

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ*

Burak Nedim AKTAŞ¹, Ahmet ERKASAP²

Öz

Bu araştırma, yöneticilerin vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide, örgütsel demokrasi algısının düzenleyici rolünü ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma, imalat sektöründe faaliyet gösteren 309 şirket yöneticisi ve çalışandan toplanan anketler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler üzerinden ölçeklerin faktör analizleri yapılmış, değişkenler arası korelasyon incelenmiş ve regresyon analizleri ile hipotezler test edilmiştir. Düzenleyici etkiyi ölçmek için Hayes tarafından geliştirilen Process makrosu tercih edilmiştir. Bulgulara göre, örgütlerde vizyoner liderlik davranışının örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmış ve bu etki üzerinde örgütsel demokrasinin önemli bir düzenleyici etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma, konusu açısından özgün bir niteliğe sahip olup, birebir başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan, ileri de gerçekleştirilecek benzer araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Vizyoner Liderlik, Yatay Muhalefet, Dikey Muhalefet, Örgütsel Demokrasi

JEL kodları: M10, D23

THE IMPACT OF VISIONARY LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL DISSENT BEHAVIOR WITH THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY PERCEPTION

Abstract

This study attempted to shed light on the link between organizational dissent behaviors among employees and managers' visionary leadership behaviors, as well as the moderating impact of organizational democracy perception. Surveys were conducted on 309 executives and employees working in the manufacturing industry for dataset. Factor analyses were performed to explore the underlying dimensions of the scales. Hypotheses were then tested using regression analyses. The widely recognized Process macro developed by Hayes was employed for the moderating effect. The findings revealed a significant impact of visionary leadership behavior on organizational dissent, and further analysis indicated that organizational democracy played a crucial moderating role in this relationship.

Keywords: Visionary Leadership, Upward Dissent, Downward Dissent, Organizational Democracy

JEL codes: M10, D23

* Bu çalışma için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulunun 21/06/2023 tarihli ve 2023/6 sayılı toplantısının 521 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Beykoz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, buraknedimaktas@beykoz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3011-4706>

² Dr. Öğr. Üyesi, Gedik Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, ahmet.erkasap@gedik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6239-1700>

GİRİŞ

Son yıllarda, liderlik literatüründe önemli bir paradigma değişimi gözlenmektedir. Geleneksel liderlik modelleri, otoriter ve hiyerarşik yapılara odaklanırken, çağdaş örgütler hızla değişen ve karmaşıklaşan bir dünyada rekabet avantajı elde etmek için daha esnek ve yenilikçi bir yaklaşım benimsemektedirler (Avolio ve Gardner, 2005; Yukl, 2010). Bu bağlamda, vizyoner liderlik kavramı, giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi konularının da günümüz örgütlerinde ve araştırmalarda artan bir ilgi gördüğü söylenebilmektedir (Detert ve Burris, 2016; Morrison, 2011; Kassing, 1997). Zira, örgütsel muhalefet sadece anlaşmazlıkların ifade edilmesi değil, aynı zamanda örgüt için yararlı olabileceği durumlarda liderlere geri bildirim anlamına gelmektedir (Collinson, 2012). Örgütsel demokrasiyi benimsemek ise, çalışanların tutumları, davranışları ve örgütsel sonuçlar üzerinde liderler açısından olumlu bir etkiye sahiptir (Jung, Kang, ve Choi, 2020; Svendsen ve Jönsson, 2022).

Bu bilgiler ışığında bu araştırma, vizyoner liderliğin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini ve örgütsel demokrasi algısının bu ilişkide nasıl bir düzenleyici rol oynayabileceğini incelemek üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, vizyoner liderlik ve bu kritik örgütsel faktörler arasındaki ilişkileri anlamak ve bu bilgileri imalat sektöründeki liderlik pratiklerini geliştirmek için kullanmaktır. Araştırmada şu temel sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır: Örgütlerde vizyoner liderliğin çalışanların örgütsel muhalefet davranışları üzerinde etkisi var mıdır? Bu etki üzerinde örgütsel demokrasi algısının düzenleyici rolü nedir? Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler, imalat sanayi yönetici ve çalışanlarından elde edilen veriler üzerinden test edilmiştir. Çalışma, liderlik ve örgüt davranışı literatürüne katkıda bulunmanın yanı sıra, imalat sektöründe uygulanabilir stratejiler ve politikalar geliştirilmesine de yardımcı olmayı hedeflemektedir.

İmalat sanayi, ülkelerin kalkınmasında ve sürdürülebilir büyümede kritik bir rol oynamaktadır. Türkiye özelinde ise imalat sanayi, ekonomik performans açısından yükselen bir çığa sahiptir (Bostan ve Karadaş, 2022; Yağış, 2023). Bu büyümeye katkı sağlayan faktörlerin, örgütsel ve yönetsel açılardan da değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu bakış açısı ile araştırma, teorik çerçeveleri zenginleştirirken, imalat sektörüne özgü liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine katkı sağlayacak ampirik bulgular sunarak, akademik ve pratik alanlarda da fayda sağlamayı hedeflemektedir. Araştırma, belirli bir zaman aralığında yürütülmesi bakımından kısıtlandırılmıştır. Ayrıca, sadece imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirilmiş, farklı sektör işletmelerinde ele alınması, daha genel bir çerçeve çizmesi ve genelleme yapılabilmesi açısından önemlidir. Çalışma, yazın taraması, araştırma yöntemi, analiz ve bulgular, sonuç ve tartışma şeklinde ilerlemektedir.

YAZIN TARAMASI

Araştırma, bir bağımsız, iki bağımlı ve bir düzenleyici değişken üzerinden yürütülmüştür. Çalışmanın bağımsız değişkeni; iletişim, güven, risk, saygı ve odak alt boyuttan oluşan vizyoner liderliktir. Dikey muhalefet ve yatay muhalef bağımlı değişkenler, katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verilebilirlik alt boyuttan oluşan örgütsel muhalefet ise düzenleyici değişkendir. Vizyoner liderler, örgütlerin büyümesi sürecinde ihtiyaç olunan değişime motivasyon sağlayan ve değişimin öncülüğünü gerçekleştirebilen liderlerdir. Bunu gerçekleştirirken, farklı ekip türlerine liderlik edebilme ve çalışanlarıyla anlamlı ilişkiler kurma yeteneklerini kullanırlar. Aynı zamanda, yeni fikirler yaratan, öğrenen, öğretene ve mevcut olan son teknolojiyi örgütte uygulayabilen yenilikçi bir zihniyete sahiptirler (Jaqua ve Jaqua, 2021). Vizyonun başarılı liderler için kilit bir öneme sahip olduğunu vurgulayan Nanus ve Benis (1992), örgütlerde vizyonu gerçeğe dönüştürecek olan liderleri de vizyoner liderler olarak tanımlamışlardır. Vizyoner liderliği; tarz, süreç, içerik ve bağlam anlayışı gerektiren karmaşık bir süreç olarak tanımlayan Westley ve Mintzberg (1989), yaratıcı, propagandacı, idealist, elçi ve kahin olmak üzere sınıflandırmışlardır. Khoiri (2020), örgüt kimliği ve markası oluşturabilmek için güçlü bir vizyoner liderliğin gerekli olduğunu ortaya koymuş, Mascareño, Rietzschel ve Wisse (2020), vizyoner liderliğin, hedef belirleme yoluyla hem ekip yaratıcılığı hem de örgütsel yenilikle güçlü ilişkisini tespit etmişlerdir. Ayrıca, kamu sektörü özelinde, çalışan kalitesinin artmasında yine vizyoner liderliğin önemli olduğu belirlenmiştir (Utomo, Udin ve Haryono, 2022).

Öte taraftan, örgütsel demokrasi, çalışanların iş süreçlerine katılımı ve memnuniyeti, artan yenilikçiliği, artan paydaş katılımını ve nihayetinde artan örgütsel performansı içeren bütünsel bir süreç olarak tanımlanmıştır (Bilge, Bărbuță-Mișu, Zungun, Virlanuta ve Guven, 2020). Örgütsel demokrasi, karar alma haklarının tabana yayıldığı, müzakereci bir kültür ve çalışan hak sahipliği ile karakterize edilen yatay bir örgütlenme biçimidir (Battilana, Fuerstein ve Lee, 2018). Demokratik yönetim, örgüt başarısı için kilit bir rol oynarken daha yüksek düzeyde bir performans ve yenilik elde etmek için bir gerekliliktir (Safari, 2018). Geçkil ve Tikici (2015) yerli ve yabancı literatürü inceledikleri çalışmalarında başlangıçta örgütsel demokrasinin 7 boyutunu önermişlerdir. Ancak ölçeğin geliştirilmesi sürecinde, araştırma bulgularına dayanarak iki boyut (katılım ve eleştiri) birleştirilmiş ve bir boyut (Güç Paylaşımı) ölçekten çıkarılmıştır. Çalışma, Örgütsel Demokrasinin beş boyutunu Katılım ve Eleştiri, Şeffaflık, Adalet, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik olarak tanımlamaktadır. Katılım boyutu, çalışanların doğrudan ya da temsilciler aracılığıyla karar alma süreçlerine aktif olarak katılabilmeleri ilkesine dayanmaktadır. Çalışanlar, kurum içindeki karar alma süreçlerinin ve uygulamalarının hayati bileşenleri olarak kabul edilir ve kendilerini doğrudan etkileyen konularla ilgili gelecekteki sonuçları erken bir aşamada değerlendirme fırsatı bulurlar (Geçkil ve Tikici, 2015). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından şeffaflık ile ilgili olarak, çalışanların kurumun yapısı,

