ise aşağıdaki maddelerin uygulanmasıdır (Doğan, 2003);

- İşgörenlerin sahip oldukları yeteneklerin seviyesini belirlemek
- Yapılacak iş için gerekli bilgileri paylaşmak
- İşgörenlerin ihtiyaçlarına göre onlara eğitimler vermek
- İşgörenlerin sahip oldukları yeteneklere göre, onlara gerekli desteği sağlamak

#### 2.1.4. İstismarcı Liderlik

Liderlik üzerine yapılan tüm yaklaşımlarda, liderin iyi tarafları ele alınmış, liderin yönetim şekli, kurum içindeki çalışanlara yaklaşımı üzerinde durulmuş, lider ile çalışanlar karşılaştırılarak liderin özellikleri açığa çıkartılmıştır. Liderin iyi ve üstün tarafları ortaya konarak, bu özelliklere sahip olmayan kişilerin lider olamayacağı ortaya konulurken, etkili olmayan liderin olumsuz tarafları ve davranışları üzerinde pek durulmamıştır (Sezici, 2015:627).

Bu durumun oluşmasının en önemli nedenlerinden birisi liderliğin iyi liderliği çağrıştırdığı algısıdır. Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda pozitif düşüncenin içine girilmesinde, akademisyenlerin yarattığı pozitif etki ve kurumların iyi lidere ihtiyaç duyması etkili olmaktadır. Liderliği iyi liderlik olarak benimsemek yanıltıcı olduğu kadar insanların kafasını karıştırmakla beraber onların doğru bilgiye ulaşmalarını da engellemektedir (Kellerman, 2008).

Araştırmanın konusu olan istismarcı liderliğe başlamadan önce onun yapı taşı olan yıkıcı liderlikten bahsetmek gerekir. Yıkıcı liderliğin genel geçer bir tanımı yoktur. Çünkü liderliğin karanlık yüzü, lider zorbalığı, caydırıcı liderlik, kabadayılık gibi farklı nitelendirmelerden ötürü tek bir tanım yapılamamıştır (Sezici, 2015).

Yıkıcı liderlikle ilgili ortak bir tanım yapılmak istenirse, bir kurumun amacını, hedefini ve motivasyonunu sistemli ve düzenli bir şekilde engelleyen, kuruma zarar veren davranışları düzenli olarak sergileyen liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Çelebi vd., 2015).

Bir lideri yıkıcı lider olarak gösterebilmemiz için sergilediği kötü davranışları sürekli olarak uygulamalıdır. Bununla beraber sergilenen davranışta kasıtlı olarak yapılmış olması şartı aranmamaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Bir diğer önemli husus ise yıkıcı liderlik davranışından bahsedebilmemiz için liderlik süreci içerisinde gerçekleşmesi gerekir. Söz konusu olumsuz davranışlar liderlik süreci içerisinde

gerçekleşiyor ve kurumu negatif yönde etkiliyorsa yıkıcı liderlikten bahsedilebilir (Krasikova vd., 2013).

Kurum içerisinde çalışanlara yönelik olarak gösterilen yıkıcı liderlik davranışları, iş yerinde zorbalık, sözlü taciz, zulüm, ağız bozuk yönetici davranışları, katlanılmaz patronluk olarak söylenebilir (Yen vd., 2013).

İstismarcı liderlik ise “fiziksel temas hariç olmak üzere, sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarda süreklilik göstermesi” olarak tanımlanabilir (Tepper, 2000).

Çalışanları kötü yönde eleştirmek, onlara bağırarak, çalışanları işten çıkarma tehdidiyle korkutmak, çalışanların ihtiyacı olan bilgiyi onlardan saklamak, çalışanları gülünç duruma düşürmek, sessiz muamelede bulunma ve çalışanlarla agresif göz kontağı kurmak istismarcı liderlik davranışları olarak gösterilmektedir (Aryee vd., 2008). Bunlara ek olarak, sık sık çalışanların üzerine oynamak, kötü işleri çalışanlara vererek onları cezalandırmak, çalışanların kişisel ve profesyonel yaşamı arasındaki çizgiyi bulanıklaştırmak, çalışanların arkasından konuşmak, onlardan gerçekleşmesi mümkün olmayan işleri yapmasını beklemek, yalan söylemek ve onlara karşı yasadışı uygulamalarda bulunmakta istismarcı liderlik davranışları arasında gösterilmektedir (Starratt ve Grandy, 2010).

İstismarcı liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri ise, işten istifa etme, düşük motivasyonla çalışma, iş yaşam çatışmasında artış, örgütsel adalette zayıf algı, çalışanlarda stresin artması olarak görülmektedir. Starratt ve Grandy'nin (2010) 30 genç işçi üzerinde yaptığı araştırmada istismarcı liderlik davranışı işgörenleri umutsuzluğa, aşağılamaya, kaygıya ve fiziksel sonuçlara etki ettiği bilinmektedir. Yapılan diğer başka araştırmalarda yıkıcı liderlik ile işgörenlerin öz yeterliliği arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Duffy, 2002). İstismarcı liderliğin hüküm sürdüğü kurumlarda ortaya çıkan davranışlara bakıldığında ise çalışanların genellikle işten ayrıldıkları ve sürekli bir personel devirdaynı olduğu tespit edilmiştir. İstismarcı liderliğin diğer bir örgütsel çıktısı ise, yıkıcı kültürün yaratılmasına sebep olmasıdır (Starratt ve Grandy, 2010).

### 2.1.5. Etik Liderlik

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

Etik kelimesi için birçok yazar tanım yapmıştır. Bunlardan bazıları ise şunlardır; Kişilerin kişisel tercihleri sonucunda yaptıkları seçimleri, törelere uygun ahlaki davranışları ve dünya görüşleri ile ilgili yakından bir kavramdır (Conaway ve Fernandez, 2000). Diğer bir tanımda ise etik, ahlaki davranışların eylemler, yargılar ve olaylar ile ilgilenen felsefenin bir parçası ve alt disiplini (Aydın, 2006).

Etik liderlik ise örgütte işgörenlerin davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik tarzıdır (Connock ve Jones, 1995:2).

Brown, Trevino ve Harrison (2005) ise etik liderliği, kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz faaliyetleri artırmayı hedefleyen bunu yaparken de iki yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır.

Etik lider açık sözlü olup amacını açıklayarak, bulunduğu örgütün sinerjik olmasını, kurumun büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun zaman yaşamını sürdürmesini sağlayan kişidir (Pickett, 2005:52).

Etik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda etik liderliğin on temel özelliği olduğu saptanmıştır (Harvey, 2004). Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır;



- Ortak değerleri, etik standartları dzenli bir biçimde açıklanmasını ve bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar.

- Kişilere sorumluluk verirler. Etik liderler kendilerini ve diğer kişileri etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutar.

- Etik liderlerin insanlara örnek olarak, başkalarından da dürüst davranmalarını bekleme hakları vardır.

- Etik liderler karar alma aşamasında çalışanları ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları tüm işlerde etik değerlerini korurlar.

- Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.

- Kişilerin doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

- Kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.

- Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.

- Bağlı oldukları kuruma personel alıp ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.

- Birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

Miao ve diğerleri (2013) ise etik lider davranışında 4 önemli nokta olduğunu belirtmektedir. İlk olarak etik liderler doğru davranışlar sergileyerek kurum içerisinde rol model oluşturur. İkinci olarak ise kurum içinde açık ve net etik davranışlar sergileyerek çalışanlara gerekli mesajları verir ve kurum çalışanlarını geri bildirimde bulunmaya teşvik eder. Üçüncü olarak ise ödül ve ceza ile kurumdaki işgörenlerin davranışlarını belirledikleri etik standartlara uygun düzeye getirirler. Son olarak ise kurumdaki işgörenleri karar alma sürecine dahil ederler ve böylelikle etik kuralların oluşmasına ve uygulanmasına alt düzeye yayarlar.

Etik liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar etik liderliği normatif yaklaşımla ve sosyal bilimler temelli yaklaşımlarla incelemiştir (Brown ve Mitchell, 2010:583).

Liderliğe normatif yaklaşımla bakıldığında ise kişilerin iş hayatında ne şekilde davranması gerektiği ile ilgilidir (Brown, 2007:141). Sosyal yaklaşım teorisi ise kökenini psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi disiplinlerden almaktadır. Sosyal bilimler yaklaşımı kişilerin etik liderliği nasıl algıladığı üzerinde durmakta ve bulguların sonuçları, belirleyicileri ve potansiyel uç noktalarının neler olabileceğini araştırmaktadır (Brown ve Mitchell, 2010:584). Bu alanda çalışma yapmış olan Brown ve Trevino (2006) liderliğin içeriğinde “etkileme” olduğu düşüncesinden yola çıkarak etik liderliği sosyal öğrenme teorisi içerisinde ele almışlardır. Sosyal öğrenme teorisi; kişilerin etkileyici ve güvenilir modellerin davranışları ve değerlerini izleyerek ve onları taklit ederek öğrendikleri esasına dayanır.

Etik liderlik kavramının açıklanmasında kullanılan bir diğer teori ise sosyal değişim teorisidir. Sosyal değişim kuramı en az iki kişi arasında maddi veya manevi ödül ya da maliyetlerin değişimi temeline dayanır. Ödüller memnuniyet ifade eden kaynakların değişimi iken, maliyetler ise zarar ve ceza ifade eden kaynakların değişimidir (Aykan, 2007).

#### **2.1.5.1. Etik Liderliği Etkileyen Faktörler**

Etik liderliği etkileyen faktörleri durumsal faktörler ve kişisel faktörler olarak ikiye ayırabiliriz. Aracı faktörler ise kurumun etik iklimi ve etik kültürünün birleşiminden oluşan etik bağlam, ahlaki muhakeme ve güç isteği olmuştur (Brown ve Trevino, 2006:596).

##### **2.1.5.1.1. Etik Liderliği Etkileyen Durumsal Faktörler**

Bir liderin işgörenler tarafından etik lider olarak tanınmasını sağlayan üç durumsal faktörden söz edilebilir: Bunlar, etik rol model olma, kurumun etik iklimi ve kültürü ve iş çevresinde liderin karşılaştığı durumların ahlaki yoğunluğudur (Brown ve Trevino, 2006:600).

