

KONTROL ODAĞI VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çiğdem KAYA*

Öz

Bu çalışmada çalışanların iş çevrelerindeki kontrol algılarının (kontrol odağının), örgütle ilgili anlaşmazlıklarını ve karşıt fikirlerini sözlü olarak ifade etme stratejileri (örgütsel muhalefet) ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 180 beyaz yakalı çalışandan toplanan veri analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, çalışanların kontrol odaklarının yapıcı açık muhalefet, dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Kontrol odağı yapıcı açık muhalefeti ve sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıklamakta, dışsal muhalefeti ise pozitif yönde açıklamaktadır. Bu sonuçlar, dışsal kontrol odağına sahip çalışanların dışsal muhalefet yapmaya eğilimli olup, yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet yapmaktan kaçındıklarını göstermektedir. Kontrol odağı daha içsel kontrole doğru gittikçe çalışanlar yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet yapmaya daha çok eğilimli olup, dışsal muhalefet yapma olasılıkları azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Muhalefeti, Örgütsel Muhalefet, Kontrol Odağı

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LOCUS OF CONTROL AND ORGANIZATIONAL DISSENT

Abstract

In this study, the relationship between the control perceptions of the employees in their work environment (work locus of control) and their strategies while expressing their disagreement or contradictory opinions about organizational policies and practices (organizational dissent) is examined. For this purpose, data collected from 180 white-collar employees working in different industries in Istanbul has been analyzed. The results indicate that work locus of control of the employees related to constructive

* İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, Yrd. Doç. Dr.

articulated dissent, displaced dissent and questioning articulated dissent. Work locus of control explained the variance in constructive articulated dissent and questioning articulated dissent in the negative direction, and displaced dissent in positive direction. These results suggest that employees with external locus of control are prone to displaced dissent, refrain from making open a constructive and questioning articulative dissent. Moreover, when locus of control moves towards internal from external control, employees are more prone to use constructive and questioning dissent strategy, and their probability to use displaced dissent strategy decrease.

Keywords: Employee Dissent, Organizational Dissent, Work Locus of Control

I. GİRİŞ

Günümüzde örgütler küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı koşullar altında rekabetçi olabilmek için çevredeki hızlı değişikliklere ayak uydurmanın ve böylece rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanma gerekliliğinin ne kadar önemli olduğunu anlamışlardır. Bu anlayış örgütsel uygulamalar konusunda çalışanlardan geri bildirim almayı ve onların eleştirilerine kulak vermeyi gerektirmektedir. Bu gereklilik örgüt yöneticilerini açık yapılar oluşturmaları, eleştirel düşünme, çalışanı güçlendirme, yaratıcılık ve yenilik, misyon ve vizyona odaklı olmayı sağlayabilmek için çaba göstermeye yöneltmektedir [1]. Hayatta kalmak ve rekabetçi olabilmek için örgütler hızlı değişen çevrenin meydan okumalarına açık, enformasyon ve bilgiyi paylaşmaya istekli, kendi inançlarını ve örgütünün inançlarını savunabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçlar örgütlerin çalışanlarından inisiyatif almalarını, çekinmeden konuşup görüşlerini dile getirmelerini ve sorumluluk almalarını talep etmektedir [2].

Ancak uygulamada bu durum her zaman böyle ilerlememektedir. Shahinpoor ve Matt'a [1] göre, örgütler genelde profesyonel ya da teknik liyakatten daha ziyade örgütsel değerlerle uyumları temelinde istihdam edilip, otoriteye ne kadar bağlı olduklarıyla değerlendirilmektedir. Kassing [3; 4] çalışanların örgütsel politika ve uygulamalarına ilişkin anlaşmazlık ya da karşıt fikirlerini açıklamalarını tarif etmek için örgütsel muhalefet kavramını öne sürmüştür. Kassing [3; 4], örgütlerde çalışanların muhalefet açıklamaları konusunda bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkisi olduğunu ifade etmiştir. Bireysel faktörler, bireylerin güçsüzlük hisleri, çatışmadan kaçınma tercihleri [5] ve doğru ve yanlış algılarını [6; 7]; ilişkisel faktörler örgütlerde çalışanların kurduğu ilişkilerin türü ve kalitesini [3; 8]; örgütsel faktörler ise çalışanların örgütlerini nasıl algıladıkları ve örgütleriyle nasıl ilişki kurduklarını [3; 9; 10] ifade etmektedir. Kassing [3] ve Kassing ve Avtgis [7] bireysel faktörlerden biri olan kişilik değişkenlerinin (kontrol odağı gibi) örgütsel muhalefet ile ilişkisinin araştırılmasını önermiştir.

Bireysel faktörlerin örgütsel muhalefet ile ilişkisini inceleyen çalışmalar arasında kontrol odağı ile muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlı sayıda yapılmıştır. Kassing ve Avtgis'in çalışması buna örnek verilebilir [11]. Kontrol odağı, bireylerin kendi kaderlerini

kontrol edebilme derecesi ile ilgili sahip oldukları genel beklentiler olup, örgütsel davranış etkileyen önemli kişilik özelliklerinden biridir. Forte [11], dışsal kontrol odağına sahip olan bireylerin kabul edilebilir davranışları belirlemek için diğerlerinin davranışlarına baktığı ve diğerleri nasıl yapıyorsa onların da öyle yaptığını; diğer taraftan içsel kontrol odağına sahip bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda kendi öz yeterliliklerine güvendiklerini ifade etmiştir. Bu noktada bireylerin çalışma yaşamındaki kontrol odaklarının onların iş yerindeki anlaşmazlıklar ve karşıt fikirlere karşı nasıl bir tepki verecekleri üzerinde etkisinin olacağı söylenebilir.