kaynak tahsisi ve operasyonel prosedürleri de dahil olmak üzere kurumla ilgili tüm bilgilere sınırsız erişiminin olması esastır (Arsoy, 2008). Örgütsel Adalet, çalışanların örgütteki yöneticilerin davranışlarının ve ödülllerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarını ifade eder (İçerli, 2010; İyigün, 2012). Örgütsel demokrasi bağlamında eşitlik, koşulların aynı olması kaydıyla, adil prosedürlerin ve yeknesak uygulamaların hayata geçirilmesine bağlıdır. Çalışanlar performans, eğitim, deneyim gibi aynı iş kriterlerine göre değerlendiriliyorsa, eşit muamele gördükleri sonucuna varılabilir (Geçkil ve Tikici, 2015). Yönetişimle yakından bağlantılı bir kavram olan hesap verebilirlik (Özer, 2006), bireylerin veya grupların eylemleri için ayrı bir yetkili mekanizmaya gerekçeler sunması anlamına gelir (Jones, 2006).

Bu sınıflandırmaya göre örgütsel demokrasi imalat sektöründeki firmalarda ve genel olarak piyasa mekanizmaları içinde beklentilere en yakın olduğu düşünülen ve çok yaygın şekilde kullanılan bir ölçeğin altboyutları olması sebebiyle seçilmiştir.

Örgütlerde demokrasi kültürünün oluşmasında önemli bir parametre olan muhalefet davranışı ise farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgütsel muhalefet, herhangi bir uyuşmazlık gündeme gelmeden çok önce ortaya çıkan ve bu uyuşmazlık konusu çözüme kavuşsa dahi devam eden bir süreçtir (Garner, 2016). Örgütsel muhalefet, örgütsel politikalar ve uygulamalarla ilgili anlaşmazlık veya çelişkili fikirlerin ifadesidir (Kassing, 2000). Çalışanların, memnuniyetsizlik ve etik dışı uygulamalar konusunda örgütlere geri bildirimde bulunabilmeleri açısından önemli bir iletişim şeklidir (Croucher, Kelly ve Chen, 2018).

Çalışanlar örgütte olumsuz durumlarla, anlaşmazlıklarla, memnuniyetsizliklerle veya değerleriyle çatışan uygulamalarla karşılaştıklarında, farklı görüşlerini ve muhalif fikirlerini iletmek için bireysel, ilişkisel veya örgütsel faktörleri dikkate alarak bir muhalefet stratejisi belirlerler (Kassing, 1997). Kassing'in ana hatlarıyla ortaya koyduğu örgütsel muhalefete ilişkin ilk modeli, dikkate alınan kitleye bağlı olarak üç boyutu üst yönetim, iş arkadaşları ve dış aile ve arkadaşlar olarak kategorize etmektedir (Wright, 2011). Bu kategoriler arasında "dikey/artiküle muhalefet", "yukarı doğru/artiküle muhalefet", "yanal muhalefet" ve "yerinden edilmiş muhalefet" yer almaktadır. Kassing (2019), Kassing ve Dicioccio'nun (2004) çalışmasının bulgularını eleştirerek, "yerinden edilmiş muhalefet" davranışının model içinde beklenen doğrulama standartlarını karşılamadığını belirtmiştir. Kavramın, amaçladığı geniş teorik çerçeveye ulaşmak yerine yeni işe alımları tanımlamakla sınırlı kaldığını savunmuştur. Destekleyici veri eksikliği nedeniyle kavramın modele tam olarak dahil edilemediği sonucuna varmıştır. Sonuç olarak, bu boyutu ölçek çalışmalarından ve modelin sonraki açıklamalarından çıkarmıştır (Sprague, 2018). Dolayısıyla, alternatif muhalefet türü bu çalışmada dikkate alınmamıştır.

Dikey muhalefet, firmada daha üst pozisyonlarda bulunan ve çalışanın daha yetkin olarak algıladığı üst düzey yöneticilere karşı muhalif görüşleri dile getirme eylemini ifade etmektedir (Kassing, 1998). Kassing (2001), istenen değişimi gerçekleştirme yetkisine sahip bireylere karşı muhalefet göstermeyi içeren başka bir tanım daha önermiştir. Daha tartışmacı olan, üst yönetimle daha iyi ilişkileri olan, örgütte daha fazla ifade özgürlüğü algılayan, iç kontrol odağına sahip olan, örgütsel süreçleri etkileyebileceğine inanan, iş tatmini ve bağlılığı daha yüksek olan çalışanlar dikey muhalefeti tercih etme eğilimindedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Kassing (1997) örgütsel muhalefet kavramını başlangıçta muhalif muhalefet olarak adlandırmış, daha sonra akademik literatürde benimsenen yatay muhalefet olarak yeniden adlandırmıştır. Yatay muhalefet ile dikey muhalefet arasındaki temel ayrım etki derecesinde yatmaktadır. Dikey muhalefet üst yönetime ya da mevcut durumu değiştirebilecek taraflara yönelik muhalefet davranışırken, yatay muhalefet örgütsel karar alma ve uygulama prosedürlerini doğrudan etkilemeyen örgüt üyelerine yöneliktir (Kassing, 1997). Çalışanlar, görüşlerini yönetime ifade ettikleri takdirde cezalandırılma, reddedilme, ihmal edilme ya da utandırılma endişesiyle yatay muhalefete yönelebilirler (Zaini, Elmes, Pavlov ve Saeed, 2016). Çalışan bu faaliyete, rakip ya da hasım olarak görülme algısı ve muhalefeti dikey olarak ifade edemeyeceğine dair inancı nedeniyle girişmektedir (Özdemir, 2010). Çalışanlar, üst yönetimle gergin bir bağ ve etkili bir geri bildirim kültürünün eksikliğini algıladıklarında, iş arkadaşlarıyla olan anlaşmazlıklarını dile getirerek yatay muhalefette bulunurlar (Kassing, 2011). Çalışanlar bu davranışı, üst yönetim pozisyonunda olmayan eşit veya benzer rütbedeki akranlarına karşı sergilerler (Wright, 2011).

Gerçekleştirilen derinlemesine yazın taraması sonucu, vizyoner liderlik, örgütsel muhalefet ve örgütsel demokrasi değişkenlerini konu alan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, iki değişken arasındaki ilişkileri konu edinen araştırmalar mevcuttur.

Liderlik ve Örgütsel Muhalefet İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Vizyoner liderlik ve örgütsel muhalefet ilişkisine yönelik gerçekleşen direkt bir çalışma olmasa da, farklı liderlik tipleri ve örgütsel muhalefeti ele alan çeşitli çalışmalardan bahsetmek mümkündür. Örneğin, üstleriyle yüksek kalitede ilişkiye sahip olduğunu algılayan astların, düşük kalitede ilişkiye sahip olduğunu algılayan astlara göre daha fazla açık muhalefet davranışı gösterdikleri, öte taraftan, amirleriyle düşük kaliteli ilişkilere sahip olduğunu algılayan astların, amirleriyle yüksek kaliteli ilişkilere sahip olduğunu algılayan astlara göre daha fazla gizli muhalefet eğiliminde oldukları ortaya konmuştur (Kassing, 2000). Kolaylaştırıcı, koçluk eden, güçlendirici ve yönlendiren olmak üzere 4 farklı liderlik tipinin, örgütsel muhalefet ile ilişkisinin negatif yönlü olduğu görülmüş (Riaza, Junejo ve Shar, 2020), diğer bir çalışmada

ise, 4 liderlik tipinin örgütsel muhalefet ile pozitif ve anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir (Kılıç, Gülaydın, Sürücü ve Kasapoğlu, 2018). Öte taraftan, güçlendirici liderliğin yatay muhalefet üzerindeki etkisinin pozitif yönde, dikey muhalefet üzerindeki etkisinin ise negatif yönde olduğu ispatlanmıştır (Şentürk ve Coşkun, 2018). Farklı bir çalışmada, demokratik liderlik algısının çalışanların örgütsel muhalefet davranışları ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkide olduğu bulunmuştur (Aytekin ve Temizkan, 2022). Diğer bir araştırmada, ast-üst arasındaki ilişki kalitesinin çalışanların muhalefet davranışlarını etkilediği, grup içi çalışanların muhalefeti şahsen ifade etme olasılığının daha yüksek olduğu ve grup dışı çalışanların muhalefeti e-posta yoluyla ifade etme olasılığının daha yüksek olduğu vurgulanmıştır (Turnage ve Goodboy, 2016). Diğer bir çalışma, hizmetkâr liderliğin, örgütsel muhalefetin etkili kullanımı için gerekli olan otantik ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olabilecek bir değerler çerçevesi oluşturmada önemli olduğunu ortaya koymuştur (Sprague, 2013). Nihayetinde, yöneticiler ve liderler, ilkeli muhalefeti diğer eleştiri ve muhalefet biçimlerinden ayırarak, muhalif çalışanı önemli bir örgütsel ses ve değerli bir çalışan olarak algılamalı, örgütlerin dönüşümünde de önemli bir araç olarak kullanmalıdırlar (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Liderlik ve Örgütsel Demokrasi İlişkisine Yönelik Çalışmalar