### **2.1.5.1.1.1. Etik Rol Model Olma**

Liderler, kişilerin örgütsel ortamında rol model davranışları sergileyerek büyük bir etki yaratır. Liderlerin aldıkları kararlar sadece işgörenlerini değil aynı zamanda paydaşlarının da etkiler. Günlük kararlarda etik davranışlara önem verilmesi, işgörenler için örnek oluşturur (Sims ve Brinkmann, 2002).

Brown ve Trevino (2006) yöneticilerle yaptığı çalışmalar sonucunda etik rol model olmanın etik liderliğin önemli koşullarından biri olduğunu belirtmiştir. Weaver ve arkadaşları (2005); kişilerin iş çevresinde etik rol model olarak etkiledikleri çalışanları ile ilgili bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları araştırmalarda etik rol modellerin sahip oldukları bazı davranışları ve özellikleri belirlemişlerdir. Bu özellikler karşısındaki kişiyi önemseme, dürüstlük ve adil olma, davranışları ise; yüksek düzeyde etik standartlar oluşturma ve etik liderlikle ilişkili olarak diğer kişilere karşı sorumlu olma olarak belirlemişlerdir. Bunun yanında araştırmaya katılanlar etik liderlikle doğrudan ilişkili olmayan alçakgönüllülük ve hataları öğrenme gibi özellikleri de etik rol model özellikleri arasında göstermiştir.

Buna göre Brown ve Trevino (2006) çalışanların kariyeri boyunca yakın ilişkide bulunduğu etik olarak olumlu bir rol modele sahip olmasının, onun etik lider olması hususunda olumlu yönde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

### **2.1.5.1.1.2. Örgütün Etik Ortamı**

Etik liderliğin oluşmasındaki diğer bir faktör ise örgütün etik iklimi ve kültürüdür. Liderler örgüt kültürünü oluşturabilir, sürdürebilir ve değiştirebilirler bu sebeple liderlik örgüt kültürünün önemli unsurlarından biridir. Ayrıca liderlik kurum içerisinde etik odaklı kültürün yerleştirilmesinde önem taşımaktadır (Sims ve Brinkmann, 2002).

Victor ve Cullen (1988) etik iklimin, kurumun etik içeriğe sahip kendine has prosedür ve uygulamalarla oluştuğunu tespit etmiştir. Trevino ve arkadaşları (1998) etik

ilkelere sahip olan ve olmayan kurumlarda çalışanların; kurumun etik ortamı ile etik bağlantılı tutum ve davranışlar arasındaki ilişkileri incelemiştir. Buna göre, etik iklim ve kültür boyutları ile işgörenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bununla beraber kurumun etik ilkelere sahip olması işgörenlerin etik olmayan davranışlar göstermesi üzerinde olumsuz yönde etkisinin olduğunu saptamışlardır. Yapılan çalışmalar kurumsal ödüllendirme ve cezalandırmanın etik davranışları etkilediğini belirlemesini sağlamıştır (Brown ve Trevino, 2006:601).

Mayer ve diğerleri (2010) ise etik liderlik davranışı ile işgörenlerin etik olmayan davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmış ve etik liderlik ile etik iklim arasında pozitif ilişki olduğu sonucunu saptamıştır.

#### **2.1.5.1.1.3. Ahlaki Yoğunluk**

Ahlaki yoğunluk ile etik liderlik arasında karmaşık bir ilişki vardır. Ahlaki açıdan yoğun davranışlar çalışanların dikkatinin lider üzerinde toplanmasına neden olur. Aynı zamanda bu tür davranışlar etik liderlik için de zemin oluşturmaktadır. Ahlaki açıdan yoğun davranışların doğru yönetildiğinde, etik liderlik algısı pozitif yönde gelişecektir. Etik davranışları destekleyen, etik ortamı güçlü olan kurumlarda çalışan liderler; ahlaki açıdan yoğun olan davranışları yönetmek ve etik liderlik özelliklerini ön plana çıkarmak konusunda daha başarılı olacaklardır (Brown ve Trevino, 2006:602).

#### **2.1.5.1.2. Etik Liderliği Etkileyen Kişisel Faktörler**

Liderin sahip olduğu kişisel özellikleri de etik liderlik için önemli koşullardan biridir. Liderlik yaklaşımlarının ilk kuramı olan özellikler yaklaşımı tekrardan gündeme gelmeye başlamıştır. Özellikler yaklaşımına gösterilen bu yeni ilgi liderin sahip olduğu kişisel özellikleri ölçülmesi ve kavramsallaştırılmasını da beraberinde getirmiştir. Bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerin ölçülmesinde kullanılan Beş Faktör Modeli kişiliği beş boyutta inceler. Bu boyutlar; uzlaşmacılık, açıklık, dışa dönüklük, dürüstlük ve nevratikliktir (duygusal dengesizlik) (Brown ve Trevino, 2006: 603). Meta- analitik

sonuçlar liderliğin etkinliği ile dürüstlük ve dışa dönüklük arasında güçlü bir ilişki ortaya koymuştur.

## 2.2. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet, asıl olarak siyaset bilimine özgü bir kavram olmakla beraber, zamanla yönetim bilimi de dahil olmak üzere başka alanlara da girmeye başlamıştır. Bu sebeple son zamanlarda muhalefet olgusunun siyaset bilimi dışında kurum içi ilişkiler bağlamında da incelenmesi gerektiği düşünülmüştür (Yıldız, 2013).

Muhalefet, Arapça h-I-f kökünden türetilmiş bir kavram olup, ihtilaf kavramı gibi her bir kişinin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı anlamına gelmektedir (Ardoğan, 2004). Türk Dil Kurumu sözlüğüne bakıldığında ise muhalefet kavramı “bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2010). Muhalefet kavramının İngilizcedeki karşılığı olan “dissent” sözcüğü ise Latince dis (farklı), sentire (duygu) sözcüklerinden türemiştir. Buradan yola çıkarak bu kavram İngilizcede “farklı duygu” içerisinde olmak anlamı taşımaktadır (Özdemir, 2011).

Örgütsel muhalefet ise, işgörenlerin çeşitli örgütsel uygulamalar hakkında yöneticilerinden farklı görüşlere sahip olması ve bunu bir takım yollarla dile getirmelerini içeren bir davranıştır (Redding, 1985). Kassing (1997) ise örgütsel muhalefeti “çeşitli örgütsel uygulamalardan duyulan hoşnutsuzluk sonucu ortaya çıkan ve bu anlamda kurumsal statükodan bir kopuşu simgeleyen her türlü protesto ve karşı gelme davranışı” olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel muhalefetle ilgili tanımlara bakıldığında, muhalefetle alakalı olarak beş önemli unsurun vurgulandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi kurum içerisinde yaşanan rahatsız durumlardan dolayı muhalefetin çıktığı; ikincisi kurumun şu anki durumundan farklı bir pozisyonu savunmayı gerektirdiği; üçüncüsü muhalefetin açık bir protesto ve bir itirazı ifade etmeyi gerekli kıldığı; dördüncüsü, muhalefetin yapısı

itibariyle olumsuz olduğu ve beşincisi ise ağırlıklı olarak prensip sorunları içerdiği (Aydın, 2015).

Örgütsel muhalefet, kurum içerisinde demokratik bir ortam oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Kurum içerisindeki problemlerin belirlenmesi ve bu problemlerin çözülmesi için gerekli önlemlerin alınmasını ve örgütün gelişmesine katkı sağlar (Ötken ve Cencki, 2013).

Kassing ve Armstrong (2002), örgütsel muhalefete sebep olan tetikleyici olayları dokuz maddede aşağıdaki şekilde sıralamaktadır;

- **Çalışanlara Yönelik Davranışlar:** Örgüt çalışanlarının karşıt davranış göstermesine sebep olan nedenlerden biri, yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarının adaletsiz ve çalışanların sahip olduğu hakları ihlal edici biçimde olmasıdır.

- **Örgütsel Değişim:** Örgütteki işgörenlerin muhalif davranışlar göstermesinin diğeri bir sebebi örgütsel değişim ve bu değişimden ötürü olan uygulamalardır

- **Karar Alımı:** Örgütteki çalışanların muhalif davranışlar göstermesinin bir başka sebebi ise örgütsel kararlarla ve bu kararların nasıl alındığı ile ilgilidir.

- **Verimsizlik:** Örgütte muhalif davranışların ortaya çıkmasının bir diğeri nedeni ise kurum içerisindeki verimli olmayan iş uygulamaları ve etkisiz iş süreçleridir

- **Sorumluluk:** Çalışan bir kişinin veya çalışan herkesin görev rolü ve sorumluluklarını bilmesi ile ilgilidir.

- **Kaynaklar:** Muhalif davranışların ortaya çıkmasının diğeri bir nedeni kullanılan ve kullanılabilir olan örgüt kaynaklarıdır.

- **Etik:** Örgüt içerisinde etik dışı davranışlara kayıtsız kalınması kurum içerisinde işgörenlerin muhalif davranışlar göstermesine neden olur. Bu nedenle çalışanlar örgütün yasallaşmasını beklerler.

- **Performans Değerlendirme:** Çalışanların örgüt içerisinde muhalif davranışlar göstermesi çalışanların performanslarını değerlendirme sürecinde ortaya çıkmaktadır.

- **Zararın Önlenmesi:** Muhalif davranışları tetikleyen bir başka sebep ise örgüt içerisindeki uygulamaların örgütte çalışan bireylere ve müşterilerine zarar vermesinden kaynaklanmaktadır.

Graham (1986) kurum yöneticilerinin kurum içerisindeki karşıt davranışlar gösteren çalışanlarına, üç değişik şekilde davranış göstereceğini belirtmiştir. İlk davranış biçimi olarak, yöneticiler çalışanlarını ödüllendirir. İkinci davranış biçimi olarak, yöneticiler çalışanların karşıt davranışlarını yok sayar. Son davranış biçimi olarak ise, yöneticiler çalışanları cezalandırır.