Rotter'in [13] ifade ettiği gibi, kontrol odağı bireyin önemli yaşamsal ortamlarında, örneğin işyerlerinde, kendi yaşamlarını kontrol edebilme girişimlerini içerdiği için önemlidir. Bu noktada içsel ya da dışsal kontrol odağına sahip bireyler işyerindeki koşullarla ilgili anlaşmazlık ya da karşıt fikirlerini ifade ederken farklı muhalefet stratejileri kullanabilirler. Bu çalışmada örgütsel muhalefet bireysel faktörler açısından incelenmiş ve kontrol odağı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

II.1. Örgütsel Muhalefet

Çalışanlar mümkün olduğunda fikirlerini açıklama isteği duymaktadırlar. Eğer bunu yapabilirlerse kendilerini başarılı, daha fazla işinden tatmin olmuş ve örgütlerine bağlı olarak görürler [3]. Örgütsel muhalefet mevcut rollerde hayal kırıklığı olduğunda meydana gelmekte ve örgütlerdeki mevcut gidişattan farklı bir durumu desteklemeyi içermektedir. Muhalefet aynı zamanda açık bir şekilde protesto etmeyi ve şikâyetleri ifade etmeyi gerektirmektedir ve böylelikle iş çevresini geliştirme ve yardım etme amacıyla gösterilebilmektedir [3]. Yirmi yıldan fazla bir süredir örgütsel muhalefet konusunda önemli araştırmalar yapılmıştır [14]. Kassing [3] örgütsel muhalefeti, çalışanın kendisini örgütünden ayrı hissetmesi, örgütüyle ilgili anlaşmazlığını ve karşıt fikirlerini açıklaması olarak tanımlamaktadır. Bu fikirler ve açıklamalar örgütsel uygulamalar, politikalar ve faaliyetler konusunda olabilmektedir [4].

Kassing [3; 4] üç tür örgütsel muhalefet tanımlamıştır: açık muhalefet (articulated dissent), gizli muhalefet (latent dissent) ve dışsal muhalefet (displaced dissent). Açık muhalefet örgütsel düzenlemeleri etkileyebilen yani örgüt içinde etkili olan örgüt üyeleriyle açık ve dolaysız bir iletişimi ifade etmektedir. Gizli muhalefet örgütsel gücü olan üstlerden ziyade etkisi olmayan izleyicilerle (çalışma arkadaşı gibi) fikirleri paylaşma anlamına gelmektedir. Gizli muhalefet çalışanlar fikirlerini dile getirmek isteyip de bunun için uygun ortam olmadığında meydana gelmektedir. Dışsal muhalefet ise arkadaşlar, aile, eş ve önem verilen diğer insanlar gibi dışsal izleyicilere (bilgi uçurabilecekler tarafından görülebilecek kaynaklara değil) eleştirileri açıklamayı kapsamaktadır [4; 15; 7].

Kassing [3; 4], örgütlerde çalışanların muhalefet açıklamaları konusunda bireysel, ilişkisel

ve örgütsel faktörlerin etkisi olduğunu ifade etmiştir. Bireysel faktörler, çalışanların özellikleri ve demografik karakteristikleri, örgütlerine yakınlık hisleri ve örgütteki pozisyonunu ifade etmektedir. Muhalefet açıklamasını etkileyen kişisel özellikler ise tartışmacı olma, sözlü saldırı, kontrol odağı gibi özellikleri içermektedir. Örgüte bağlılık ve tatmin gibi işyeri ile ilgili tutumlar da muhalefeti etkilemektedir. İlişkisel faktörler, çalışanların örgüt içinde sahip olduğu ilişkilerin türü ve yapısı ile ilgilidir. Çalışanlar üstleriyle yüksek kalitede ilişkiler geliştirmiş ise muhalefet mesajlarını üstlerine ileteceklerdir. Buna karşın üstleriyle zayıf ilişkilere sahip iseler iş arkadaşlarına muhalefet mesajlarını iletme eğiliminde olacaklardır. Örgütsel faktörler ise çalışanların örgütlerini nasıl algıladıkları ve örgütleriyle nasıl ilişki kurduklarını [3; 9; 10] ifade etmektedir. Kişilik değişkenleri ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olması, bu alana daha fazla katkı yapılmasını işaret etmektedir. Bunlardan birisi de Kassing ve Avtgis'in [7; 11] önerdiği gibi kontrol odağı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

II.2. Kontrol Odağı

Kontrol odağı, bireyin davranışlarını destekleyen kaynağın ne ya da kim olduğuyla ilgili inançları ile ilgili olup [16], bir bireyin kendi yaşamında kişisel kontrolü olduğu inancı içsel kontrol odağını, dış güçler ya da kişiler tarafından kontrol edildiği inancı da dışsal kontrol odağını ifade etmektedir [17].