İlgili yazında, farklı liderlik tipolojileri ile örgütsel demokrasi kavramını konu alan araştırmaların olduğu gözlemlenmiştir (Katı ve Şahnagil, 2023). Örgütsel demokrasi ve liderlik ilişkisini ele alan araştırmalar, ağırlıklı demokratik liderlik kavramının farklı örgütsel süreçler üzerindeki etkisine yöneliktir. Bunun yanı sıra, örneğin, liderliğin örgütsel demokrasiyi teşvik etmede çok önemli bir rol oynadığı (Clarke, 2006, 2011), örgütlerde demokratik bir iklimin oluşması için başta liderlik olmak üzere tüm örgütün desteğinin gerekli olduğu vurgulanmıştır (Markopoulos ve Vanharanta, 2018). Örgütlerde demokratik ilkelerin uygulanmasında örgüt yapısı ve stratejik liderlik tarzının önemi, demokratik uygulamaları teşvik etmek için ise etkili liderliğin gerekli olduğu ortaya konmuştur (Yazdani, 2010).

Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Literatürde, örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi algısındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğuna dair çalışmalar mevcuttur (Bilyay, Yalçın ve Özpolat, 2020; Ataç ve Köse, 2017; Kassing ve Dicioccio, 2004). Demokratik davranışın açık muhalefet ile pozitif yönlü, demokratik tutumun ise açık muhalefetle negatif yönlü ilişkisi saptanmıştır (Sadykova ve Tutar, 2014). Ayrıca, örgütsel demokrasi muhalefet iletişim stratejisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir (Aksel, 2013). Örgütlerde demokratiklik seviyesindeki artışın çalışanların yaptıkları işlere aidiyeti artıracığı, ancak buna rağmen örgütsel demokrasi algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerinde etkisinin olmadığı ortaya konmuş, en çok tercih edilen muhalefet türünün



dikey muhalefet olduğu, demokratik yönetim konusunda da şeffaflık tercihinin en yüksek olduğu belirlenmiştir (Yıldırım, 2020).

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Önemi

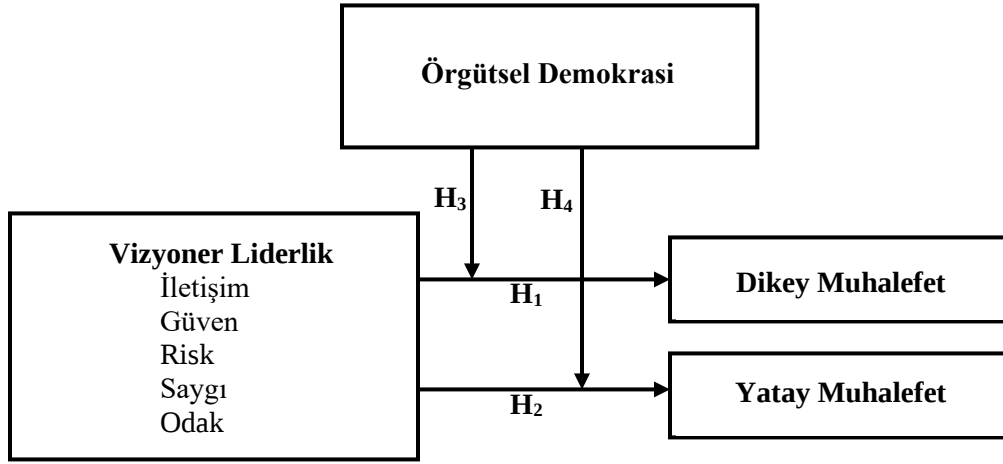
Araştırma, imalat sektöründe vizyoner liderliğin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkilerini ve örgütsel demokrasi algısının bu ilişkide düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını derinlemesine incelemeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın amacı, değişen piyasa koşullarına ve teknolojik yeniliklere adaptasyon sürecinde vizyoner liderliğin önemini ortaya koymak ve örgütsel demokrasi algısının çalışanların muhalefet davranışlarına etkisini analiz etmektir. Bu bağlamda, araştırma imalat sektöründeki uygulamalar ve akademik literatüre katkı sağlamayı, ayrıca örgütsel stratejilerin ve liderlik eğitim programlarının geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır. Bu hedefler doğrultusunda çalışma, liderlik ve örgüt davranışı literatürüne önemli bir katkıda bulunarak, vizyoner liderliğin ve örgütsel demokrasi algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisine dair derinlemesine anlayış sağlamayı hedeflemektedir. Gerçekleştirilen derinlemesine yazın taraması sonucu, araştırma ile birebir örtüşen başka bir çalışmanın olmadığı gözlemlenmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ileri de gerçekleşecek olan çalışmalara da ışık tutacağı söylenebilmektedir.

Bu çalışma için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulu'nun 21/06/2023 tarihli ve 2023/6 sayılı toplantısının 521 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırma Modeli

Araştırma, dört farklı değişken üzerinden yürütülmüştür. Vizyoner liderlik bağımsız değişken, dikey muhalefet ve yatay muhalefet davranışı bağımlı değişkenlerdir. Örgütsel demokrasi algısı ise bu iki değişken arasında düzenleyici olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan model, Şekli 1'de detaylandırılmıştır.

Şekil 1: Araştırma modeli



Hipotezler

Oluşturulan modelde ortaya konan temel yaklaşımla, dört ana hipotez ve bu hipotezlere bağlı alt hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir. Hipotezler şu şekildedir:

H₁: Vizyoner liderlik alt boyutlarının dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{1(a)}: İletişimin dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{1(b)}: Güvenin dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{1(c)}: Riskin dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{1(d)}: Saygının dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{1(e)}: Odağın dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H₂: Vizyoner liderlik alt boyutlarının yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{2(a)}: İletişimin yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{2(b)}: Güvenin yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{2(c)}: Riskin yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{2(d)}: Saygının yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{2(e)}: Odağın yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H₃: Vizyoner liderliğin dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel demokrasinin düzenleyici rolü vardır.

H₄: Vizyoner liderliğin yatay muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel demokrasinin düzenleyici rolü vardır.

Örneklem ve Veri Toplama

İmalat sanayi, ülkelerin kalkınmasında ve sürdürülebilir büyümede kritik bir rol oynamaktadır. Türkiye özelinde ise imalat sanayi, ekonomik performans açısından yükselen bir çığa sahiptir (Bostan ve Karadaş, 2022; Yağış, 2023). Bu büyümeye katkı sağlayan faktörlerin, örgütsel ve yönetsel açılardan da değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu bakış açısı ile anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilen araştırma, nicel araştırma yöntemi çerçevesinde, imalat sanayinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekte firma yönetici ve çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Elektronik ortamda toplanan anketler, 400 katılımcıya gönderilmiş, gönüllü katılım/onam formlarının onaylanması istenmiş ve 309’undan sağlıklı dönüş alınmıştır. Dolayısı ile araştırma örneklemini, orta ve büyük ölçekli imalat sanayi işletmelerinde çalışan 309 şirket yöneticisi ve çalışanlarıdır.

Veriler, üç farklı değişkene ait hazır anketler üzerinden elde edilmiştir. Bu doğrultuda, Vizyoner Liderlik değişkeni için, Sashkin’in 1996 yılında geliştirdiği ve Türkçe’ye uyarlanmış olan (Yeyrek, 2018) “Vizyoner Liderlik Ölçeği,” Örgütsel Demokrasi değişkeni için, Geçkil ve Tikici’ye (2015) ait “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve Örgütsel Muhalefet değişkeni için ise Kassing’in (2000) geliştirip Dağlı (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin her biri Likert Tipi ölçek olup, sorular katılımcılara, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yönlendirilmiştir.

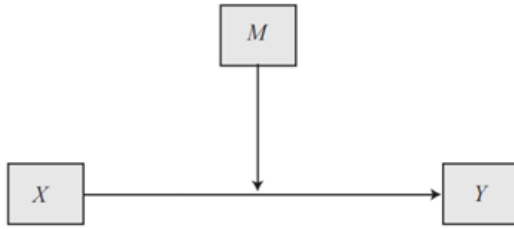
ANALİZ VE BULGULAR

Analizlerde SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Araştırma materyalinin değerlendirilmesinde ise tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Düzenleyici etkiyi ölçümlemek için ise Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process makrosu kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyleri $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ aralığında değerlendirilmiştir.