Bu etmenlerin dışında birçok farklı faktör de muhalefet etme davranışını etkilemektedir. İşgörenlerin muhalefet etmesi için kendilerinin yaptıkları işten ve kendileri ile ilgili olan olaylardan kendilerini sorumlu hissetmelerine bağlıdır.

Yapılan çalışmalar örgütsel muhalefete sebep olan olayların genel olarak “kişisel çıkar yönelimli” ya da “ilkesel” olabileceğini göstermektedir. Kişisel çıkar eğilimli muhalefet davranışı işgörenlerin kendilerini ilgilendiren hususlarda negatif bir durumla karşılaşma durumunda ortaya çıkar. İlkesel muhalefet ise, işgörenlerin kendilerini ilgilendirsin ya da ilgilendirmesin örgüt içerisinde yapılmış olan etik ve kural dışı uygulamaya karşı gelmektir (Dağlı, 2015).

### **2.2.1. Örgütsel Muhalefet Davranış Biçimleri**

Kurum içerisinde bazen yaşanan olaylar, durum veya işletme içi uygulamalardan dolayı örgüt içerisinde çalışanlar muhalif davranışlar gösterebilirler. Muhalefete yol açan bu olay, durum veya uygulamaya dönük kendilerini ne düzeyde sorumlu hissettiklerine bağlı olarak davranış biçimleri değişmektedir (Özdemir, 2010).

Kassing (1998) örgütsel muhalefeti belirtmek için üç strateji ortaya koymuştur. Bunlar dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefettir. Aşağıdaki başlıklarda bu konulardan ayrıca bahsedilecektir.

### 2.2.1.1. Dikey Muhalefet

Çalışanların yanlış buldukları davranış ve uygulamaları direkt bu davranış ve uygulamayı gerçekleştirene değil, bu yanlış davranışı veya uygulamayı gerçekleştiren kişiye etki edebilecek o kişinin pozisyon olarak üstündeki örgüt içi veya örgüt dışı kişilere iletmesidir. Muhalefetin bu biçimde gerçekleşenine dikey muhalefet denir (Kassing, 1998).

Çalışanların yöneticilerini etkilemek için kullandığı stratejilerden yola çıkarak örgütteki çalışanların yöneticilerine beş farklı çeşitte dikey muhalefet davranışı gösterdiğini belirtmektedir. Bunlar aşağıdaki şekildedir (Kassing, 2002: 196):

- Somut verilere bağlı olarak problemlerin eleştirisini yapmak
- Olan durumu değiştirmek için yöneticilerini sürekli etkilemeye çalışmak
- Mevcut olan problemin çözümü için öneri sunmak
- Problemin çözümüne duyarsız kalan üstünü bir üstüne şikayet etme
- Çalışanın iş bırakma tehdidinde bulunması

Örgütteki işgörenlerin çalışmakta oldukları kurumlarda uzun süreli iş güvencesine sahip olmaları çalışanların dikey muhalefet davranışları sergilemesinde önemli bir etkidir (Cannings, 1992). Çok sıkıntılı olaylar yaşanmadığı sürece uzun süreli istihdam güvencesine sahip olan çalışanlar, çalıştıkları kurumda uzun zaman daha çalışacaklarını düşünmelerinden dolayı muhalif düşüncelerini üstleriyle tartışabilmektedir (Özdemir, 2010).

### 2.2.1.2. Yatay Muhalefet

Bir başka örgütsel muhalefet davranışı ise yatay muhalefet davranışıdır. Kassing (1997) yatay muhalefeti “muhalif görüşlerin kurum içerisinde direkt etkisi olmayan kurum çalışanlarına anlatılması” olarak tanımlamaktadır. Kurum içerisindeki çalışanların kendilerini diğer çalışanlar tarafından düşman ya da rakip olarak



algıladıklarını hissettikleri zaman yatay muhalefet davranışı ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998).

Örgütteki çalışanlar sahip oldukları muhalif düşünceleri zarar görebilecekleri düşüncesiyle söylemekten kaçınırlar. Bu sebeple örgüt içerisindeki gerçekleşen olaylara karşı sessiz kalırlar ya da kurum içerisindeki çalışma arkadaşlarına anlatırlar. Bu nedenden ötürü kimi zaman yatay muhalefet gizli muhalefet olarak da adlandırılır (Kassing ve Avtgis, 1999).

Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmek istedikleri zaman genellikle yatay muhalefet stratejisini kullanır. İş görenlerin kendilerini güvende hissetmesinin nedenleri ise çalıştıkları kurumda diğer bireylerle iyi ilişkiler kurmuş olmaları, uzun zamandır aynı kurumda çalışıyor olmaları ve belirli bir alanda uzman olmaları gibidir. Kurum içerisinde çalışan kişilerin sahip oldukları bu özellikler, örgütteki işgörenlerin daha çok bireysel konularda ve çıkarları söz konusu olduğunda muhalif davranışlar sergilemesine sebep olmuştur (Kassing, 1998).

### **2.2.1.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet**

Bir örgütteki çalışan sahip olduğu muhalif düşünceyi karşısındaki diğer örgüt çalışanlarına ve üstlerine çeşitli sebeplerle çekinmesinden ötürü söylemez. Bu sebeple sahip olduğu muhalif düşünceyi aile üyelerine ve iş dışındaki arkadaşlarına söylemektedir. İşte bu şekilde yapılan muhalefet stratejisine yer değiştirmiş muhalefet denilmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

Kurum içerisinde çeşitli endişeleri olan çalışanlar yer değiştirmiş muhalefet davranışını sergiler. Çalışanlar muhalif davranışlar sergilediği zaman, kurum içerisinde rakip olarak görüleceği ve bu sebeple kendisine kötü davranılacağı düşüncesiyle yer değiştirmiş muhalefet davranışını sergiler (Kassing, 1998).

Kurum içerisinde üst düzey yönetim kadrosunda yer almayan ve diğer örgüt çalışanlarıyla iyi ilişkileri olan çalışanlar yatay muhalefet stratejisini tercih ederler

(Kassing ve Armstrong, 2001). Bununla beraber genç ve deneyimi az olan çalışanlar yer değiştirilmiş muhalefet stratejisini tercih ederler (Kassing ve Diciocci, 2004).



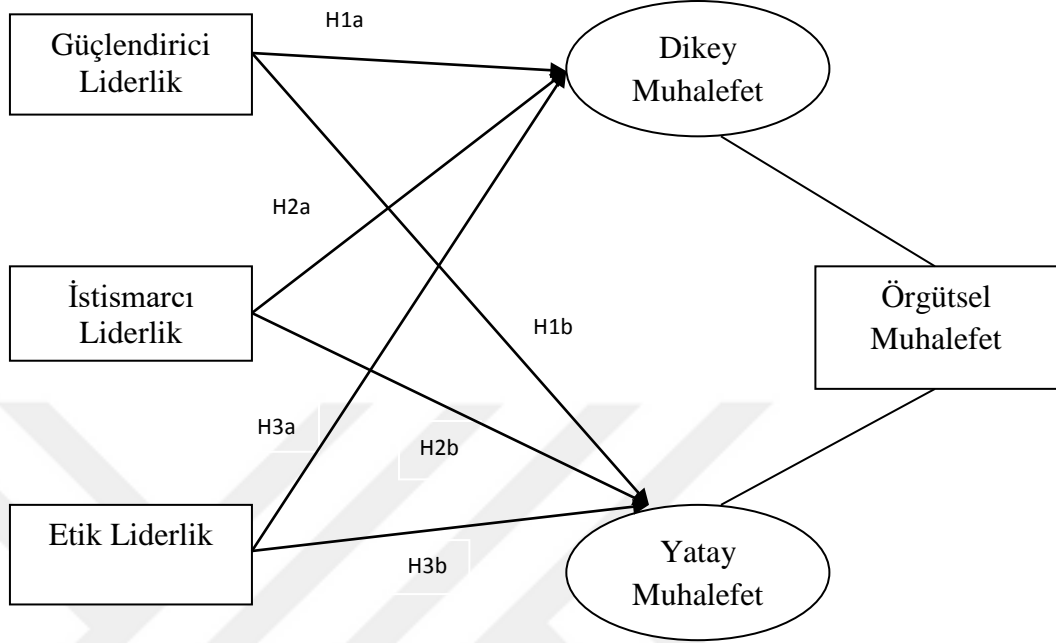
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına ve analizlerin nasıl yapıldığına ait bilgilerden bahsedilmiştir. Elde edilen bulguların sayısal değerlerle ifade edilmesi, araştırma sonucunun daha iyi yorumlanmasını ve anlaşılmasını kolaylaştırması, yeterli sayıda veri toplandığında sonuçların geçerlilik ve güvenilirliğinin daha fazla olması gibi nedenlerden dolayı araştırma yöntemi olarak nicel yöntem tercih edilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada liderlik türleri olarak güçlendirici liderlik, istismarcı liderlik ve etik liderlik yer almıştır. Bu liderlik türleri araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise örgütsel muhalefettir. Burada güçlendirici liderlik davranışı literatürde altı boyutlu olarak yer alırken veri setine uygulanan faktör analizi sonucu tek boyutlu olarak ortaya çıkmıştır. İstismarcı liderlik ve etik liderlik literatürde tek boyutlu ve yapılan faktör analizinde tek boyutlu olarak yer almıştır. Örgütsel muhalefet literatürde ve yapılan faktör analizinde iki boyutlu olarak ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle araştırmamızın modeli aşağıdaki gibidir ;



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

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

H1a: “Güçlendirici liderlik davranışlarının dikey muhalefet davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Lider işletme içinde güçlendirici liderlik davranışları sergileyerek çalışanların örgütle ilgili fikirlerini üstlerine aktarmasına imkan sağladığında, muhalif görüşlerin kurum içerisinde direkt etkisi olmayan kurum çalışanlarına anlatılmasının önüne geçebilmektedir. Buna bağlı olarak;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bununla birlikte aşağıda belirtilen iddiaları test etmeye yönelik Anova ve t-testi analizleri yapılmıştır.