Bireylerin kontrol odağı devamlı ve aralıksız (continuum) bir temelde ölçülmesine rağmen, yazında ya içsel ya da dışsal odağa sahip olmaları açısından tartışılmaktadır. İçsel kontrol odağına sahip bireyler kendi seçimleri ile yaşamları ve çevreleri üzerinde kontrol sahibidirler ve seçimlerinin sonuçları kendi çabalarının (beceri ve çabaları gibi) bir ürünüdür. Buna karşın dışsal kontrol odağına sahip bireyler kendi kaderlerinin kendi kontrollerinin dışında olan güçler (kader, şans, güçlü olan diğer insanlar) tarafından kontrol edildiğine inanırlar [18; 17; 19; 20]. Böylelikle kontrol odağı bireylerin destek konusunda kendilerine veya diğerlerine güvenme derecesine bağlıdır [13] ve böylelikle bir devamlı ve aralıksız bir süreç olarak görülebilir [18].

İçsel kontrol odağına sahip bireyler iyi bir iş performansının ücret artışı ve terfi gibi pozitif iş sonuçlarına götüreceğine inanırken, dışsal kontrol odağına sahip bireyler işteki başarılarını daha çok kadere ve şansa bağlamaktadırlar [21]. Kontrol odağı insanların kısıtlı kontrol durumlarına nasıl tepki verdiklerini önemli ölçüde etkilemektedir [22]. İnsanlar diğerlerinin eylemleri, kader veya diğerlerinin eylemlerinin aksine kendi eylemlerinin sonuçları etkilemesine inanma derecesinde çeşitlenmektedir. Kendi geleceklerini biçimlendirebileceklerine inananlar içsel kontrol odağına sahip olarak, diğer taraftan dış güçlerin kendileriyle ilgili çıktılarını belirleyeceğine inananlar ise dışsal kontrol odağına sahip olarak karakterize edilmektedir [22]. Bu kişilik özelliği çokça çalışılmış olup örgütsel davranışın birçok konuyla bağlantılıdır. Asiedu-Appiah ve Addai'nin [23] çalışmasında kontrol odağı örgütün verimliliğine katkıda

bulunan davranışları içeren (örgüte değer katacak işleri yapmak için diğerlerini etkileme, çatışmaları çözme ve kişiler arası güveni teşvik etme) bağlamsal performans ile ilişkili bulunmuştur. Çalışmaya göre içsel kontrol odağına sahip bireyler daha yüksek bağlamsal performans göstereceklerdir. O'Connell ve Spector [24], iş tatmini gibi iş ile ilişkili faktörler ile algılanan iş kontrolü arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre içsel kontrol odağına sahip bireyler işlerinden dışsal kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla tatmin olmaktadır. Muhonen ve Torkelson [21] dışsal kontrol odağına sahip bireylerin daha fazla iş stresi ile ilgili açıklamalar yaptıklarını göstermişlerdir. Chen ve Silverthorne [25], içsel kontrol odağına sahip bireylerin genellikle daha az iş stresi yaşadıkları ve daha iyi performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Srivastava'ya göre [22], içsel kontrol odağına sahip bireyler kişisel özgürlüğün engellenmesiyle karşılaştıklarında dışsal kontrol odağına sahip olanlardan daha fazla tepki gösterirler. Ayrıca içsel kontrol odağına sahip bireyler dışa dönük davranışlar gösterip kısıtlı kontrol durumlarına tepki verirler ancak dışsal kontrol odaklılar ya geri çekilir ya da içe kapanık davranışlar sergilerler. İçsel kontrol odağına sahip olanlar dışsal kontrol odağına sahip olanlardan daha çok çevresindeki ağlar ile etkileşime girme eğilimlerine sahiptir. Böylelikle daha çok sosyal destek kaynaklarına sahiptir ve kısıtlı kontrol durumlarında daha fazla ağ bağlantıları ile etkileşime geçerler.

İçsel kontrol odağına sahip çalışanlar işyerinde karar verme yetkisine sahip olup, karşılana çıkan meydan okuyucu durumları bilgilenme ve kişisel gelişimleri için birer fırsat olarak tanımlamaktadırlar. Buna karşın dışsal kontrol odağına sahip çalışanlar ise öğrenmenin onlar üzerinde çok büyük bir değişikliğe neden olmayacağı anlayışları yüzünden bu durumlara gözlerini kapatırlar [26]. Dışsal kontrol odağına sahip olanlar karmaşıklıkları çözmek için inisiyatif almazlar ancak içsel olan bireyler çevrelerini manipüle edebilmekte ve kişisel çabalar, beceriler ve kararlar ile sonuçları etkileyebilmektedirler [27].

Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet üzerine yapılan çalışmalardan Kassing ve Avtgis [11] sadece örgüt içinde kullanılan örgütsel muhalefet stratejilerini çalışmış, örgüt dışındaki bireylere anlaşmazlıkları ve hoşnutsuzlukları ifade etmek için kullanılan dışsal muhalefet stratejisini çalışmalarına dâhil etmemişlerdir. Dolayısıyla dışsal muhalefet stratejisinin de çalışmaya dâhil edilmesi ve çalışanların kontrol odağıyla ilişkisinin belirlenmesi alana sağlanabilecek bir katkı olmaktadır. Ayrıca örneğin Kassing ve Avtgis'in [11] çalışması gibi bu alanda yapılan çalışmalar Batı bağlamında yapılan çalışmalardır. Ancak Hamid [28] farklı Doğu kültürlerindeki bireylerin daha dışsal odaklı olduklarını ifade etmiştir. Bu ise kontrol odağı ve muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkinin sonucunu etkileyebilecektir. Dolayısıyla Batı bağlamı dışında yapılacak çalışmaların önemi ve alana katkısı büyük olacaktır. Bu çerçevede aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aramaya yönelik olarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir:

Kontrol Odağı ile örgütsel muhalefet arasında ilişki var mıdır? Çalışanların çevrelerini ve yaşamlarını kontrol algıları hangi örgütsel muhalefet stratejisini açıklamaktadır?