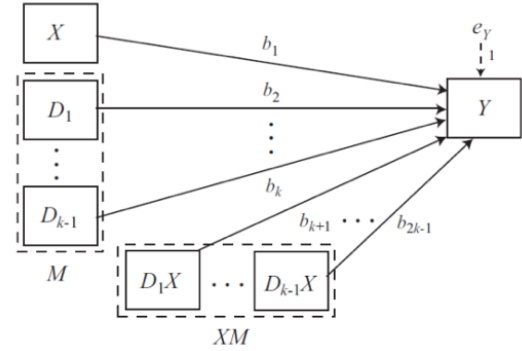
Hayes

Basit eğim analizi, etkileşim değişkeni ile bağımlı değişken arasındaki anlamlı istatistiksel ilişkiyi belirlemek için kullanılmıştır. Sonuçlar grafiksel olarak gösterilmiştir. Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process makrosu, basit eğim analizini ve ilişkileri grafiksel olarak göstermek için en küçük kareler yöntemini kullanmıştır. Bu makro, yaklaşık 76 modelin sınanmasına olanak sağlayan ve çeşitli araç ve düzenleyici etkilere sahip olduğu düşünülen modellerin sınanmasında kullanılabilir (Hayes, 2013; Hayes, Montoyai ve Rockwood, 2017). Dolayısı ile çalışmada hipotezleri test etmek için Model 1 kullanılmıştır. Model 1'e ilişkin simgesel ve istatistiksel model Şekil 2 ve Şekil 3'de görülmektedir (Hayes, 2013).

Şekil 2: Simgesel model



Şekil 3: İstatistiksel model



$$(1) X \text{ in } Y \text{ üzerindeki koşulsal etkisi } Y = b_1 + b_{k+1}D_1 + \dots + b_{2k-1}D_{2k-1}$$

Demografik Özelliklerin Dağılımı

Katılımcıların, %57,6'sı (n=178) erkek, %42,4'ü (n=131) kadındır. Yaşlar, %14,2'si (n=44) 18-24 yaş, %58,9'u (n=182) 25-34 yaş, %21'i (n=65) 35-44 yaş, %5,2'si (n=16) 44-54 yaş %0,6'sı (n=2) 55 yaş ve üstüdür. Eğitim durumları %52,7'si (n=158) lisans, %39,8'i (n=123) yüksek lisans, %6,1'i (n=19) doktora eğitim durumuna sahiptir. Kurumdaki çalışma yılı %33'ü (n=102) 0-1 yıl, %39,2'si (n=121) 2-5 yıl, %15,2'si (n=47) 6-10 yıl, %6,5'i (n=20) 11-15 yıl %6,1'i (n=19) 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahiptir. Çalışma pozisyonu %54'ü (n=167) mühendis, %4,9'u (n=15) uzman yardımcısı, %18,1'i (n=56) yönetici %1,9'u (n=6) teknisyen, %8,7'si (n=27) kıdemli uzman, %12,3'ü (n=38) uzman pozisyonunda çalışmaktadır.

Tablo 1: Demografik değişkenler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	178	57,6
	Kadın	131	42,4
Yaş	18-24	44	14,2
	25-34	182	58,9
	35-44	65	21,0
	45 ve üstü	18	5,8
Eğitim	Ön lisans	9	2,9
	Lisans	158	51,1
	Yüksek lisans	123	39,8
	Doktora	19	6,1
Kurumdaki Çalışma Süresi (Yıl)	0-1	102	33,0
	2-5	121	39,2
	6-10	47	15,2
	11-15	20	6,5
Pozisyon	16 ve üzeri	19	6,1
	Mühendis	167	54,0
	Uzman yardımcısı	15	4,9
	Yönetici	56	18,1
	Teknisyen	6	1,9
	Kıdemli uzman	27	8,7
	Uzman	38	12,3

Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör Analizinin uygulanabilirliği, Bartlett's Küresellik Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne göre değerlendirilmiştir. KMO ölçümü 1'e ne kadar yakınsa, mevcut veri grubuna faktör analizi yapılması uygun olmaktadır (Živadinović, 2004). Yapılan analizde KMO değerleri, vizyoner liderlik ölçeğinde 0,964, örgütsel demokrasi ölçeğinde 0,778 ve örgütsel muhalefet ölçeğinde 0,839 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen veriler eşliğinde, veri grubu ile analiz yapılması uygundur denebilmektedir.

Tablo 2: Vizyoner liderlik, örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin KMO ve Bartlett's Test sonuçları

	Vizyoner Liderlik Ölçeği	Örgütsel Demokrasi Ölçeği	Örgütsel Muhalefet Ölçeği
KMO Örneklem Yeterliliği	0,964	0,778	0,839
Ki-kare	6864,165	15021,366	3865,150
Df	300	378	105
Sig.	<0.000	<0.000	<0.000

Vizyoner liderlik ölçeği toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizinde, ölçek 5 faktörde incelenmiş, toplam varyans açıklama oranı %74,651 olarak bulunmuştur. Örgütsel demokrasi ölçeği toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5 faktörde incelenmiş, toplam varyans açıklama oranı %81,887 olarak bulunmuştur. Örgütsel muhalefet ölçeği ise toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 2 faktörde incelenmiş, toplam varyans açıklama oranı %63,926 olarak hesaplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi neticesinde ortaya çıkan varyans oranları, faktör yapısının güçlü olduğu anlamına gelmektedir. Litratürde, bu değer %40 ila %60'ının yeterli olduğu vurgulanmaktadır (Karagöz, 2017). Ayrıca, Stevens'e (2002) göre, bir maddenin bir yapıyı veya faktörü doğru bir şekilde ölçtüğünü söylemek için faktör yük değerinin 0,30 veya daha yüksek olması gerekmektedir. Faktör yükleri açısından da ölçeklerin ifadeleri geçerli bulunmuştur.



Tablo 3: Vizyoner liderlik ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
İletişim			
ILT1	0,808	14,343	57,373
ILT 2	0,819		
ILT 3	0,814		
ILT 4	0,725		
ILT 5	0,817		
Güven			
GUV1	0,864	1,390	5,561
GUV2	0,841		
GUV3	0,839		
GUV4	0,847		
GUV5	0,883		
Risk			
RIS1	0,428	1,214	4,856
RIS2	0,547		
RIS3	0,830		
RIS4	0,766		
RIS5	0,643		
Saygı			
SAY1	0,820	0,980	3,919
SAY2	0,619		
SAY3	0,825		
SAY4	0,66		
SAY5	0,810		
Odak			
ODK1	0,781	0,735	2,942
ODK2	0,698		
ODK3	0,647		
ODK4	0,809		
ODK5	0,831		
Toplam:			74,651

Tablo 4: Örgütsel demokrasi ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Katılım-Eleştiri			
KAE1	0,511	14,668	52,385
KAE2	0,589		
KAE3	0,624		
KAE4	0,509		
KAE5	0,682		
KAE6	0,603		
KAE7	0,680		
KAE8	0,680		
Şeffaflık			
SEF1	0,744	4,260	15,213
SEF2	0,861		
SEF3	0,871		
SEF4	0,914		
SEF5	0,761		
SEF6	0,866		
Adalet			
ADL1	0,636	1,786	6,378
ADL2	0,698		
ADL3	0,503		
ADL4	0,697		
ADL5	0,757		
Eşitlik			
EST1	0,767	1,170	4,180
EST2	0,503		
EST3	0,860		
EST4	0,768		
EST5	0,805		
EST6	0,851		
Hesap Verilebilirlik			
HES1	0,758	1,044	3,730
HES2	0,691		
HES3	0,798		
Toplam:			81,887

Tablo 5: Örgütsel muhalefet ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Dikey Muhalefet			
DM1	0,822	6,194	41,295
DM2	0,731		
DM3	0,804		
DM4	0,852		
DM5	0,788		
DM6	0,708		
DM7	0,723		
DM8	0,638		
Yatay Muhalefet			
YM1	0,460	3,395	22,631
YM2	0,621		
YM3	0,729		
YM4	0,623		
YM5	0,704		
YM6	0,609		
YM7	0,606		
Toplam:			63,926

Bir dağılımın normal bir dağılım olup olmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin kesme noktaları veya sınırları, çarpıklık için 3 (mutlak değer) ve basıklık için ise 10 (mutlak değer) olmamalıdır (Kline 2011). Cronbach Alpha değerleri ise 0,70/0,99 arasında güvenilir kabul edilmektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Cronbach Alpha, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Ölçeklerinin normallik dağılımları ve güvenirlik katsayıları

	Ort±SS	Min-Max (Medyan)	Çarpılık	Basıklık	Cronbach's Alpha
İletişim	3,72±0,9	1-5 (4)	-0,828	0,168	0,904
Güven	3,85±0,95	1-5 (4)	-0,972	0,764	0,953
Risk	3,35±0,81	1-5 (3,4)	-0,393	-0,920	0,827
Saygı	3,88±0,71	1,4-5 (4)	-0,770	0,680	0,817
Odak	3,83±0,78	1-5 (4)	-0,916	0,864	0,885
Vizyoner Liderlik Toplam	3,72±0,74	1,4-5 (3,8)	-0,834	0,397	0,889
Katılım-Eleştiri	3,1±0,99	1-4,71 (3,29)	-0,531	-0,777	0,949
Şeffaflık	3,38±1,04	1-5 (3,33)	-0,790	-0,121	0,926
Adalet	3,11±0,9	1-5 (3,2)	-0,619	0,119	0,884
Eşitlik	3,59±0,96	1-4,83 (3,83)	-1,263	1,376	0,932
Hesap Verilebilirlik	3,24±0,9	1-5 (3,67)	-0,803	0,201	0,833
Örgütsel Demokrasi Toplam	3,28±0,80	1,2-4,7 (3,5)	-0,745	0,158	0,932
Dikey Muhalefet	2,31±0,82	1-3,88 (2,3)	0,058	-1,006	0,930
Yatay Muhalefet	3,33±0,69	1,2-4,8 (3,4)	-0,519	1,021	0,868
Örgütsel Muhalefet Toplam	2,82±0,60	1,64-4,37 (3)	-0,201	-0,062	0,901