- Yatay muhalefet algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Dikey muhalefet algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Yatay muhalefet algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Dikey muhalefet algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Yatay muhalefet algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Dikey muhalefet algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Yatay muhalefet algısı iş yerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- Dikey muhalefet algısı iş yerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- Yatay muhalefet algısı iş yerindeki statüye göre farklılık göstermektedir.
- Dikey muhalefet algısı iş yerindeki statüye göre farklılık göstermektedir.
- Yatay muhalefet algısı eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.
- Dikey muhalefet algısı eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.
- Yatay muhalefet algısı çalışanların sendika durumuna göre farklılık göstermektedir.
- Dikey muhalefet algısı çalışanların sendika durumuna göre farklılık göstermektedir.

### 3.2. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Düzce ilinde faaliyet gösteren tekstil fabrikasında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapılacağı kişi sayısının 400 kişi olduğu tekstil fabrikası yöneticilerinden bilgi alınarak öğrenilmiştir.

Araştırmada evrendeki kişi sayısı belli olduğu için kullanılacak olan örneklem hesaplama yöntemi aşağıda verilmiştir (Uğurlu ve Üstüner, 2011);

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

N= Evrendeki toplam kişi sayısı

n= Örneklem büyüklüğü

p= İlgilenilen olayın görülme olasılığı

q= 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmeme olasılığı)

d= kabul edilen örnekleme hata oranı

t=  $\alpha$  anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t değeri

Yukarıdaki formülden yola çıkarak hesaplanan örneklemin sayısı 196 kişi olarak belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda 196 anket toplandığında analiz yapabilmek için yeterli sayıya ulaşılmış olunacaktır. Örneklem yöntemi olarak ise kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi zaman, para ve iş gücü açısından var olan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesidir (Büyüköztürk, 2012).

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri toplanırken hangi araştırma metodu kullanıldığı önemlidir. İki farklı araştırma yöntemi vardır. Bunlar nitel ve nicel araştırmalardır. Nitel araştırma görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinin kullanıldığı olayların doğal ortamda ve bütüncül bir biçimde ortaya konulduğu şekilde yapılan bir araştırma biçimidir (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Nicel araştırmalar ise ulaşılan bulguların sayısal olarak ifade edilmesi ve ölçülebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ekiz, 2003). Bu araştırma yapılırken nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel veri toplama yöntemleri ise denetimli gözlem, anket, yapılandırılmış görüşme, deney ve yarı deneydir. Bu araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket, insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını veya tutumlarını betimlemeye yönelik bir dizi sorudan oluşan bir araştırma materyali olarak tanımlanmaktadır (Thomas, 1998). Araştırmada, ulaşmak istenilen evrendeki kişi sayısının fazla olması, verilerin daha çabuk kayda geçirilebilecek olması ve ekonomik nedenlerden ötürü veri toplama tekniği olarak anket tekniği tercih edilmiştir.

Ankette sorular 5 likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Anket beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcı kişiye ait özellikleri belirlenmesine yardımcı olacak sekiz demografik soru yer almaktadır.

İkinci bölümde ise örgütsel muhalefet anket soruları yer almaktadır. Kassing (2000) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, güvenilirlik ve geçerlilik analizi Korucuoğlu (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ölçeğe göre örgütsel muhalefet kavramı iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar açık muhalefet ve gizli muhalefettir. Ölçeğin güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa katsayısı Kassing (2000) tarafından dikey muhalefet için 0.83 ve yatay muhalefet için ise 0.87 olduğu saptanmıştır. Korucuoğlu'nun (2016) yaptığı çalışmada Cronbach Alfa katsayısının dikey muhalefette 0.79 ve yatay muhalefette ise 0.76 olduğu saptanmıştır.

Üçüncü bölümde ise istismarcı liderlik anket soruları yer almaktadır. Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş olan istismarcı yönetim ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması,



güvenirlilik ve geçerlik analizi Ülbeği ve diğerleri (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenirlik analizlerinde Cronbach Alfa katsayısı Tepper (2000) tarafından 0.90 ve Ülbeği ve diğerleri (2014) tarafından ise 0.97 olarak tespit edilmiştir.

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

Beşinci bölümde ise etik liderlik soruları yer almaktadır. Brown ve diğerlerinin (2006) geliştirmiş olduğu etik liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması güvenirlik ve geçerlilik analizi Çelik ve arkadaşları (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 10 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı Brown ve arkadaşlarında (2005) tarafından 0.92 ve Çelik ve arkadaşları (2015) tarafından 0.94 olarak tespit edilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Verileri toplamak için hazırlanmış olan anketler dağıtılmadan önce firma yetkilisine gösterilerek firmadan anketin uygulanabileceğine dair izin alınmıştır. Anketler 03.04.2017 pazartesi günü firma yetkilisine teslim edilmiştir. Anketler firma

yetkilisince şirket içerisindeki çalışanlara dağıtılmış ve firmadaki herkese anketler verilmiştir. İki hafta sonra 17.04.2017 pazartesi günü anketlerin ilk kısmı olan 108 tane alınmıştır. 08.05.2017 pazartesi günü ise 60 anket daha alınmıştır. 22.05.2017 pazartesi günü 69 anket daha alınmıştır. Firma yetkilisinin daha fazla ankete katılmak isteyen firma çalışanın olmadığı bilgisi alındığı zaman ise veri toplanması süreci sona ermiştir. Bu süreçler sonunda toplamda 237 anket toplanmıştır. Toplanan bu anketler analiz yapabilmek için yeterlidir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Bu araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi yapılmıştır. Bundan sonraki aşamada ise güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik ile örgütsel muhalefet davranışının boyutlarının oluşup oluşmadığını ve diğer analizlerin uygulanıp uygulanmadığını görmek için faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada uygulanan ölçeğin güvenilir olup olmadığına bakmak için güvenilirlik testi yapılmıştır. Güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik davranışının örgütsel muhalefeti ne düzeyde etkilediğini bulmak için regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca araştırmada demografik özelliklere göre olan farklılığı tespit etmek için t-testi ve anova testleri yapılmıştır.

Bu araştırmada yukarıda yazılan analizleri gerçekleştirebilmek için Spss 18 paket programı kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Kurulmuş olan hipotezlerin test edilmesi safhasında ise parametrik ve non parametrik analizler olmak üzere iki farklı tür analiz biçimi bulunmaktadır. Burada hangisinin kullanılacağı kararının verilmesinde ise verilerin normal dağılıp dağılmadığı önem göstermektedir. Veriler normal dağılıyorsa parametrik testler, normal dağılmıyorsa non-parametrik testler uygulanmaktadır. Verilerin normal dağılmasının tespit edilmesinde ise Barret ve Goldsmith (1976) örnek hacminin 40'tan büyük olduğu durumlarda örnek ortalamalarının örnekleme dağılımlarının normal dağılıma uyacağını belirtmektedir. Buna göre hipotezler parametrik analizler ile test edilmiştir. Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerini incelemek için frekans analizi sonrasında ise araştırma modelini oluşturan değişkenlerle ilgili faktör analizi ve regresyon analizleri incelenecektir. Araştırmada demografik özelliklere göre olan farklılığı tespit etmek için t-testi ve anova testleri yapılmıştır.

#### 4.1. Demografik Bulgular

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

**Tablo 2.** Demografik Verilere Ait Bulgular

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

Yapılan frekans analizi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun cinsiyetinin erkek (% 57,4) ve katılımcılarının çoğunun medeni durumunun evli (%54,9) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna baktığımızda ise büyük bir çoğunluğun lise (%55,3) düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş düzeyine bakıldığında ise katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 18-25 yaş (%39,2) arası kişilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların iş yerinde çalışma süresine bakıldığında ise 1-5 yıl (%54,0) arası çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğun işçilerden (%68,8) oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların sendikalı olup olmadığına bakıldığında ise büyük çoğunluğun sendikalı olmadığı (%78,1) tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşadıkları problemleri üstlerine aktarma yöntemlerine bakıldığında ise en büyük çoğunluğun yüz yüze görüşme (%69,2) yöntemini kullandıkları tespit edilmiştir.

#### **4.2. Faktör Analizi Bulguları**

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

**Tablo 3.** Güçlendirici Liderlikle İlgili Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

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

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

**Tablo 4.** İstismarcı Liderlik İle İlgili Faktör Analizi

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

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

**Tablo 5.** Etik Liderlik İle İlgili Faktör Analizi Tablosu

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

Etik liderlik algısına yönelik ortaya konulan 10 ifadelik önermenin KMO değerinin 0,876 gibi bir değerle faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Bartlett testi sonucuna göre ise (Sig.=0,00;  $p<0,05$ ) değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ise 10 ifadenin tek bir boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyansın % 96,034 olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 6.** Örgütsel Muhalefet İle İlgili Faktör Analizi

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

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

faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. İki boyutta açıklanan toplam varyans %51,609 olarak saptanmıştır. Çok boyutlu yapılarda, açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilebilir (Kaya, 2013).

### 4.3. Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde her değişkene ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili bilgilere aşağıdaki tablo yedide yer verilmiştir.