III. YÖNTEM

Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın örnekleme, yöntemi ve ölçüm araçları aşağıda belirtilmektedir.

III.1. Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul'da çalışan beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma verisi kolayda örneklem ile toplanmış olup İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde % 32,6'sının kadın (N=59), % 67,4'ünün erkek (N=121) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 35,9, toplam iş deneyimi ortalaması 13,3 yıl, şimdiki iş yerinde ortalama çalışma süresi 6,9 yıldır. Araştırmaya katılanların % 64'ü evli ve % 35,4'ü bekârdır. Katılımcıların % 52,8'i üniversite, % 23,2'si yüksek lisans, % 16,4'ü lise, % 5,1 yüksekokul ve % 2,3'ü doktora mezundur.

III.2. Uygulama

Çalışmayı gerçekleştirebilmek için hem kâğıt temelli soru formlarından oluşan anket hem de çevrimiçi anket toplanmıştır. Çalışanlara kâğıt temelli soru formları araştırmacı tarafından dağıtılmış, doldurulduktan sonra bizzat toplanmıştır. Çalışanlar ayrıca aynı sorulardan oluşan çevrimiçi anket formlarını da doldurmuşlardır. Verilerin toplanması iki ay içerisinde tamamlanmıştır. Toplamda 150 tane kâğıt temelli anket formu dağıtılmış ve bunlardan 86 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen formlardan 14 tanesi ya tamamen doldurulmadığı ya da tüm sorulara aynı cevap verildiği için inceleme dışı bırakılmıştır. Böylece kullanılabilir kâğıt temelli anket sayısı 72 olarak belirlenmiştir. Toplamda 108 tane de çevrimiçi soru formu doldurulmuştur. Böylelikle 180 anket ile araştırma tamamlanmıştır.

III.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan ölçüm aracı dört bölümden oluşmuştur. İlk bölümde araştırmayla ilgili kısa bir bilgi verilip yanıtların gizliliğinin güvence altına alınması ile ilgili bilgi verilmiştir. İkinci bölümde cinsiyet, yaş, eğitim gibi demografik sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde örgütsel muhalefet sorularına, dördüncü bölümde ise kontrol odağı sorularına yer verilmiştir.

Örgütsel muhalefet Kassing [4] tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek 20 sorudan oluşmakta ve örgütsel muhalefeti açık muhalefet (articulated/upward), gizli muhalefet (latent/lateral) ve dışsal muhalefet (displaced) olarak üç boyutta ölçmektedir. Ölçeğin Ötken ve Ceneci [10] tarafından yapılmış çevirisi kullanılmıştır. Ölçekteki sorulardan bazıları şunlardır: "İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşıyorum.", "Yararlı olmayan

değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşırım.”, “İşyeri dışından insanlarla işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.” Ölçeğin güvenilirliğini düşüren üç soru analizden çıkarılmış ve böylece toplam 17 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirliği $\alpha = .651$ olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analizinde her ne kadar α değerinin 0.70’in üzerinde olması genel kabul görüyorsa da örneğin Ittner ve Larcker [29], Öcal ve Ağca [30] ve Götz vd. [31] gibi bazı çalışmalarda 0.60’ın üzerindeki değerler de 0.70’e yakın olduğu için güvenilir kabul edilmektedir. Nitekim Hair vd. [32] ve Nunnally ve Bernstein [33] Cronbach alpha değeri için 0.60 ve üzeri değerleri kabul edilebilir olarak göstermektedirler.

Kontrol odağı, Spector [34] tarafından 1988 yılında geliştirilen İş Kontrol Odağı ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeğin çevirisi İngilizce’den Türkçe’ye araştırmacı tarafından çevrilmiş ve daha sonra İngilizce’ye geri çevrilerek çevirinin geçerliliği açısından kontrol edilmiştir. İngilizce’ye çevrilen maddeler orijinal İngilizce ifadelerle tam olarak karşılık gelmiştir. Çeviriler iki dil bilen iki akademisyen tarafından kontrol edilmiştir. Ölçekteki sorulardan bazıları şunlardır: “İstediyim bir işi elde etmek çoğunlukla şans meselesidir”, “Para kazanmak temelde iyi kısmet meselesidir”, “İşlerini daha iyi yapan insanlar genellikle ödüllendirilirler”. Ölçeğin güvenilirliği $\alpha = .808$ olarak bulunmuştur.

Yanıtlayıcıların her bir maddeyi çalıştıkları firmadaki doğruluk derecelerine göre değerlendirip cevap vermeleri istenmiştir. Her iki ölçek için de “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”dan “Tamamen Katılıyorum” a uzanan aralıkta 7’li Likert ölçek kullanılmıştır.