Korelasyon Analizi

Gerçekleştirilen vizyoner liderlik ölçeği alt boyutlarının korelasyon analizi sonuçlarına göre; İletişim ile Güven arasında pozitif yönlü %83,1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p=0,001$; $p<0,01$), İletişim ile Risk arasında pozitif yönlü %74,6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). İletişim ile Saygı arasında pozitif yönlü %78,7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p=0,001$; $p<0,01$), İletişim ile Odak arasında pozitif yönlü %83,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Güven ile Risk arasında pozitif yönlü %70,0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Güven ile Saygı arasında pozitif yönlü %81,1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,001$; $p<0,01$). Güven ile Odak arasında pozitif yönlü %78,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p=0,001$; $p<0,01$), Risk ile Saygı arasında pozitif yönlü %67,0 düzeyinde yine istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Risk ile Odak arasında pozitif yönlü %70,4 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Saygı ile Odak arasında pozitif yönlü %77,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Tablo 7: Vizyoner liderlik ölçeği korelasyon analizi

		Güven	Risk	Saygı	Odak
İletişim	r	0,831**	0,746**	0,787**	0,832**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Güven	r		0,700**	0,811**	0,782**
	p		0,000	0,000	0,000
Risk	r			0,670**	0,704**
	p			0,000	0,000
Saygı	r				0,772**
	p				0,000
Not: r=Pearson Correlation		** $p<0,01$			

Örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutlarının korelasyon analizi sonuçları ise şu şekildedir: Katılım-Eleştiri ile Şeffaflık arasında pozitif yönlü %61,8 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p=0,001$; $p<0,01$), Katılım-Eleştiri ile Adalet arasında pozitif yönlü %34,6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Benzer şekilde, Katılım-Eleştiri ile Eşitlik arasında pozitif yönlü %39,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p=0,001$; $p<0,01$), Katılım-Eleştiri ile Hesap Verilebilirlik arasında pozitif yönlü %39,0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Şeffaflık ile Adalet arasında pozitif yönlü %77,4 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Şeffaflık ile Eşitlik arasında pozitif yönlü %84,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,001$; $p<0,01$). Şeffaflık ile Hesap Verilebilirlik arasında pozitif yönlü %84,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p=0,001$; $p<0,01$), Adalet ile Eşitlik arasında pozitif yönlü %63,6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Adalet ile Hesap Verilebilirlik arasında pozitif yönlü %72,3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Son olarak, Eşitlik ile Hesap Verilebilirlik arasında pozitif yönlü %82,1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Tablo 8: Örgütsel demokrasi ölçeği korelasyon analizi

		Şeffaflık	Adalet	Eşitlik	Hesap Verilebilirlik
Katılım-Eleştiri	<i>r</i>	0,618**	0,346**	0,392**	0,390**
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
Şeffaflık	<i>r</i>		0,774**	0,845**	0,845**
	<i>p</i>		0,000	0,000	0,000
Adalet	<i>r</i>			0,636**	0,723**
	<i>p</i>			0,000	0,000
Eşitlik	<i>r</i>				0,821**
	<i>p</i>				0,000
Not: r=Pearson Correlation		**p<0,01			

Dikey Muhalefet ile Yatay Muhalefet arasında negatif yönlü %36,0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p=0,001; p<0,01).

Tablo 9: Örgütsel muhalefet ölçeği korelasyon analizleri

		Yatay Muhalefet
Dikey Muhalefet	<i>r</i>	-0,360**
	<i>p</i>	0,000
Not: r=Pearson Correlation		**p<0,01

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Tablo 10, DFA sonucundan elde edilen uyum değerlerini göstermektedir.

Tablo 10: Uyum değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	P	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	NNFI
Vizyoner Liderlik Ölçeği	899,45	0,000	3,39	0,088	0,084	0,094	0,95	0,95
Örgütsel Demokrasi	1545,57	0,000	4,55	0,098	0,027	0,98	0,99	0,98
Örgütsel Muhalefet	389,47	0,000	4,47	0,099	0,038	0,97	0,98	0,97

Analiz sonuçları, RMSEA, SRMR, NFI, CFI ve GFI ölçümlerinden elde edilen uyum değerlerini içermektedir. Ölçümlere göre doğrulayıcı faktör analizinin istatistiksel olarak doğru ve geçerli olduğu ve

araştırma verilerinin kabul edilebilir ve tutarlı olduğu söylenebilmektedir (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sanisoğlu, 2013). DFA çıktı grafikleri orijinal hali ile Ek 1’de yer almaktadır.

Regresyon Analizi

Hipotezler basit doğrusal regresyon analizine tabi tutularak test edilmiştir. Hipotez testlerine dair sonuçlar şu şekildedir:

H₁: Vizyoner liderlik alt boyutlarının dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{1(a)}: İletişimin dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 11: İletişimin dikey muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Dikey Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	1,850	0,180	9,750	0,001**	0,143
İletişim	0,394	0,100	7,380	0,001**	
Not: **p<0,01; *p<0,05					

Vizyoner liderlik alt boyutlarından, bağımlı değişken “İletişimin”, bağımlı değişken “Dikey Muhalefet” üzerindeki etkisi anlamlıdır (p=0,001; <0,01). Ayrıca, iletişimin dikey muhalefet üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlüdür (B=0,394). Dolayısı ile iletişimdeki 1 birim artış dikey muhalefet için 0,394 birim artış anlamı taşımaktadır. Öte yandan, iletişim dikey muhalefeti %14 oranında açıklamaktadır (R²=0,143). H_{1(a)} hipotezi doğrulanmıştır.

H_{1(b)}: Güvenin dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 12: Güvenin dikey muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Dikey Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	2,088	0,159	13,155	0,001**	0,157
Güven	0,353	0,045	7,809	0,001**	
Not: **p<0,01; *p<0,05					

Vizyoner liderlik alt boyutlarından “Güvenin” “Dikey Muhalefet” üzerindeki etkisi anlamlı (p=0,001; <0,01) ve orta düzeyde pozitif (B=353) olarak bulunmuştur. Güvendeki 1 birim artış, dikey muhalefet için 0,353 birim artış anlamı taşımaktadır. Diğer taraftan, güven dikey muhalefeti %15 oranında açıklamaktadır (R²=0,157). H_{1(b)} hipotezi doğrulanmıştır.

$H_{1(c)}$: Riskin dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 13: Riskin dikey muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Dikey Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	1,904	0,191	9,977	0,001**	0,143
Risk	0,384	0,052	7,405	0,001**	
Not: **p<0,01; *p<0,05					

Bağımsız değişken olarak ele alınan ve vizyoner liderlik alt boyutlarından “Riskin”, bağımlı değişken “Dikey Muhalefet” üzerindeki etkisi anlamlı ($p=0,001$; $<0,01$) ve orta düzeyde pozitifdir ($B=0,384$). Riskteki 1 birim artış dikey muhalefette 0,384 birim artış anlamı taşımaktadır. Diğer taraftan, risk dikey muhalefeti %14 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,143$). $H_{1(c)}$ hipotezi doğrulanmıştır.

$H_{1(d)}$: Saygının dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 14: Saygının dikey muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Dikey Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	1,794	0,215	8,325	0,001**	0,147
Saygı	0,439	0,058	7,513	0,001**	
Not: **p<0,01; *p<0,05					

Vizyoner Liderliğin diğer bir alt boyutu olan ve bağımsız değişken olarak ele alınan “Saygının”, bağımlı değişken “Dikey Muhalefet” üzerindeki etkisi anlamlıdır ($p=0,001$; $<0,01$). Öte yandan, saygının dikey muhalefet üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif olarak bulunmuştur ($B=0,439$). Saygıdaki 1 birim artış dikey muhalefet için 0,439 birim artış anlamına gelmektedir. Ayrıca, saygı dikey muhalefeti %14 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,147$). $H_{1(d)}$ hipotezi doğrulanmıştır.