**Tablo 7.** Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

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

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

#### 4.4. Basit Regresyon Analizi İle İlgili Bulgular

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

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

Değişkenler	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p
(Sabit)	5,409	,184	-	29,409	,000
<b>Güçlendirici Liderlik</b>	-,404	,041	-,544	-9,942	,000
R=0,544, R <sup>2</sup> =0,296, F=98,844, p=0,000					

Tablo 8 incelendiğinde güçlendirici liderlik ile yatay muhalefet arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (R:0,544; R<sup>2</sup>:0,296; p:0,000). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise güçlendirici liderlik davranışının dikey muhalefet üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bilginin sonucunda “H<sub>1a</sub>: Güçlendirici liderlik davranışı dikey muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 9.** Güçlendirici Liderlik İle Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p
(Sabit)	,457	,182	-	2,215	,013
<b>Güçlendirici Liderlik</b>	,498	,040	,629	12,411	,000
R=0,629, R <sup>2</sup> =0,396, F=154,042, p=0,000					

Tablo 9 incelendiğinde güçlendirici liderlik ile yatay muhalefet arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (R:0,629; R<sup>2</sup>:0,396; p:0,000). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise güçlendirici liderlik davranışının yatay muhalefet üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ışığında “H<sub>1b</sub>: Güçlendirici liderlik davranışının yatay muhalefeti negatif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

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

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

Tablo 10 incelendiğinde istismarcı liderlik ile dikey muhalefet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır (R:0,077; R<sup>2</sup>:0,006; p:0,240). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise istismarcı liderlik davranışı dikey muhalefeti etkilememektedir. “H<sub>2a</sub>: İstismarcı liderlik davranışı dikey muhalefeti negatif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 11.** İstismarcı Liderlik İle Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 11 incelendiğinde istismarcı liderlik ile yatay muhalefet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır (R:0,098; R<sup>2</sup>:0,010; p:0,131). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise istismarcı liderlik davranışı yatay muhalefeti etkilememektedir. “H<sub>2b</sub>: İstismarcı liderlik davranışı yatay muhalefeti negatif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

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

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

Tablo 12 incelendiğinde güçlendirici liderlik ile dikey muhalefet arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (R:0,554; R<sup>2</sup>:0,307;

p:0,000). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise etik liderlik davranışı dikey muhalefeti negatif yönde etkilemektedir. “H<sub>3a</sub>: Etik liderlik davranışı dikey muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 13.** Etik Liderlik İle Yatay Muhalefet Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 13 incelendiğinde güçlendirici liderlik ile yatay muhalefet arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (R:0,641; R<sup>2</sup>:0,410; p:0,000). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise etik liderlik davranışı yatay muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir. “H<sub>3b</sub>: Etik liderlik davranışı yatay muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir.

#### 4.5. Bağımsız t-testi Analizi İle İlgili Bulgular

Katılımcıların anketlerde verdiği cevaplardan elde edilen bilgiler ışığında, katılımcıların örgütsel muhalefet algılarının cinsiyet ve medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermeme durumu analiz edilmiştir.

**Tablo 14.** Dikey Muhalefet Davranışı Ve Cinsiyete Yönelik T-Testi Analizi Bulguları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>Erkek</b>	136	3,7618	,92745	1,809	,072
<b>Kadın</b>	101	3,5267	1,06685		

Yapılan t-testi analizi sonucuna göre katılımcıların dikey muhalefet algısı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,072$ ;  $p> 0,05$ ).

**Tablo 15.** Yatay Muhalefet Davranışı Ve Cinsiyete Yönelik T-Testi Analizi Bulguları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Erkek	136	2,5429	1,04684	-1,185	,237
Kadın	101	2,7079	1,07714		

Yapılan t-testi analizi sonucuna göre katılımcıların yatay muhalefet algısı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,237$ ;  $p> 0,05$ ).

**Tablo 16.** Dikey Muhalefet Davranışı Ve Medeni Duruma Yönelik T-Testi Analizi Bulguları

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Evli	130	3,5600	91,377	-1,742	,083
Bekar	107	3,7850	1,07482		

Yapılan t-testi analizi sonucuna göre katılımcıların dikey muhalefet algısı medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,083$ ;  $p> 0,05$ ).

**Tablo 17.** Yatay Muhalefet Davranışı Ve Medeni Duruma Yönelik T-Testi Analizi Bulguları

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Evli	130	2,7090	,95738	1,536	,126
Bekar	107	2,4969	,1,16823		

Yapılan t-testi analizi sonucuna göre katılımcıların yatay muhalefet algısı medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,126$ ;  $p> 0,05$ ).

#### 4.6. Anova Analizi İle İlgili Bulgular

Bu bölümde katılımcıların anketlerde verdiği cevaplardan elde edilen bilgiler ışığında, katılımcıların örgütsel muhalefet algılarının yaş, eğitim düzeyi, iş yerinde çalışma süresi, iş yerinde çalıştığı pozisyon ve sendikaya üye olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

**Tablo 18.** Dikey Muhalefet Davranışı Ve Yaş Düzeyine Yönelik Anova Analizi Bulguları

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	p
18-25	93	3,8753	1,07052	,065
26-33	81	3,5457	,90610	
34-41	50	3,5080	,94865	
42 ve Üzeri	13	3,4462	,94922	

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların dikey muhalefet algısı yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,065$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 19.** Yatay Muhalefet Davranışı Ve Yaş Düzeyine Yönelik Anova Analizi Bulguları

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	p
18-25	93	2,3925	1,20853	,003
26-33	81	2,6111	,91931	
34-41	50	2,8067	,89554	
42 ve Üzeri	13	3,4615	,84205	

Tablo 19 incelendiğinde katılımcıların yatay muhalefet algısı yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,004$ ;  $p<0,05$ ). Post Hoc testi sonuçlarına göre bu farklılıklar 18-25 yaş arası çalışanlar ile 42 ve üzeri yaşında olan çalışanlar arasında ( $p=0,003$ ) ve 26-33 yaş arası çalışanlar ile 42 ve üzeri yaşında olan çalışanlar arasında ( $p=0,032$ ) ortaya çıktığı görülmüştür. Burada en yüksek farklılık 18-25 yaş arası çalışanlar ile 42 ve üzeri yaşında olan çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 20.** Dikey Muhalefet Davranışı Ve Eğitim Düzeyine Yönelik Anova Analizi Bulguları

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	p
İlkokul	47	4,1617	,90759	,000
Lise	131	3,6214	1,00621	
Ön Lisans	35	3,3543	,86784	
Lisans ve Üzeri	24	3,3500	,94225	

Tablo 20 incelendiğinde katılımcıların dikey muhalefet algısı eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,005$ ). Post Hoc testi sonuçlarına göre bu farklılıklar ilkokul düzeyinde eğitim görmüş çalışanlar ile lise düzeyinde eğitim görmüş çalışanlar ( $p=0,006$ ), ilkokul düzeyinde eğitim görmüş çalışanlar ile önlisans düzeyinde eğitim almış çalışanlar ( $p=0,001$ ) ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile lisans ve üzeri düzeyde eğitim almış çalışanlar ( $p=0,005$ ) arasında ortaya çıkmaktadır. Burada ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile lisans ve üzeri düzeyde eğitim almış çalışanların farklılığın, ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile lise düzeyinde eğitim almış çalışanlar arasındaki farklılıktan yüksek olduğu tespit edilmiştir. En yüksek farklılık ise ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile önlisans düzeyinde eğitim almış çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 21.** Yatay Muhalefet Davranışı Ve Eğitim Düzeyine Yönelik Anova Analizi Bulguları

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	p
İlkokul	47	2,1631	1,16433	,000
Lise	131	2,5712	1,05794	
Ön Lisans	35	3,1333	,77523	
Lisans ve Üzeri	24	2,9653	,80904	

Tablo 21 incelendiğinde katılımcıların yatay muhalefet algısı eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,005$ ). Post Hoc testi sonuçlarına göre bu farklılıklar, ilkokul düzeyinde eğitim görmüş çalışanlar ile önlisans düzeyinde eğitim almış çalışanlar ( $p=0,000$ ), ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile lisans ve üzeri düzeyde eğitim almış çalışanlar ( $p=0,011$ ) ve lise düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile ön lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlar ( $p=0,022$ ) arasında ortaya çıkmaktadır.



Burada ilköğretim düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile lisans ve üzeri düzeyde eğitim almış çalışanlar arasındaki farklılığın, lise düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile önlisans düzeyinde eğitim almış çalışanlar arasındaki farklılıktan yüksek olduğu tespit edilmiştir. En yüksek farklılık ise ilköğretim düzeyinde eğitim almış çalışanlar ile önlisans düzeyinde eğitim almış çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 22.** Dikey Muhalefet Davranışı Ve İş Yerinde Çalışma Süresine Yönelik Anova Analizi Bulguları

Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	p
1-5	128	3,7453	1,05045	,131
6-10	79	3,6481	,92221	
11 ve üzeri	30	3,3400	,88380	

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların dikey muhalefet algısı iş yerinde çalışma süresi düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,131$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 23.** Yatay Muhalefet Davranışı Ve İş Yerinde Çalışma Süresine Yönelik Anova Analizi Bulguları

Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	p
1-5	128	2,5260	1,13163	,069
6-10	79	2,5992	,94715	
11 ve üzeri	30	3,0222	,96364	

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların yatay muhalefet algısı iş yerinde çalışma süresi düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p=0,069$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 24.** Dikey Muhalefet Davranışı Ve İş Yerinde Çalıştığı Pozisyona Yönelik Anova Analizi Bulguları

Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Sekreter	17	3,1412	,85371	,009
İşçi	163	3,7742	1,01255	
Şef	36	3,3222	,91249	
Orta ve Üst D.Y.	21	3,7905	,86828	

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların dikey muhalefet algısı iş yerinde çalıştığı pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,009$ ;  $p<0,05$ ). Post Hoc testi

sonuçlarına bu farklılıklar sekreter pozisyonunda çalışanlar ile işçi pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,012$ ), sekreter pozisyonunda çalışanlar ile orta düzey ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,043$ ) ve işçi pozisyonunda çalışanlar ile şef pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,013$ ) arasında ortaya çıkmaktadır. Burada işçi pozisyonunda çalışanlar ile şef pozisyonunda çalışanlar arasındaki farklılığın sekreter pozisyonunda çalışanlar ile orta düzey ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalışanlar arasındaki farklılıktan yüksek olduğu tespit edilmiştir. En yüksek farklılık ise sekreter pozisyonunda çalışanlar ile işçi pozisyonunda çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır.

**Tablo 25.** Yatay Muhalefet Davranışı ve İş Yerinde Çalıştığı Pozisyona Yönelik Anova Analizi Bulguları

Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Sekreter	17	3,1569	,73709	,023
İşçi	163	2,4857	1,10808	
Şef	36	2,8935	,95714	
Orta ve Üst D.Y.	21	2,6825	,87386	

Tablo 25 incelendiğinde katılımcıların yatay muhalefet algısı iş yerinde çalıştığı pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $p=0,023$ ;  $p<0,05$ ). Post Hoc testi sonuçlarına göre bu farklılıklar sekreter pozisyonunda çalışanlar ile işçi pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,012$ ) ve işçi pozisyonunda çalışanlar ile şef pozisyonunda çalışanlar ( $p=0,035$ ) arasında ortaya çıkmaktadır. Burada sekreter pozisyonunda çalışanlar ile işçi pozisyonunda çalışanlar arasındaki farklılığın, işçi pozisyonunda çalışanlar ile şef pozisyonunda çalışanlar arasındaki farklılıktan yüksek olduğu saptanmıştır.