IV. BULGULAR

IV.1. Faktör Analizi

Örgütsel muhalefet testindeki ifadelerin hangi faktörler altında toplandığını görmek için test faktör analizine tabi tutulmuştur. 17 ifadenin faktör analizi sonunda, iki ifade KMO değeri 0,50’den düşük olduğu için, sonrasında da iki ifade faktör yükleri düşük olduğu için analizden çıkarılmış, toplam 13 maddenin üç faktör altında toplandığı ve bu üç faktörün toplam varyansın % 51,075’ini açıkladığı görülmüştür. Her bir faktör güvenilirlik analizine tâbi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda “açık muhalefet”i ölçen ifadeler iki faktöre ayrılmış ve ortaya çıkan faktörler Ötken ve Cenkcı’yi [10] takip ederek “yapıcı açık muhalefet” ve “sorgulayıcı açık muhalefet” olarak isimlendirilmiştir. Örgütsel muhalefetin “gizli muhalefet” boyutu ise bu alandaki yazının aksine bu çalışmada bir faktör olarak ayrılmamıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar, Cronbach alpha değerleri ve ortalamalar Tablo 1’de sunulmaktadır.

Kontrol odağı testinde ise test tek boyutlu olduğu için faktör analizi yapılmamış, Spector’u [17; 34] takip ederek, her bir katılımcının kontrol odakları ölçülmüş, bunun için kontrol odağı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları alınmıştır. Yüksek skorlar dışsal kontrol odağını, düşük skorlar ise içsel kontrol odağını işaret etmektedir [17; 34; 22]. Kontrol odağı ölçeğindeki sorular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Muhalefet Testine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Katkısı	Cronbach Alpha
Faktör 1: Yapıcı Açık Muhalefet	Varyans değeri: 21,218	.779
S13. İşyeri kararlarını sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.	.795	
S15. Yönetime veya amirime işyerimdeki verimsizliği düzelterek önerilerde bulunurum.	.763	
S11. Yararlı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşıyorum.	.721	
S12. İşlerin yapılış şekli hakkındaki fikirlerimi diğer çalışanlara açarım.	.670	
S19. Çalışanların haksız muamele gördüğüne inandığımda bunu yönetime söylerim.	.644	
Faktör 2: Dışsal Muhalefet	Varyans değeri: 17,813	.725
S10. İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi aile üyeleriyle ve iş dışındaki arkadaşlarla tartışırım.	.800	
S16. İşyeri dışından insanlarla işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.	.790	
S20. İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.	.711	
S8. İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşıyorum.	.633	
Faktör 3: Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Varyans değeri: 16,684	.704
S4*. Yönetimi sorgulamam.	.820	
S5*. İşyeri yönergelerini sorgulamaya çekinirim.	.778	
S17*. Yönetimle onlarla aynı fikirde olmadığım konuları paylaşmam.	.664	
S1*. İşyerinde uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinirim.	.592	
Kaiser-Meyer-Olkin Value: .719 df: 78 Bartlett Significance Value: .000 Chi-Square Value: 595.890		
* Ters ifadeler.		

Tablo 2. Kontrol Odağı Testi Soruları ve Ölçek Güvenilirliği

	Cronbach Alpha
1. Bir iş ona ne anlam verdiğinizizdir.*	.808
2. Çoğu işlerde, insanlar her neyi başarmaya kalkışmışlarsa onu büyük ölçüde başarırlar.*	
3. Sadece bir iş sahibi olmak dışında ne istediğinizi biliyorsanız, bunu size verecek bir iş bulabilirsiniz.*	
4. Eğer çalışanlar işveren tarafından verilen bir karardan dolayı mutsuz ise, bu karar ile ilgili bir şey yapmalıdırlar.*	
5. İstedğin bir işi elde etmek çoğunlukla şans meselesidir.	
6. Para kazanmak temelde iyi kısmet meselesidir.	
7. İnsanların çoğu çaba sarf ederlerse işlerini daha iyi yapmaya yeteneklidirler.*	
8. Gerçekten iyi bir işe sahip olmak için insanların yüksek mevkilerde aile üyelerine ya da arkadaşlara sahip olmaları gerekir.	
9. Terfiler genellikle iyi kısmete sahip olma meselesidir.	
10. Gerçekten iyi bir işe konma konusuna gelindiğinde, kimi tanıdığınız neyi bildiğinizden daha önemlidir.	
11. Terfiler işinde daha iyi performans gösteren çalışanlara verilir.*	
12. Çok para kazanmak için doğru insanları tanımanız gerekir.	
13. Çoğu işlerde olağanüstü bir çalışan olmak çok şanslı olmayı gerektirir.	
14. İşlerini daha iyi yapan insanlar genellikle ödüllendirilirler.*	
15. Çalışanların çoğu üstleri üzerinde düşündüklerinden daha fazla etkiye sahiptirler.*	
16. Çok para kazanan ve az para kazanan insanlar arasındaki temel fark şanstır.	
* Ters ifadeler.	