$H_{1(e)}$: Odağın dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 15: Odağın dikey muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Dikey Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	2,188	0,113	12,869	0,001**	0,202
Odak	0,323	0,039	7,339	0,001**	
Not: **p<0,01; *p<0,05					

Tablo 15’de görüldüğü üzere, bağımsız değişken “Odak” ile bağımlı değişken olarak “Dikey Muhalefet” arasındaki ilişki anlamlı bulunmuş ($p=0,001$; $<0,01$), odağın dikey muhalefet üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif olarak kayda geçmiştir. Odakta 1 birim artışın dikey muhalefet için 0,323 birim artış anlamına geldiği söylenebilmektedir. Ayrıca, odak dikey muhalefeti %20 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,202$). $H_{1(e)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Tüm bu sonuçlara göre, vizyoner liderliğin alt boyutlarının dikey muhalefet üzerinde etkisi doğrulanmış, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

H₂: Vizyoner liderlik alt boyutlarının yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

H_{2(a)}: İletişimin yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 16: İletişimin yatay muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Yatay Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	3,188	0,219	12,127	0,001**	0,207
İletişim	0,459	0,042	6,908	0,001**	

Not: ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Vizyoner liderlik alt boyutlarından “İletişimin”, “Yatay Muhalefet” üzerindeki etkisi anlamlı ($p=0,001$; $<0,01$) ve yüksek düzeyde pozitif olarak bulunmuştur ($B=0,459$). İletişimdeki 1 birim artışın, yatay muhalefette 0,459 birim artış anlamına geldiği ortaya konmuştur. Diğer yandan, iletişim yatay muhalefeti %20 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,207$). $H_{2(a)}$ hipotezi doğrulanmıştır.

H_{2(b)}: Güvenin yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 17: Güvenin yatay muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Yatay Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	1,984	0,181	9,977	0,001**	0,126
Güven	0,295	0,031	5,809	0,001**	

Not: ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Tablo 17’de yer alan analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişken “Güven” ile bağımlı değişken “Yatay Muhalefet” arasındaki model anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $<0,01$). Güvenin yatay muhalefet üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,295$). Güvendeki 1 birim artış yatay muhalefet için 0,295 birimlik artış anlamı taşımaktadır. Diğer yandan, güven yatay muhalefeti %12 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,126$). $H_{2(b)}$ hipotezi doğrulanmıştır.

H_{2(c)}: Riskin yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 18: Riskin yatay muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Yatay Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	1,488	0,181	9,977	0,001**	0,189
Risk	0,251	0,031	5,809	0,001**	
Not: **p<0,01; *p<0,05					

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, vizyoner liderlik alt boyutlarından ve bağımsız değişken olan “Riskin”, bağımlı değişken “Yatay Muhalefet” üzerindeki etkisi anlamlı ($p=0,001$; $<0,01$) ve orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,251$). Riskte gerçekleşen 1 birim artış, yatay muhalefette 0,251 birim artış anlamına gelmektedir. Ayrıca, risk yatay muhalefeti %18 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,189$). $H_{2(c)}$ hipotezi doğrulanmıştır.

$H_{2(d)}$: Saygının yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 19: Saygının yatay muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Yatay Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	3,788	0,259	11,586	0,001**	0,179
Saygı	0,372	0,456	5,906	0,001**	
Not: **p<0,01; *p<0,05					

Diğer bir analize göre, vizyoner liderlik alt boyutlarından “Saygı” ile bağımlı değişken “Yatay Muhalefet” arasındaki model anlamlı ($p=0,001$; $<0,01$) ve orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,372$). Buradan, saygıdaki 1 birim artışın, yatay muhalefette 0,372 birim artış anlamına geleceği söylenebilmektedir. Diğer yandan, saygı yatay muhalefeti %17 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,179$). $H_{2(d)}$ hipotezi doğrulanmıştır.

$H_{2(e)}$: Odağın yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 20: Odağın yatay muhalefet üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi

Yatay Muhalefet	B	S.H.	t	p	R ²
Sabit	1,389	0,417	13,337	0,001**	0,134
Odak	0,238	0,046	5,908	0,001**	
Not: **p<0,01; *p<0,05					

İkinci hipoteze ait son analizde, bağımsız değişken olarak ele alınan “Odağın”, bağımlı değişken “Yatay Muhalefet” üzerindeki etkisi anlamlı ($p=0,001$; $<0,01$) ve orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,238$). Odadaki 1 birim artışın yatay muhalefet için 0,238 birim artış anlamına geleceği ispatlanmıştır. Bununla birlikte, odak yatay muhalefeti %13 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,134$). $H_{2(e)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Tüm bu sonuçlar, vizyoner liderliğin alt boyutlarının yatay muhalefet üzerinde etkisi olduğunu doğrulamış, H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

H₃: Vizyoner liderlik davranışının dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel demokrasi düzenleyici rolü vardır.

Tablo 21: Vizyoner liderlik davranışının dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel demokrasi düzenleyici rolünün analizi

Dikey Muhalefet	B	S.H.	t	p
Sabit	2,609	0,027	7,567	0,000**
Örgütsel demokrasi	0,167	0,038	1,452	0,001**
Vizyoner liderlik	0,328	0,059	6,020	0,001**
İnt_1	0,203	0,047	5,849	0,001**

Not: ** $p<0,01$

Tablo 21’de yer alan analiz sonuçlarında, “Vizyoner Liderlik” ile “Dikey Muhalefet” arasında “Örgütsel Demokrasi” önemli bir etkisi olduğu gösterilmiştir ($B=0,203$; $p=0,001$; $p<0,01$). Bu bulgular, örgütsel demokrasi vizyoner liderlik davranışının dikey muhalefet üzerinde 0.203 düzeyinde düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile H_3 hipotezi de kabul edilmiştir.

H₄: Vizyoner liderlik davranışının yatay muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel demokrasi düzenleyici rolü vardır.

Tablo 22: Vizyoner liderlik davranışının yatay muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel demokrasi düzenleyici rolünün analizi

Yatay Muhalefet	B	S.H.	t	p
Sabit	2,103	0,018	2,467	0,000**
Örgütsel demokrasi	0,134	0,024	0,956	0,001**
Vizyoner liderlik	0,271	0,044	3,960	0,001**
İnt_1	0,183	0,031	2,849	0,001**

Not: ** $p<0,01$

Tablo 22’de ortaya konan bulgularda, “Vizyoner Liderlik” ve “Yatay Muhalefet” arasında “Örgütsel Demokrasinin” önemli bir etkisi olduğu görülmektedir ($B=0,183$; $p=0,001$; $p<0,01$). Bu sonuçlar, örgütsel demokrasinin, vizyoner liderlik davranışının yatay muhalefet üzerinde 0.183 düzeyinde düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, yöneticilerin vizyoner liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini ölçmeye ve örgütsel demokrasi algısının ise bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu doğrultuda, “vizyoner liderliğin çalışanların örgütsel muhalefet davranışları üzerinde etkisi var mıdır? Bu etki üzerinde örgütsel demokrasi algısının düzenleyici rolü nedir?” sorularına cevap aranmıştır. İmalat sanayinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekte firma çalışan ve yöneticileri üzerinde anket uygulanmış, toplanan veriler regresyon analizine tabi tutularak oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

Sonuçlara göre, vizyoner liderliğin örgütsel muhalefet alt boyutlarından hem dikey hem de yatay muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi tespit edilmiştir. Bunun yanında, örgütsel demokrasinin bu iki değişken arasındaki ilişkide önemli derecede düzenleyici rol oynadığı ortaya konmuştur. Daha öncede vurgulandığı üzere, literatürde vizyoner liderlik ve örgütsel muhalefet ilişkisine yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, liderlik ve örgütsel muhalefet ilişkisi çerçevesinde çalışmanın bulguları; Kassing (2000), Sprague (2013), Aytekin ve Temizkan (2022) ile örtüşmektedir. Farklı liderlik davranışları açısından, demokratik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının yatay muhalefetle pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi (Inandı, Tunc, Yucedaglar ve Kilic, 2020), araçsal ve destekleyici liderlik davranışının çalışanlarda muhalefet düzeyini artırdığı (Kılıç vd., 2018), demokratik, otokratik ve tam serbesti liderlik davranışları ile dikey muhalefet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Taçyıldız, 2020). Bunun yanısıra, Croucher, Kelly, Chen ve Ashwell (2020), yüz kaygıları (face concerns) ile muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgütsel demokrasi davranışının açık muhalefeti etkilemedeki rolünü ortaya koymuşlardır. Bu araştırma, örgüt içindeki muhalefeti şekillendirmede örgütsel demokrasinin rolünü anlamak için bir temel oluşturmaktadır.

Öte taraftan sonuçlar, vizyoner liderlik alt boyutlarından iletişimin hem dikey hem de yatay muhalefet üzerinde anlamlı etkisini ortaya koymuştur. Bu bulgu, yapılan bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, açık iletişim kanalları, çalışanların endişelerini dile getirmelerine, geri bildirimde bulunmalarına ve kurumsal uygulamalar ve kararlarla ilgili yapıcı diyalog kurmalarına olanak tanır (Zaini vd., 2016). İletişim adil, şeffaf ve saygılı olarak algılandığında çalışanlar muhalif görüşlerini ifade etmekte daha rahat

hissederler (Yılmaz ve Aydın, 2023). İşletmeler; açık, şeffaf ve kapsayıcı iletişim uygulamalarını teşvik ederek muhalefetin önemli bir geri bildirim mekanizması olarak görüldüğü ortam yaratırlar (Croucher vd., 2020; Shahinpoor ve Matt, 2006). Diğer bir bulguda, güvenin hem dikey hem de yatay muhalefet üzerinde anlamlı etkisi kabul edilmiştir. Benzer şekilde, yöneticilere olan güvenin, çalışanların açık muhalefet davranışı ile önemli ölçüde ilişkili olduğu (Payne, 2014), alçakgönüllü liderlerin, çalışanlar arasında güveni artırabildiği ve potansiyel olarak muhalif davranışları olumlu etkilediği bulunmuştur (Sarfraz, Rathore, Ali, Khan ve Zubair, 2022).