**Tablo 26.** Dikey Muhalefet Davranışı ve Sendikaya Üye Olma Durumuna Yönelik Anova Analizi Bulguları

Sendika	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Evet	24	3,8333	,75680	,107
Hayır	185	3,6930	1,05005	
Belirtmek İ.	28	3,3071	,68526	

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların dikey muhalefet algısı sendikaya üye olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,107$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 27.** Yatay Muhalefet Davranışı ve Sendikaya Üye Olma Durumuna Yönelik Anova Analizi Bulguları

Sendika	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Evet	24	2,8958	,80279	,236
Hayır	185	2,5532	1,12665	
Belirtmek İ.	28	2,7679	,71771	

Tablo 27 incelendiğinde katılımcıların yatay muhalefet algısı sendikaya üye olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,236$ ;  $p>0,05$ ).

Araştırma sonucunda, hipotezlerin kabul ve reddedilmesi durumları aşağıdaki Tablo 28’de gösterilmektedir.

**Tablo 28.** Hipotezlerin Kabul Ve Reddedilmesi

Hipotezlerin Kabul ve Reddedilmesi		
Hipotezler	Kabul	Red
H <sub>1a</sub> : Güçlendirici liderlik davranışlarının dikey muhalefet davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.		<b>X</b>
H <sub>1b</sub> : Güçlendirici liderlik davranışı yatay muhalefet davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.		<b>X</b>
H <sub>2a</sub> : İstismarcı liderlik davranışlarının dikey muhalefet üzerinde negatif bir etkisi vardır.		<b>X</b>
H <sub>2b</sub> : İstismarcı liderlik davranışlarının yatay muhalefet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.		<b>X</b>
H <sub>3a</sub> : Etik liderlik davranışlarının dikey muhalefet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.		<b>X</b>
H <sub>3b</sub> : Etik liderlik davranışlarının yatay muhalefet üzerinde negatif bir etkisi vardır.		<b>X</b>

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç

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

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

Değişkenlerin yapıları ve güvenilirlikleri doğrulandıktan sonra ortaya konulan hipotezleri test etmeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan regresyon analizleri

sonuçlarına bakıldığında güçlendirici liderliğin dikey muhalefeti olumsuz yönde, yatay muhalefeti ise olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında Srivastava ve arkadaşları (2006) güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların birbiriyle olan bilgi paylaşımını ve ekip etkinliğini olumlu yönde etkilediği, Lee ve arkadaşları (2014) güçlendirici liderlik davranışlarının takım içerisinde bilgi paylaşımını arttırdığı ve takım performansını pozitif yönde etkilediği, Xue ve arkadaşları (2015) güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların ekip içerisindeki bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği, Zhang ve Bartal (2010) güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik, motivasyonel ve yaratıcı süreçler geliştirmesini olumlu yönde etkilediği, Hon ve Chan (2013) güçlendirici liderlik davranışlarının ekip yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği, Byun ve arkadaşları (2016) güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Dolayısıyla literatürde güçlendirici liderlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde çalışanların pozitif örgütsel çıktılara ulaşmasında ve bu amaçlara ulaşırken ihtiyaç duydukları motivasyona güçlendirici liderlik davranışlarının olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Ancak araştırmanın sonuçlarına bakıldığında literatürün aksi yönde güçlendirici liderlik davranışının üst yönetim tarafından arzulanan bir davranış olan dikey muhalefeti negatif yönde etkilediği görülmektedir. Dikey muhalefette organizasyonun yapısında söz sahibi kişilere örgütle ilgili yapıcı fikirlerin açık ve net bir şekilde paylaşılması vurgulanmaktadır. Ancak çalışanlar işletmeyi geliştirmeye yönelik sahip oldukları fikirleri paylaşabilecekleri yönetici kademesindeki muhataplarını bulamadıklarında, fikir ve düşüncelerini işletmede kararlar üzerinde etki sahibi olmayan iş arkadaşlarına paylaşma eğilimi göstermektedir (Kassing, 2000). Bir başka neden ise yapılan ferkans analizinde görüldüğü üzere çalışanların büyük bir çoğunluğunun iş yerinde çalıştığı sürenin 1 ila 5 yıl arasında olmasıdır. Güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanlara etki edebilmesi için işgörenlerin daha uzun süre iş yerinde faaliyet göstermeleri gerekebilmektedir. Conger ve Canungo (1988) güçlendirici liderlikle ilgili yaptığı çalışmada çalışanlara yetki ve sorumluluk vermenin çalışanlar üzerinde aşırı güvene yol açabileceği ve bu durumun örgüt işleyişine zarar vereceğinden bahsetmektedir. Dolayısıyla bahsi geçen nedenler elde edilen sonucu mantıklı bir şekilde

açıklamaktadır. Buna bağlı olarak güçlendirici liderlik davranışının sergilenmesi dikey muhalefeti etkilememekle birlikte alternatif olan yatay muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir.

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

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

Yapılan t-testi sonuçlarına bakıldığında dikey ve yatay muhalefet algısının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı, Anova testi sonuçlarına bakıldığında ise dikey muhalefet algısı ile yaş, çalışma süresi ve sendikalı olma arasında, yatay

muhalefet ile çalışma süresi ve sendikalı olma durumuna göre anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların dikey muhalefet algısının eğitim düzeyi ve çalıştığı pozisyona göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Eğitim düzeyine göre dikey muhalefet algısı arasındaki farklılığa bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe dikey muhalefet davranışının azaldığı tespit edilmiştir. Tekstil fabrikasında şef ve yönetici kademelerinde çalışan bireylerin eğitim düzeyinin yüksek olması nedeniyle ihtiyaç anında üst kademelere düşünce ve ihtiyaçlarını daha hızlı ve etkin bir şekilde aktarma şansı bulabilmesi nedeniyle dikey muhalefet davranışı sergileme ihtiyacının da ortadan kalktığı düşünülmektedir.

Yatay muhalefet algısı ile yaş, eğitim düzeyi ve çalışanların çalıştığı pozisyon arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yatay muhalefet algısının çalışanların yaş grupları arasında farklılaşmasına bakıldığında çalışanların yaşı arttıkça yatay muhalefet davranışının da artış gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanları yaşı ilerledikçe kazandıkları deneyim ve tecrübenin getirdiği birikimleri birbiriyle paylaşımlarını arttırdığı düşünülmektedir. Bir diğer etken ise yaşı ilerleyen çalışanların işten atılma korkusundan dolayı dikey muhalefet davranışını gerçekleştirilmeyip, yatay muhalefet davranışını gerçekleştirme eğiliminde olmaktadır. Yatay muhalefet ile çalışanların eğitim düzeyi ve çalışıkları pozisyon arasındaki farklılığa bakıldığında ise çalışanların eğitim düzeyi arttıkça yatay muhalefet davranışının azaldığı tespit edilmiştir. Dikey muhalefete benzer şekilde birey sahip olduğu bilgi ve tecrübe sayesinde muhalefetten çekinmekte güçlendirici etkiler sayesinde kendi kararlarını alma yönlü davranışlar sergileyebilmektedir.

Özetlemek gerekirse yukarıdaki sonuçlar göz önüne alındığında, kurum içerisindeki ortamın demokratikleşmesinde ve işletmeye faydalı olabilecek muhalif görüşlerin aktarılmasında muhalefet davranışının farklı liderlik davranışları ile farklı düzeylerde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Tepe yönetime devamlı muhalif bilgi akışı etkin ve verimli olmayabileceği gibi çalışanların kendi aralarında muhalif görüşleri

paylaşmasında bir yere kadar faydalı olabilir. Burada önemli olan nokta arzu edilen muhalefetin belirlenmesi ve belirlenen muhalefetin hangi değişkenlere göre değerlendirileceğinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda düşünülerek hazırlanan öneriler paylaşılmıştır.

## 5.2. Öneriler

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

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



Yatay muhalefet dikey muhalefete giden yollar kapalı olarak algılandığında çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Burada kurum yöneticileri, çalışanların kendi aralarında yapmış oldukları yatay muhalefetten çıkan fikirleri öğrenmek için çeşitli uygulamalar düzenleyebilirler. Bu uygulamaya örnek olarak ise kapalı kutu uygulaması gerçekleştirilebilir. Burada çalışanlar işletme ile ilgili düşüncelerini isim belirtmeden yazıp kutuya atabilir.

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

## KAYNAKÇA

- Akatay, A., Kısacık, N. Ç. ve Yücekaya, P. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet Ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, 14(28), 483.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, 7(25), 145-174.
- Akdemir, A. (1998). **Vizyon Yönetimi**. İstanbul: Bayrak Matbaası.
- Arda, S. (2006). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- Ardıç, K., ve Yenigün, M. C. (1997). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı. **21. yy. Liderlik Sempozyumu**. 5-6 Haziran. İstanbul: Deniz Harp Okulu
- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller Ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. **Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 8(2), 171-189.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., and Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of A New Scale for Measuring Leader Behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, 21(3), 249-269.
- Arslantaş, C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. **Anadolu University Journal of Social Sciences**, 7(2), 227-240.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 18(4), 244-256.

- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., and Debrah, Y. A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and The Moderating Role of Work Unit Structure. **Management and Organization Review**, 4(3), 393-411.
- Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 10(3), 117-141.
- Aydın, İ. P. (2006). **Eğitim ve Öğretimde Etik**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, M. A. (2015). **Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(1), 123-137.
- Barrett, J. P. and Goldsmith, L. (1976). When is n Sufficiently Large?. **The American Statistician**, 30(2), 67-70.
- Bass, B.M., (1990). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications**, (3.Edition), New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1998). **Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact**. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, 17(1), 112-121.
- Burns, J.M., (1978). **Leadership**, New York: Harper & Row Publishers.