IV.2. Korelasyon Analizi

Kontrol Odağı değişkeni ile örgütsel muhalefet değişkenleri (Yapıcı Açık Muhalefet, Dışsal Muhalefet, Sorgulayıcı Açık Muhalefet) arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Buna göre, yapıcı açık muhalefet değişkeni ile kontrol odağı değişkeni arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dışsal muhalefet değişkeni ile kontrol odağı değişkeni arasındaki ilişki de pozitif ve anlamlı olarak bulunmuştur. Sorgulayıcı açık muhalefet değişkeni ile kontrol odağı değişkeni arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Araştırma Değişkenleri Korelasyon Matrisi

	Yapıcı Açık Muhalefet	Dışsal Muhalefet	Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Kontrol Odağı
Yapıcı Açık Muhalefet	1	-,063	,252**	-,311**
Dışsal Muhalefet	-,063	1	-,069	,277**
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	,252**	-,069	1	-,148*
Kontrol Odağı	-,311**	,277**	-,148*	1

**Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

* Korelasyon .05 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

IV.3. Regresyon Analizi

Kontrol odağının örgütsel muhalefet üzerindeki açıklayıcılıklarını test etmek üzere regresyon analizi kullanılmıştır.

Kontrol odağı ile örgütsel muhalefet stratejilerinden yapıcı açık muhalefet arasında yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 4’de sunulmuştur. Regresyon analizi sonucuna göre, F testinin 18.826 ve modelin anlamlı ($p=.000$) olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların kontrol odağı yapıcı açık muhalefet stratejisini negatif yönde % 31 oranında açıklamaktadır.

Tablo 4. Kontrol Odağı ile Yapıcı Açık Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Yapıcı Açık Muhalefet			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Kontrol Odağı	-,311	-4,339	,000
R= .311; R ² = .097; F değeri=18.826; p değeri= .000			

Kontrol odağı ile örgütsel muhalefetin ikinci boyutu olan dışsal muhalefet arasında yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 5’de sunulmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, modelin F değerinin 14.589; $p=.000$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların kontrol odağı dışsal muhalefet stratejisini pozitif yönde % 27,7 oranında açıklamaktadır.

Tablo 5. Kontrol Odağı ile Dışsal Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Dışsal Muhalefet			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Kontrol Odağı	,277	3,819	,000
R= .277; R ² = .077; F değeri=14.589; p değeri= .000			

Kontrol odağı ile örgütsel muhalefet stratejilerinden sorgulayıcı açık muhalefet arasında yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Kontrol Odağı ile Sorgulayıcı Açık Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Sorgulayıcı Açık Muhalefet			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Kontrol Odağı	-.148	-1.988	,048
R= .148; R² = .022; F değeri=18.826; p değeri= .048			

Analiz sonucunda modelin F değerinin 18.826; p=.048 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların kontrol odağı sorgulayıcı açık muhalefet stratejisini negatif yönde % 14 oranında açıklamaktadır

V. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütler çalışanlarından giderek daha fazla inisiyatif almalarını, çekinmeden fikirlerini dile getirmelerini ve sorumluluk almalarını talep etmektedirler. Yoğun rekabetin olduğu, müşteri beklentilerinin sürekli arttığı, kaliteye daha fazla odaklanılan ve sürekli değişimlerin olduğu pazar koşullarında hayatta kalabilmek için örgütler çevredeki meydan okumalara tepki verebilecek, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar [2]. Örgütlerinin çalışanlar arasında iletişimi, bilgi paylaşımını desteklememeleri [35], örgütteki bilgi ve güven eksikliği [2] ve çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili fikirlerini ve endişelerini dile getirmekten alıkoyan örgütsel sessizlik [36] örgütlerde değişimin gerçekleştirilememesinin nedenlerindenidir [35]. Çalışanlar üstleri tarafından desteklenip karşılıklı bir güven ortamı oluşturulduğunda, çalışanın fikirlerine saygı duyulduğunda, onların hisleri dikkate alındığında daha çok tatmin olmaktadır ve böylelikle örgütsel değişim sürecinin içine daha fazla dâhil olma ve örgütün verimliliğine katkıda bulunma olasılıkları artmaktadır [2]. Dolayısıyla çalışanların fikirlerini ifade etmelerini, onların örgütsel uygulamalarla ilgili anlaşmazlık ve hoşnutsuzluklarını açıklamalarını ifade eden örgütsel muhalefet konusu bu noktada büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada çalışanların örgütsel muhalefet açıklamalarında bireysel faktörlerden biri olan kontrol odağının örgütsel muhalefet ile ilişkisinin olup olmadığı, varsa onların çevrelerini ve yaşamlarını kontrol algılarının hangi örgütsel muhalefet stratejisini açıkladığı sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır.

Araştırma sorusunun cevaplanması için yapılan analizler sonucunda kontrol odağının araştırmada çıkan her üç örgütsel muhalefet faktörü ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Analize göre, çalışanların kontrol odağının örgütsel muhalefet stratejilerinden yapıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı görülmüştür. Buna göre çalışanların kontrol odağı dışsal kontrol