Diğer önemli bir bulguya göre, katılımcıların yatay muhalefete nispetle, dikey muhalefet algılarının ($2,31 \pm 0,82$) düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir (Tablo. 6). Buradan hareketle, araştırmaya konu işletmelerde, astlardan üstlere doğru yukarı yönlü, eleştiri, geri-bildirim, sorgulama, öneri vb. muhalefet kültürünü oluşturan iletişim kanallarının yeterince gelişmediği, en azından bu konuda bir algının yeteri kadar oluşmadığı söylenebilmektedir. Liderlik-örgütsel muhalefet çalışmaları kapsamında, Şentürk ve Coşkuner (2018) araştırmalarında, güçlendirici liderliğin yatay muhalefeti pozitif yönde etkilerken, dikey muhalefet ile ilişkisinde negatif bir etki ortaya koymuşlardır. Her ne kadar katılımcıların dikey muhalefet algıları düşük olsa da, bu çalışma aksine vizyoner liderliğin hem yatay hem de dikey muhalefet üzerinde pozitif etkisini ortaya koymuştur.

Özet olarak, örgütlerde vizyoner liderlik tarzı benimsemenin, çalışanların örgüt içi muhalefet davranışlarında önemli bir yeri olduğu söylenebilmektedir. Daha açık bir ifade ile iletişim, güven, risk, saygı, odak bileşenlerinden oluşan vizyoner liderlik davranışının, örgüt içi yatay ve dikey muhalefet kültürü oluşmasında önemli bir yeri vardır. Buna mukabil, katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik bileşenlerinden oluşan örgütsel demokrasi kültürünün de bu ilişkide önemli ve düzenleyici etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, genel çerçevede işletme yöneticileri, dar çerçevede ise çalışmaya konu olan imalat sanayi yöneticileri için önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Vizyoner liderlik, özellikle örgüt içinde dikey ve yatay muhalefetin yönetiminde etkili bir araç olarak görülmelidir. Yöneticiler, vizyoner liderlik davranışlarını teşvik etmeli ve liderlik pozisyonlarına getirilen kişilerin bu nitelikleri taşımasını sağlamalıdır. Öte taraftan, örgütsel demokrasinin dikey ve yatay muhalefetin etkilerini düzenleyen önemli bir faktör olduğu göz önüne alınırsa, yöneticiler, katılımı teşvik etmeli, şeffaflık ve adaleti sağlamalı, çalışanların fikirlerini ve endişelerini duymalı ve onlara hesap verebilirlik sağlamalıdır.

Araştırma belirli kısıtlar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle, çalışma imalat sanayinde faaliyet gösteren, orta ve büyük ölçekli işletme yöneticileri ve çalışanlarından elde edilen veriler kullanılarak hazırlanmıştır. Dolayısı ile aynı çalışmanın farklı sektör ve küçük ölçekli işletmelerde tekrar etmesi, farklı sonuçlar ortaya koyabilecektir. Konunun çeşitli sektör işletmelerinde ele alınması, daha genel bir çerçeve

oluşturmak ve genelleme yapabilmek açısından önemlidir. Öte taraftan, araştırma belirli bir zaman aralığında yürütülmüştür. Farklı zamanlarda tekrar edecek araştırmaların farklı sonuçlar vereceği olasıdır.

YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacılar makaleye ortak olarak katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacılar herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Bu çalışma için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulu'nun 21/06/2023 tarihli ve 2023/6 sayılı toplantısının 521 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Researchers have jointly contributed to the article. Researchers have not declared any conflict of interest.

For this study, ethics committee approval was obtained from the Ethics Committee of Istanbul Gedik University with decision number 521, taken at the meeting dated 21/06/2023 and numbered 2023/6.

KAYNAKÇA

- Aksel, S. F. (2013). *Relationship between workplace democracy and organizational dissent behavior* [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Açık Bilim <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/311375>
- Arsoy, P. A. (2008). Kurumsal şeffaflık ve muhasebe standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 17-35.
- Ataç, L. O., & Köse, S. (2017). The relationship between organizational democracy and organizational dissent: A research on white collar workers. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46, 117-132.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Aytekin, E., & Temizkan, R. (2022). The effect of democratic leadership on organizational dissent and organizational creativity: A study on hotel businesses. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 5(3), 1105-1122. doi: 10.33083/joghat.2022.188
- Battilana, J., Fuerstein, M., & Lee, M. Y. (2018). New prospects for organizational democracy? How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs. S. Rangan (Ed.), *Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science* (s. 256–288) içinde. Oxford Academic. doi: 10.1093/oso/9780198825067.003.0013
- Bilge, H., Bărbuță-Mișu, N., Zungun, D., Virlanuta, F. O., & Guven, H. (2020). Organizational democracy in the private sector: A field research. *Sustainability*, 12(8), 1-16. doi: 10.3390/su12083446

- Bilyay, Ş., Yalçın, S., & Özpolat, A. R. (2020). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *Social Science Development Journal*, 5(22), 36-50. doi: 10.31567/ssd.300
- Bostan, F., & Karadaş, M. (2022). Türk imalat sanayinin genel görünümü ve seçilmiş ülkelerle karşılaştırılması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 311-327. doi: 10.25287/ohuibf.947659
- Clarke, M. (2006). A study of the role of 'representative' leadership in stimulating organization democracy. *Leadership*, 2(4), 427 - 450. doi: 10.1177/1742715006068938
- Clarke, M. (2011). Organizational democracy, ethics and leadership: The mediating role of organizational politics. *Leadership*, 7(4), 415-433. doi: 10.1177/1742715011416886
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), 87-107. doi: 10.1177/1742715011434738
- Croucher, S. M., Kelly, S., & Chen, H. (2018). Cross-cultural issues on organizational dissent and humor orientation. *Business Communication Research and Practice*, 1(2), 102-105. doi: 10.22682/bcrp.2018.1.2.102
- Croucher, S., Kelly, S., Chen, H., & Ashwell, D. (2020). Examining the relationships between face concerns and dissent. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 20-38. doi: 10.1108/IJCMA-11-2019-0215
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218. doi: 10.17755/esosder.45359
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). Can your employees really speak freely?. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2016/01/can-your-employees-really-speak-freely> adresinden alındı.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, I., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223. doi: 10.5336/medsci.2011-26747
- Garner, J. T. (2016). Simulating dissent: Mapping the life span of organizational dissent using agent-based modeling. *Western Journal of Communication*, 80(4), 414-434. doi: 10.1080/10570314.2016.1159325
- Geçkil, T., & Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Inandı, Y., Tunc, B., Yucedaglar, A., & Kilic, S. (2020). The relationship of school administrators' leadership styles with organizational dissent and resistance to change according to perceptions of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(5), 287-302. doi: 10.15345/iojes.2020.05.020
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İyigün, Ö. N. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.

- Jaqua, E. E., & Jaqua, T. (2021). Visionary leadership. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(6), 89-92. doi: 10.55197/qjssh.v2i6.109
- Jones, T. (2006). The accountability of policing. In T. Newburn. *Handbook of Policing* (s. 693-725). Willan Publishing.
- Jung, K., Kang, S., & Choi, S. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340. doi: 10.3390/su12062340
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nicel-nitel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kassing, J. W. & Dicioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120. doi: 10.1080/08934210409389380
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. doi: 10.1080/10510979709368510
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. doi: 10.1177/0893318998122002
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69. doi: 10.1080/08824090009388751
- Kassing, J. W. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470. doi: 10.1177/0893318901143003
- Kassing, J. W. (2011). Stressing out about dissent: Examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234. doi: 10.1080/08824096.2011.586075
- Kassing, J. W. (2019). Dr. Jeffrey W. Kassing discusses his research in organizational dissent. (J. S. Wrench, Röportaj Yapan) https://youtu.be/HdbO_KRIWY adresinden alındı.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2009). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273. doi: 10.1080/08824090109384806
- Katı, Y., & Şahnagil, S. (2023). Paternalist liderlik ve örgütsel demokrasi algısı ilişkisi: Kuşaklar açısından bir araştırma. *Trends in Business and Economics*, 37(1), 23-34. doi: 10.5152/TBE.2022.220616
- Khoiri, M. (2020). Visionary leadership on transforming organizational change in the era of disruption. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 490-495. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.2053>
- Kılıç, G., Gülaydın, M., Sürücü, Ö., & Kasapoğlu, B. (2018). Beş yıldızlı otel işletmelerinde liderlik davranışları ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(59), 994-1003. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2018.2710>