- Brower, M. J.(1995), “Empowering Teams: What, Why, And How”, **Empowerment in Organizations**, 3(1), 13-25.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. **Organizational Dynamics**, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E. and Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. **Business Ethics Quarterly**, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E. and Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. **The Leadership Quarterly**, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Örneklem Yöntemleri. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf>, (2017, Ocak 15)
- Bowen, D. E., and Lawler, E. E. (1995). Empowering Service Employees. **Sloan Management Review**, 36(4), 73.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S. and Kang, S. W. (2016). When Does Empowering Leadership Enhance Employee Creativity? A Three-Way Interaction Test. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 44(9), 1555-1564.
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 1, 133-141.
- Cannings, K. (1992). The Voice of the Loyal Manager: Distinguishing Attachment from Commitment. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 5(3), 261-272.

- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki. **Eğitim ve Bilim**, 37(165), 137-151.
- Cevahir, H. (2004). Güçlendirici Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe kuramsal yaklaşımlar. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 2, 314-321.
- Cohen, W. A. (2010). **Drucker ve Liderlik**. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Conaway, R. N. and Fernandez, T. L. (2000). Ethical Preferences among Business Leaders: Implications for Business Schools. **Business Communication Quarterly**, 63(1), 23-31.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. **Academy of Management Review**, 13(3), 471-482.
- Connock, S. and Johns, T. (1995). **Ethical leadership**. London: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Coşkun, R. (1998), Yeni Yönetim Teknikleri, Basılmış Ders Notları, **Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F.**
- Crawford, C. B. and Brungardt, C. L. (1999). Building the Corporate Revolution: Real Empowerment through Risk Leadership. **Proceedings of the Annual Meeting of the International Leadership Association**, Atalanta, 1-17.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4(1), 249-268.

- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. ve Inanır, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. **Ege Akademik Bakis**, 15(1), 53-63.
- Çelik, C., ve Sünbül, A. G. Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(3), 49-66.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(53), 198-218.
- Dereli, T. (1982). **Organizasyonda Davranış**. İstanbul: Ar Yayıncılık.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi. **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (29), 177-203.
- Duffy, A. (2002). Collective executive leadership: An Exploration of This New Leadership Phenomenon and Its Relationship to Organizational Learning, Performance and Results. **Doctoral Dissertation**, Pepperdine University.
- Durmaz, C. (2012). **Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü**. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ekiz, D. (2003). **Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elma, C., ve Demir, K. (2000). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar Ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdal, M. (2007). **İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Eren, E. (2003). **Yönetim ve Organizasyon** (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2012). **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Freeman, R. E., and Stewart, L. (2006). Developing Ethical Leadership. **Business Roundtable Institute For Corporate Ethics**. [http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf).
- French, J. R., Raven, B. and Cartwright, D. (1959). The Bases of Social Power. **Classics of Organization Theory**, 7, 311-320.
- George, J. M., and Gareth, R. J. (2005). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Graham, J.W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. **Researching Organizational Behavior**. 8, 1-52.
- Griffin, R. W., and Moorhead, G. (2014). **Organizational Behavior Managing People And Organizations** (11. Baskı). USA: Cengage Learning.
- Gümüş, A. (2013). **İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gündüz, Y., ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı Liderlik. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 10(1), 95-104.
- Güneş, İ. (2017). **Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güney, S. (2012). **Liderlik**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik. **Executive Excellence**, 8(87), 23.
- Hatch, M. J., Kostera, M., and Koźmiński, A. K. (2006). The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. **Organizational Dynamics**, 35(1), 49-68.
- Hon, A. H., and Chan, W. W. (2013). Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence. **Cornell Hospitality Quarterly**, 54(2), 199-210.
- Howard, A. (1998). **The empowering leader: Leading Organizations' Perspectives for a New Era**. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 202-213.
- Howell, J. P., and Costley, D. L. (2001). **Understanding Behaviors For Effective Leadership**. New Jersey: Prentice Hall.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing ,and displacing: A model of employee dissent. **Communication Studies**,48(4), 311-332.
- Kassing, J.W. (1998).Development And Validation of the Organizational Dissent Scale. **Management Communication Quarterly**,12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. **Communication Research Reports**, 17(1), 58-70.
- Kassing, J. W. and Armstrong, T. A. (2002). Examining the Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status with Employee Dissent. **Communication Research Reports**, 18(3), 264-273.
- Kassing, J. W. and Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. **Management Communication Quarterly**, 13(1), 100-115.



- Kassing, J. W. and Dicioccio, R. L. (2004). Testing A Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. **Communication Report**, 17(2), 113-120.
- Kassing, J.W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. **Management Communication Quarterly**.16(2),187-209.
- Kassing, J.W. and Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. **Management Communication Quarterly**,16(1),39-65.
- Kaya, M. F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. **Marmara Coğrafya Dergisi**, 28, 175-193.
- Kayış, A. (2010). **Güvenilirlik Analizi içinde SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. Kalaycı (Ed.), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Ke, W., and Wei, K. K. (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. **Decision Support Systems**, 45(2), 208-218.
- Keçecioglu, T. (1998). **Liderlik Ve Liderler**. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Kellerman, B. (2008), **Kötü Liderlik Nedir, Nasıl Gerçekleşir ve Niçin Önemlidir**, Çeviren: Fadime Kahya, Harvard Business School Publishing Corporation, İstanbul:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kemal Demirci, M., Eren Gümüştekin, G., Mercan, N., Alatur, B. Ve Tiryaki, S. (2013). Relationship between machiavelism and ethical leadership and an application. **In International Conference on Economic and Social Studies**, 10-11 May, 2013, Sarajevo (Vol. 1, No. 1). International Burch University.
- Kim, M. and Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 24(4), 466-478.

- Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. **Academy of Management Journal**, 42, 58–74.
- Kiriş, B., (2016). **Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmelerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişki**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun
- Koçel, T. (1989). **İşletme yöneticiliği**. (10. Baskı) İstanbul: Arıkan Yayınevi
- Koçel, T. (2005). **İşletme yöneticiliği**. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Konan, N., ve Çelik, O. T. (2017). Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliğine İlişkin Öğretmen Algısı/Teacher Perception on the Empowering Leadership of School Principals. **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 6(1), 322-335.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. and Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. **Educational and psychological measurement**, 60(2), 301-313.
- Korucuoğlu, T. (2016). **Örgütsel Güç Oyunları Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Küçükşille, E. (2010). **Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli içinde SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. Kalaycı (Ed.), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. and LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership a theoretical review, integration, and future research agenda. **Journal of Management**, 39(5), 1308-1338
- Kutaniş, R. Ö. (2003). **Örgütlerde Davranış Bilimleri**. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L. and Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. **Journal of advanced nursing**, 72(3), 582-592.
- Lee, J., Lee, H. and Park, J. G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. **Information Technology & People**, 27(3), 366-386.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. and Greenbaum, R. L. (2010). Examining The Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. **Journal of Business Ethics**, 95(1), 7-16.
- McConnell, J. (1994). On lemmings, managers and leaders. **The Journal for Quality and Participation**, 17(2), 26.
- McGregor D., (1970). Örgütün İnsan İlişkileri Yönü. Çeviren: D. Energin. **ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını** , No:16, Ankara.
- McShane, S. L., and Glinow, M. A. (2010). **Organizational Behavior** (5th Edition b.). New York: McGraw Hill.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. **Applied Psychology: An International Review**, 50(1), 153–180.
- Mete, B. (2016). **Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Murari, K. (2013). Abusive leadership—a Barrier to Employee Empowerment. **European Journal of Business and Management**, 5(4), 8-21.
- Murat, G. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 4(16), 113-126.

Miao, Q., Newman, A., Yu, J. and Xu, L. (2013). The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? **Journal of Business Ethics**, 116(39), 641-653.

Nelson, R. (1999), **Yetki Verme**, İstanbul: Hayat Yayınları.

Ötken, A. B. ve Cenkeci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 10(39), 41-51.

Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

Özdemir, M. (2011). Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 11(4), 1895-1908.

Özdemir, M. (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği). **Eğitim ve Bilim**, 38(168), 11-128.

Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). **Amme İdaresi Dergisi**, 30(4), 75-86.

Özkan, M. (2011). İş Ahlakının Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Performansa Etkileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul

Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 17(1-2), 189-202.

Pektaş, C. (2002). Toplam Kalite Uygulamaları Ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi

Farklılaştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Pojidaeff, D. (1995). The core principles of participative management. **The Journal for Quality and participation**, 18(7), 44.

Pickett, M. C. (2005). Understanding Ethical Leadership. **ASBBS E-Journal**, 1(1), 44-54.

Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech. **Communication Education**, 34(3), 245-258

Robbins, S. (1998). **Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2008). **Essentials of Organizational Behavior** . New Jersey: Prentice Hall.

Sadullah, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 27(2), 35-48.

Salazar, J., Pfaffenger, C. and Salazar, R. (2006). Locus of control vs. employee empowerment and the relationship with hotel managers' job satisfaction. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, 5(1), 1-15.

Saruhan, Ş. C., Yıldız, M. L., Şakar, A. N., Tonus, Z., Besler, S. ve Ulukan, C. (2012). **İşletme Yönetimi**. (B. Baraz, & A. N. Şakar, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Sezici, E. (2015). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı Ve Sonuçları. 23. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2(1), 627-634

Sims, R. R., and Brinkman, J. (2002). Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at Salomon Brothers. **Journal of business ethics**, 35(4), 327-339.

- Srivastava, A., Bartol, K. M. and Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of management journal**, 49(6), 1239-1251.
- Starratt, A. and Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 31(2), 136-158.
- Staw, B. M. (1995). **Psychological dimensions of organizational behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. New York, NY, US: Free Press.
- Şahin, N. (2007). Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- Şantaş, F. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. **The Journal Of Business Science**, 2(2), 53-69.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2007). **Using Multivariate Statistics**. 5th. Edition, USA, Boston: Pearson International Edition.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). **Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. 21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar**, İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Tang, P. M., Bavik, Y. L., Chen, Y. F., and Tjosvold, D. (2015). Linking ethical leadership to knowledge sharing and knowledge hiding: the mediating role of psychological engagement. **International Proceedings of Economics Development and Research**, 84, 71.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. **Academy of management journal**, 43(2), 178-190.