odağına doğru gittikçe, onların yapıcı açık muhalefet yapma olasılıkları azalmaktadır. Dışsal kontrol odağına sahip çalışanlar daha içe dönük olduklarından [22] ve yaşamlarının kendi içlerindeki güçten ziyade dışsal güçler tarafından kontrol edildiğine inandıklarından dolayı [18; 37; 19; 20] işyerindeki anlaşmazlık ve hoşnutsuzluklarını diğer örgüt üyelerine açık ve dolaysız bir biçimde açıklayamamaktadır. Bu sonuç, içsel kontrol odağına sahip çalışanların daha dışa dönük ve seçimlerinin sonuçlarını kendi çabalarının ürünü olarak gördükleri için, anlaşmazlık ve hoşnutsuzluklarını örgüt üyelerine daha açıklıkla ve dolaysız bir biçimde açıklayabildiklerini göstermektedir. Bu bulgu, Kassing ve Avtgis'in [11] içsel kontrol odağına sahip çalışanların daha fazla açık muhalefet stratejisi kullandıkları sonucuyla örtüşmektedir. Kassing ve Avtgis [11], içsel kontrol odağına sahip çalışanların orta derece ya da dışsal kontrol odağına sahip çalışanlardan daha fazla açık muhalefet stratejisini kullandıklarını, dışsal kontrol odağına sahip çalışanların da orta derece ya da dışsal kontrol odağına sahip çalışanlardan daha fazla gizli muhalefet stratejisini kullandıklarını bulmuşlardır. Benzer bulguya Ötken ve Cenkcı'nın [10] çalışmasında da rastlanmaktadır. Ötken ve Cenkcı [10], beş faktör kişilik modeli ile örgütsel muhalefetin ilişkisini araştırmış ve kişilik modelindeki değişkenlerden dışadönüklüğün yapıcı açık muhalefet stratejisi kullanma ile ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmada da bu bulguya paralel bir şekilde dışadönük yani daha içsel kontrol odağına sahip olan çalışanların yapıcı açık muhalefet yapmaya eğilimli oldukları bulunmuştur.

Analizde ayrıca çalışanların kontrol odağının örgütsel muhalefet stratejilerinden dışsal muhalefeti pozitif yönde açıkladığı görülmüştür. Buna göre çalışanların kontrol odağı dışsal kontrol odağına doğru gittikçe, onların dışsal muhalefet yapma olasılıkları artmaktadır. Dışsal muhalefet, dışsal izleyicilere yani arkadaşlara, aileye, önem verilen diğer insanlara örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili eleştirileri açıklamayı kapsadığından [4; 15], bu noktada içe dönük ve işyerindeki sosyal ağlar ile etkileşime geçme eğilimleri olmadığından dolayı, eleştirilerini örgüt dışındaki izleyicilere ifade etmeleri mantıklı görünmektedir. İçsel kontrol odağına sahip çalışanlar ise dışsal muhalefet yapmayı tercih etmemektedirler. Spector'a [20] göre içsel kontrol odağına sahip olanlar işyerinde stres ile daha kolaylıkla başa çıkabilme yeteneğine ve duygusal dengeye sahiptirler. Duygusal dengeye sahip bireylerin de Ötken ve Cenkcı'nın [10] bulgularına paralel olarak işle ilgili anlaşmazlıklarını iş yeri dışındaki çevresine aktarmama eğiliminde oldukları söylenebilir.

Ötken ve Cenkcı'nın [11] çalışmasında Kassing'in [3] örgütsel muhalefet ölçeğinin faktör analizinde açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefete ek olarak dördüncü bir açık muhalefet boyutu ortaya çıkmış ve onu sorgulayıcı açık muhalefet olarak isimlendirmişlerdir. Ötken ve Cenkcı [11] ayrıca Türkiye'de muhalefet alanında yapılacak çalışmalarda faktör analizinin tekrarlanması ve ortaya çıkan boyutların incelenmesi ile Türk kültürünün ölçek üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasını önermiştir. Bu çalışmada açık muhalefet faktörü yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet olarak iki faktöre ayrılmış olup, gizli muhalefet faktörü faktör analizinde çıkmamıştır. Gizli muhalefet çalışanlar fikirlerini ifade etmek istediklerinde ancak bunun için yeterli bir alan bulamadıklarında ortaya çıkmaktadır [11]. Bu ise

anketi cevaplayan çalışanların fikirlerini dile getirebilecek ve muhalefetlerini açıklayabilecek alan bulamadıklarında muhalefet etme isteğinde olmadıkları sonucu çıkarılabilir.

Araştırma için veriler belirli bir sektörden değil, farklı sektörlerden katılımcı olan işgörenlerden toplanmıştır. Bu, araştırmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Araştırmanın ikinci kısıtı anketin kolayda örneklem yolu ile kolay ulaşılabilen çalışanlara uygulanmış olmasıdır. Bir diğer kısıt ise çalışmaya sadece İstanbul'da çalışan 180 kişinin katılmasıdır. Araştırma popülasyonu farklı şehirlerden daha çok sayıda anket toplanarak genişletilebilir. Ayrıca veriler anket toplama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu da çalışmanın dördüncü kısıtını oluşturmaktadır. İleride araştırmacılar çeşitli niteliksel araştırma yöntemlerini kullanarak değişenler arasındaki ilişkiyi inceleyebilirler. Son olarak, sonuçların genelleştirilebilmesi için bu model farklı ölçeklerle test edilebilir. Burada ifade edilen araştırma kısıtları aynı zamanda gelecek araştırmalara önerilerdir. Ayrıca diğer bireysel, kişilerarası ve örgütsel değişkenler ile örgütsel muhalefet ilişkisi araştırılabilir.