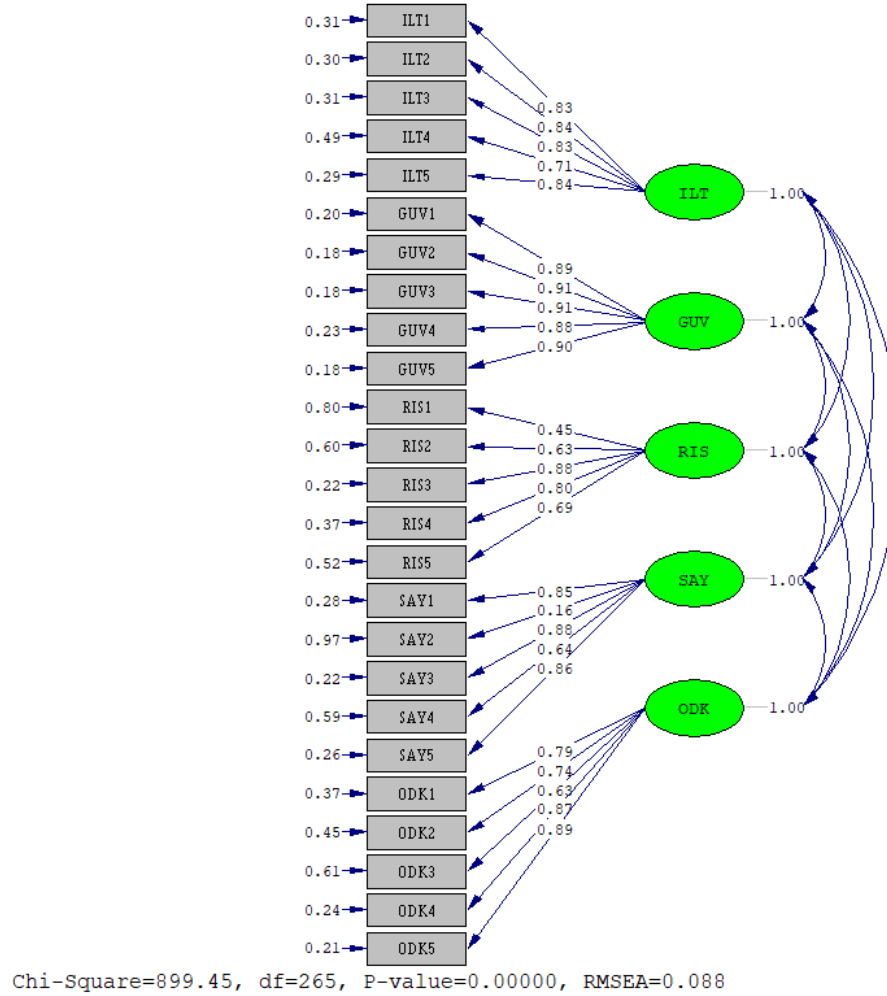
- Markopoulos, E., & Vanharanta, H. (2018). Democratic culture paradigm for organizational management and leadership strategies - the company democracy model. J. Charytonowicz (Ed.), *Advances in Human Factors and Sustainable Infrastructure* (Cilt 3, s. 190-201) içinde. USA: AHFE International. doi: 10.54941/ahfe100111
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. M. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Innovation & Organizational Behavior eJournal*, 29(1), 33-48. doi: 10.1111/caim.12341
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. doi: 10.1080/19416520.2011.574506
- Nanus, B., & Bennis, W. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi].
- Özer, M. A. (2006). Yönetişim üzerine notlar. *Sayıştay Dergisi*, (63), 59-89.
- Payne, H. J. (2014) Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140. doi: 10.1080/08824096.2014.907141
- Riaza, M., Junejo, M. A., & Shar, A. H. (2020). Leadership styles: Relationship with organizational dissent and conflict management mediation analysis via CB-SEM approach. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Science, & Technologies*, 11(11), 1-12. doi: 10.14456/ITJEMAST.2020.212
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Safari, A., Salehzadeh, R., & Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy. *The TQM Journal*, 30, 74-96. doi: 10.1108/TQM-05-2017-0057
- Sarfraz, R., Rathore, K., Ali, K., Khan, M., & Zubair, S. (2022). How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of pakistan? Exploring mediatory role of organizational dissent. *Plos One*, 17(10), e0276622. doi: 10.1371/journal.pone.0276622
- Sashkin, M. (1996). Visionary leader assessment trainers guide. *Human Resource Development Pr.*
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48. doi: 10.1007/s10551-006-9218-y
- Sprague, R. F. (2013). Organizational dissent and servant-leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*, 8(9), 285-298. doi: 10.33972/ijsl.145
- Sprague, R. F. (2018). *Exploring the relationship of organizational dissent and self-leadership*. [Unpublished Doctoral Thesis. Gonzaga University, Washington].

- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. (Fourth Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Association.
- Svendsen, M., & Jönsson, T. (2022). Organizational democracy and meaningful work: The mediating role of employees corporate social responsibility perceptions. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.946656
- Şentürk, F. K., & Coşkun, M. (2018). Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1703-1721. doi: 10.17755/esosder.437299
- Taşıyıldız, E. (2020). *Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–5. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Turnage, A. K., & Goodboy, A. K. (2016). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53, 271-285. doi: 10.1177/2329488414525456
- Utomo, W. A., Udin, U., & Haryono, S. (2022). Visionary leadership and employee quality in the public service sector. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 12(2), 31–37. doi: 10.33094/ijaefa.v12i2.542
- Westley, F. R., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Southern Management Journal*, 10(51), 17-32. doi: 10.1002/smj.4250100704
- Wright, M. D. (2011). *The Role of Teamwork Schema Similarity and Group Atmosphere in Perceptions of Conversational Appropriateness and Organizational Dissent*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of Iowa].
- Yağış, O. (2023). Türkiye’de sanayileşme ve ekonomik büyüme: ARDL sınır testinden yeni kanıtlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 52, 199-210. doi: 10.52642/susbed.1346494
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-74. doi: 10.54784/1990-6587.1244
- Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma* [Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi].
- Yılmaz, R. G., & Aydın, B. (2023). Sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 471-494. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2023..-1182666>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Zaini, R., Elmes, M., Pavlov, O., & Saeed, K. (2016). Organizational dissent dynamics: A conceptual framework. *Management Communication Quarterly*, 31(2), 258-277. doi: 10.1177/0893318916671216

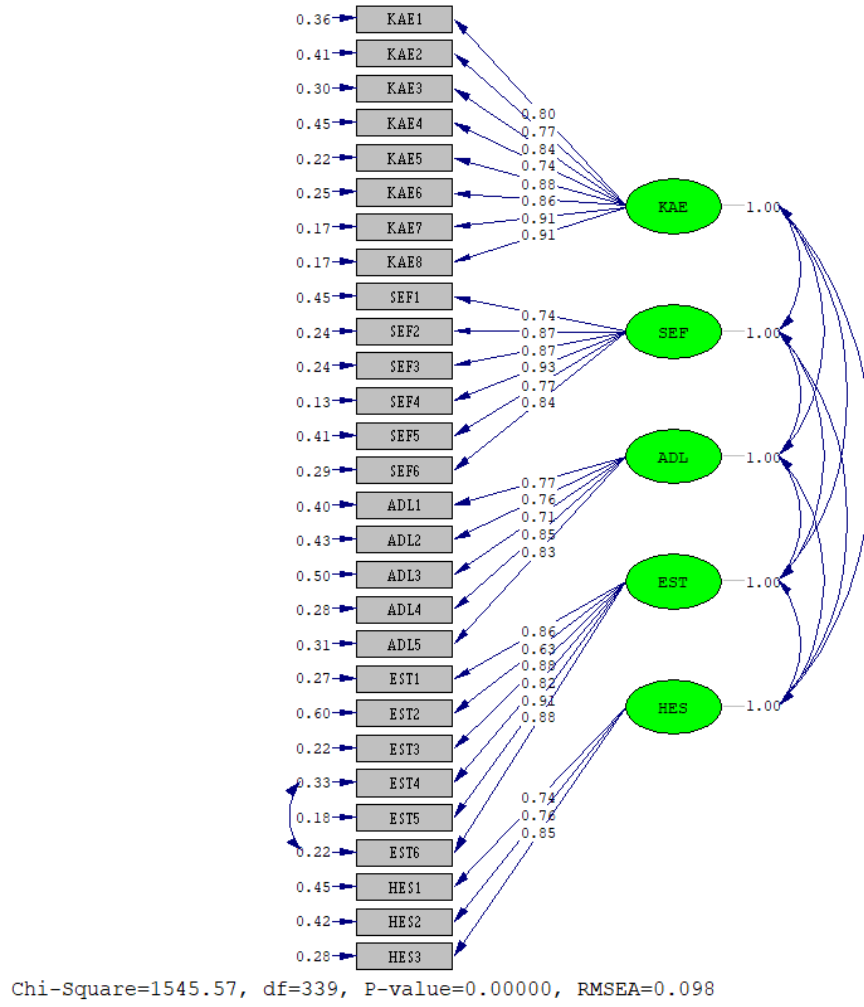
Živadinović, K, N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize (Defining the basic product attributes using the factor analysis). *Ekonomski Pregled*, 55(11-12), 952–966. <https://hrcak.srce.hr/16323>

EKLER: DFA grafikleri

Şekil 4: Vizyoner liderlik ölçeği / standardize edilmiş model



Şekil 5: Örgütsel demokrasi ölçeği/ standardize edilmiş model



Şekil 6: Örgütsel muhalefet ölçeği / standardize edilmiş model