- Tomey, A. M. (2009). **Nursing Management And Leadership**. USA: Mosby Elsevier.
- Thomas, R. M. (1998). **Conducting Educational Research: A Comparative View**, USA: Greenwood Publishing Group.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy Of Management Review**, 15(4), 666-681.
- Tran, Q., Tian, Y. and Sankoh, F. P. (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. **American Journal of Industrial and Business Management**, 3(7), 595-600.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D. and McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. **Business Ethics Quarterly**, 8(3), 447-476.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2010). **Türk Dil Kurumu Sözlüğü**. Ankara: TDK Yayınları.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 41(41), 434-448.
- Uğurlu, C. T., Sincar, M. ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. **Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 15(1), 266-281.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R. and Osborn, R. N. (2014). **Organizational Behavior** (13. Baskı b.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2014). Türkiye’de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması, Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23(1), 1-12.

- Van Tassel, J. (2010). Leadership and Management. “**Managing Electronic Media**” Elsevier, 61-90.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. and Pearce, C.L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. **The Leadership Quarterly**, 21(3), 530-542.
- Victor, B. and Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases Of Ethical Work Climates. **Administrative Science Quarterly**, 33(1), 101-125.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K. and Agle, B. (2005). "Somebody I Look Up To:" **Ethical Role Models In Organizations**. *Organizational Dynamics*, 313-330.
- Xia, Y., Zhang, L. and Li, M. (2017). Abusive leadership and helping behavior: capability or mood, which matters?. **Current Psychology**, 1-9.
- Xu, X., Yu, F. and Shi, J. (2011). Ethical leadership and leaders' personalities. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 39(3), 361-368.
- Yen, Tran Q, Yezhuang T, and Foday P., (2013). The impact of prevalent destructive leadership behaviour on subordinate employees in a firm. **American Journal of Industrial and Business Management**. 3(7), 595.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2004). **Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri**. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. **Electronic Turkish Studies**, 8(6), 853-879
- Yılmaz, H. (2008). **Vizyon, Misyon, Kariyer Ve Daha Ötesi Stratejik Liderlik** (1. Baskı). İstanbul: Kum Saati.
- Zhang, X. and Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and



creative process engagement. **Academy Of Management Journal**, 53(1), 107-128.



## EKLER

### EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

#### LİDERLİK TÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma yürütülmekte olan “**LİDERLİK TÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ**” konulu araştırmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Anket çalışmamıza destek veren tekstil firmasının çalışanlarının isimleri gizli tutulacak olup, asla açıklanmayacaktır. Anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen anketimizi isminizi belirtmeden cevaplayınız.

Araştırmamıza değerli görüşlerinizle destek vermeniz ve bu sayede elde edilecek sonuçların işletmenizin ve sonrasında ülkemiz yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlayacağı görüşüyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Yrd. Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK  
Mehmet COŞKUNER (Düzce Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü)

#### Demografik Sorular

1. Cinsiyetiz:    Erkek                      Bayan
2. Medeni Durum:( Evli                       Bekar
3. Yaşınız :         18-25                       26-33                       34-41                       42-49                       50 ve üzeri
4. Eğitiminiz:     İlkokul                       Lise                       Ön Lisans                       Lisans                       Lisansüstü
5. İş YerinizdeÇalışma Süresi: ( 1-5 yıl     6-10 yıl     11-15 yıl     16-20 yıl  21 yıl ve üzeri
6. Pozisyonunuz: ( Sekreter     Memur     Şef     Orta Düzey Yönetici     Üst Düzey Yönetici
7. Bir Sendikaya Üye Misiniz?:    Evet (                      Hayır (                      Belirtmek İstemiyorum ()
8. İşyerinizde bir problem ile karşılaştığınızda bunu üstlerinize nasıl aktarırsınız?  
 Yüz yüze Görüşerek     Telefonla     Maille                       Whatsaptan     Toplantıyı Beklerim  
 Masasına Not Bırakırım                       Sekreterine Bildirim                       Diğer .....

<b>ÖRGÜTSEL MUHALEFET</b>		<b>Hiç Katılmam</b>	<b>Az Katılıım</b>	<b>Orta Derecede Katılıım</b>	<b>Çok Katılıım</b>	<b>Tam Katılıım</b>
1	Çalıştığım iş yerinde sorunların ortaya konmasında ve karşıt görüşlerimi dile getirmede çekingenimdir.					
2	İş yerinde çalışan diğer personele bir takım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.					
3	Herkesin önünde iş yerindeki etkisizliği veya yetersizliği eleştiririm.					
4	Firma yönetimini sorgulamam.					
5	Firma ve yönetimle ilgili politikaları sorgulamada çekingenimdir.					
6	Firmadaki diğer çalışanlar, örgütsel değişimle ilgili şikâyet ettiklerinde ben de onlara katılıım.					
7	Firmayla ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıım.					
8	Firma ve yönetimle ilgili politikalar açısından memnuniyetsizlik duyduğumda, bu durumu herkesin bilmesini sağlarım.					
9	Firmadaki kararlara katılmadığıımda bu fikrimi yönetimle paylaşmam.					
10	Etkili olmayan örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerimi firma yönetimiyle paylaşırım.					
11	Firmadaki diğer çalışanların işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili kişisel algı ve değerlendirmemi bilmesini sağlarım.					
12	Firma kararlarıyla ilgili düşüncelerimi ve eleştirilerimi firma yönetimi ile paylaşırım.					
13	Firmadaki diğer çalışanların önünde firmamızı eleştirmem.					
14	Firmadaki etkisizlik veya yetersizliği ortadan kaldırmayla ilgili yönetime tavsiyelerde bulunurum.					
15	Firma yönetimiyle yaşadığım anlaşmazlığı dile getirmem.					
16	Firmayla ilgili sorunlarda meslektaşlarııma şikâyette bulunmam.					
17	Firmadaki diğer çalışanlara adaletsiz davranıldığıına inandığıımda bu durumu yönetime anlatırım.					
18	Rahatsız edici veya sorun olabilecek konularda meslektaşlarıımla rahatça konuşabilirim.					

<b>ETİK LİDERLİK</b>		<b>Hiç Katılmam</b>	<b>Az Katılım</b>	<b>Orta Derecede Katılım</b>	<b>Çok Katılım</b>	<b>Tam Katılım</b>
<b>Lütfen aşağıdaki ifadelerden size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.</b>						
1	Yöneticim, çalışanlarının önerilerini dikkate alır.					
2	Yöneticim, etik standartları ihlal edenlere yaptırım uygular.					
3	Yöneticim, özel hayatını etik tarzda yürütürler.					
4	Yöneticim, çalışanlarının çıkarlarını en iyi şekilde göz önünde bulundurur.					
5	Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.					
6	Yöneticim, güvenilirdir.					
7	Yöneticim, iş etiği ve değerlerini çalışanlarla müzakere eder.					
8	Yöneticim, işlerin etik açıdan nasıl doğru yapılacağına yönelik örnekler ortaya koyar.					
9	Yöneticim, başarıyı sadece sonuçları ile değil nasıl kazanıldığı ile de belirler.					
10	Yöneticim, karar verirken “yapılacak en doğru şey nedir?” diye sorar.					

<b>İSTİSMARCI LİDERLİK</b> Lütfen aşağıda yöneticinizi tanımlamaya yönelik ifadelerden size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.		Hiç Katılmam	Az Katılım	Orta Derecede Katılım	Çok Katılım	Tam Katılım
1	Yöneticim benimle alay eder.					
2	Yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.					
3	Yöneticim bana küser					
4	Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.					
5	Yöneticim özel hayatımı ihlal eder					
6	Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur					
7	Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.					
8	Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar.					
9	Yöneticim sözünde durmaz.					
10	Yöneticim başkasına olan hıncını benden çıkartır					
11	Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur					
12	Yöneticim bana karşı kabadır					
13	Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez					
14	Yöneticim beceriksiz olduğumu söyler.					
15	Yöneticim bana yalan söyler.					

<b>GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK</b>						
<b>Lütfen aşağıda yöneticinizi tanımlamaya yönelik ifadelerden size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.</b>		<b>Hiç Katılmam</b>	<b>Az Katılım</b>	<b>Orta Derecede Katılım</b>	<b>Çok Katılım</b>	<b>Tam Katılım</b>
1	Yöneticim, iş sürecini ve prosedürlerini geliştirmeye yönelik ihtiyaç duyduğum yetkiyi bana verir.					
2	Yöneticim, bir şeyleri geliştirmeye yönelik değişiklikler yapmam için bana yetki verir.					
3	Yöneticim, bana verilen sorumlulukla doğru orantılı olarak yetki verir.					
4	Yöneticim, bana verilen görevde beni sorumlu tutar.					
5	Performans ve sonuçlardan sorumlu tutulurum.					
6	Yöneticim, müşteri memnuniyeti konusunda çalışanları sorumlu tutar.					
7	Yöneticim, sorunlar karşısında kendi çözümlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olmaya çalışır.					
8	Yöneticim, işlerin nasıl yürütüleceği ile ilgili konularda karar vermem konusunda bana güvenir.					
9	Yöneticim, işimde karşılaştığım sorunlarla ilgili kendi çözümlerimi geliştirebilmem için beni cesaretlendirir.					
10	Yöneticim, yüksek kalitede sonuçlar elde etmeyi temin etmem için ihtiyaç duyduğum bilgiyi benimle paylaşır.					
11	Yöneticim, müşteri isteklerini karşılayabilmem için ihtiyaç duyduğum bilgiyi bana temin eder.					
12	Yöneticim, sistematik problem çözme metotlarını kullanmam konusunda beni cesaretlendirir.					
13	Yöneticim, yeni beceriler geliştirebilmem için bana sık sık fırsatlar sunar.					
14	Sürekli öğrenim ve beceri geliştirmenin bizim işletmemizde öncelik olduğu konusunda beni temin eder.					
15	Yöneticim, benim hata yapma olasılığımı riske etmeye hazırdır.					
16	Başarılı olmama ihtimalleri olsa bile yeni fikirleri denemem konusunda teşvik edilirim.					
17	Yöneticim, hata yaptığımda suçu doğrudan bende bulmak yerine düzeltici faaliyetlere önem verir.					