Örgütlerin günümüz koşullarında rekabetçi olabilmeleri ve değişikliklere ayak uydurabilmeleri için çevredeki değişimlere uyum sağlayacak hatta bu değişimleri proaktif bir şekilde öngören çalışanlara sahip olması onlara rakipleri karşısında avantaj elde etmelerini sağlayacaktır. Bu ise çalışanlara fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri bir yönetim yaklaşımına sahip olup katılımcı bir çalışma ortamı [38] sunmaktan geçmektedir. Bu doğrultuda örgütsel muhalefet yöneticilerin ilgilenmesi ve anlaması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların fikirlerini ifade etmelerini, onların örgütsel uygulamalarla ilgili anlaşmazlık ve hoşnutsuzluklarını açıklamalarını ifade eden örgütsel muhalefet konusunun yöneticiler tarafından anlaşılması ve çalışanlara bu noktada fırsat verilmesi büyük önem taşımaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Shahinpoor, N. and Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life, *Journal of Business Ethics* (2007) 74:37–48.
- [2] Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, Vol. 27 No. 5, 2005 pp. 441-458.
- [3] Kassing, J.W. (1997). Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- [4] Kassing, J.W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12, 183-229.
- [5] Sprague, J. A., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.

- [6] Hegstrom, T. G. (1991, September). *The accounts of organizational dissenters*. Paper presented at the University of Colorado Conference on Narrative and Organizational Studies in Communication, Keystone, CO.
- [7] Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 100-115.
- [8] Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 387-396.
- [9] Kassing, J.W. (2000b). Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- [10] Ötken, A.B. & Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 10 (39), 41-51.
- [11] Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as a function of control expectancies. *Communication Research Reports*, 18, 118-127.
- [12] Forte, A. (2005). Locus of Control and the Moral Reasoning of Managers, *Journal of Business Ethics*, 58, 65-77.
- [13] Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- [14] Kassing, J. W. (2011). Stressing out about dissent: Examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports*, 28, 225-234.
- [15] Goodboy, A. K., Chory, R. M. & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice, *Communication Research Reports*, 25 (4), 255-265.
- [16] Rotter, J.B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45, 489-493.
- [17] Spector, P. E., Cooper, C., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., & Sparks, K. (2002). Locus of control and well-being at work: how generalizable are western findings. *Academy of Management Journal*, 45(2), 453-466.
- [18] Domino, M. A., Wingreen, S. C., & Blanton, J. E. (2015). Social Cognitive Theory: The Antecedents and Effects of Ethical Climate Fit on Organizational Attitudes of Corporate Accounting Professionals—A Reflection of Client Narcissism and Fraud Attitude Risk. *Journal of Business Ethics*, 131, 453-467.
- [19] Thomas, M. R. Charles, G. & Epiro, K.. (2005). The role of leader-member exchange in mediating the relationship between locus of control & work reactions. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78, 141-147.

- [20] Spector, P. E. 1982. Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91: 482-497.
- [21] Muhonen, T., & Tokelson, E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Journal of Stress and Health*, 20, 21-28.
- [22] Srivastava, S. B. (2015). Threat, Opportunity, and Network Interaction in Organizations. *Social Psychology Quarterly*, 78 (3), 246-262.
- [23] Asiedu-Appiah, F. & Addai, H. (2014). An Investigation into the Causal Relationship between Employees' Locus of Control and Contextual Performance. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 26 (2), 94-118.
- [24] O'Connell, B., & Spector, P. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
- [25] Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development, Journal of Organizational Behavior* 29 (5). 572-582.
- [26] Srivastava, S. B. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables, *Vision*, 17(2) 159-167.
- [27] Singh, A. P. & Amish, (2012). Locus of control is important aspect of personality of employees in the Organization.. *Asia Pacific Journal Of Research in Business Management*, 3 (10), 1.
- [28] Hamid, P. N. (1994), Self-monitoring, Locus of Control, and Social Encounters of Chinese and New Zealand Students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25,353-368.
- [29] Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1997). The Performance Effects of Process Management Techniques. *Management Science*, 43 (4), 522-534.
- [30] Öcal, H. & Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 157-182.
- [31] Oliver Götz, Kerstin Liehr-Gobbers, & Manfred Krafft (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach,, V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler and H. Wang içinde (Ed.), *Handbook of partial least squares concepts, methods and applications* (s. 691-711), New York, NY: Springer Verlag.
- [32] Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6. Baskı). Uppersaddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- [33] Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3. Baskı.). New York: McGraw-Hill

- [34] Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- [35] Beer, M. & Noria, N. (2000), Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, Mayıs-Temmuz, 133-41.
- [36] Morrison, E. & Milliken, F. (2000), Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25 (4). 706-25.
- [37] Spector, E. P. (2002). Locus of Control and Well-Being at Work: How Generalizable Are Western Findings? *The Academy of Management, Journal*, 45, 453-466.
- [38] Ataman, G. (2003). Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Lisansüstü Eğitim Üzerindeki Etkileri. *Öneri*, 5 (20), 27-37.



Çiğdem KAYA- cigdemkaya2810@gmail.com

She received her PhD on management and organization from Marmara University in 2013. She worked as a Visiting Researcher for seven months at Youngstown State University, Ohio, USA in 2010. She received her BA degree in Business Administration from Anadolu University. She completed her MBA degree at Kadir Has University. Her research areas are organization theory, strategic management, and organizational behavior. She has been working as an assistant professor at Istanbul Arel University, Business Administration Department since 2013.