

# GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



## Araştırma Makalesi • Research Article

### Örgütsel Mahkumlaşmanın Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Alan Çalışması

*The Effect Of Organizational Prisonization On Organizational Opposition: A Case Study In Health Sector*

Serap KILINÇ<sup>a</sup>, Elif Nisa YAYLA<sup>b\*</sup>, Özgür DEMİRTAŞ<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Doktora Öğrencisi, Kayseri Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, Kayseri / TÜRKİYE  
ORCID: 0000-0002-3125-9619

<sup>b</sup> Öğr. Gör., Kayseri Üniversitesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Kayseri / TÜRKİYE  
ORCID: 0000-0002-4343-0954

<sup>c</sup> Doç. Dr., Kayseri Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, Kayseri / TÜRKİYE  
ORCID: 0000-0002-2495-2124

#### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 22 Haziran 2020

Kabul tarihi: 6 Ekim 2020

*Anahtar Kelimeler:*

Örgütsel Mahkumlaşma,

Örgütsel Muhalefet,

Sağlık Sektörü

#### ARTICLE INFO

*Article History:*

Received June 22, 2020

Accepted October 06, 2020

*Keywords:*

Organizational Prisonization,

Organizational Opposition,

Health Sector

#### ÖZ

Örgütsel mahkumlaşma kavramı pozitif bireysel ve örgütsel çıktılar adına çok önemli bir girdi sağlamakla birlikte, özellikle pro-sosyal davranışların önemli olduğu sağlık sektörü açısından daha fazla önem arz etmektedir. Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı sağlık çalışanları üzerinde örgütsel mahkumlaşmanın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çalışmada anket tekniği kullanılmış olup veriler Konya İli'nde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında çalışan 375 personelden basit tesadüfi örnekleme yoluyla yüz-yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir. Çalışma sonuçları kurulan hipotezleri destekler nitelikte bulunmuş ve örgütsel mahkumlaşmanın örgütsel muhalefet üzerinde pozitif etkisini ortaya koymuştur. İlave olarak, örgütsel mahkumlaşmanın muhalefet alt boyutları olan açık muhalefet üzerinde negatif bir etkiye ve gizli muhalefet üzerinde ise pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu çalışma örgütsel mahkumlaşma üzerine teorik altyapı sunması ve örgütsel muhalefet ile ilişkisine yönelik uygulamalı analizlerle literatüre katkı sağlaması adına hem örgütsel davranış hem de sağlık yönetimi alanına önemli kazanımlar sağladığı değerlendirilmektedir.

#### ABSTRACT

The concept of organizational prisonization provides significant inputs in terms of individual and organizational outcomes. It is even more important especially for the healthcare sector where pro-social organizational behaviors are at the forefront. In this respect, the purpose of the present study was to examine the effect of organizational prisonization on organizational opposition. The survey method was used in the study. The data were collected with simple randomized sampling method and face to face interviews from 375 employees working in healthcare sector in and around the city of Konya. The results of the study were found to support the hypotheses that were established previously, and showed that organizational prisonization has a positive effect on organizational opposition. It was also determined that organizational prisonization has a negative effect on open opposition, which is a sub-dimension of organizational opposition; and had a positive effect on implicit opposition. We believe that the present study provides important contributions for organizational behavior and health management literature with its theoretical background for organizational prisonization and with the applicable analyses regarding organizational opposition.

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.  
e-posta: [elifnisayayla@kayseri.edu.tr](mailto:elifnisayayla@kayseri.edu.tr)

## EXTENDED ABSTRACT

**Subject:** It is to examine the concept of organizational dissent, which includes contradictory feelings and opinion as in terms of the health sector, where pro-social behaviours are important, for managers to learn about the current situation within the organization about healthcare professionals, and the theoretical background of organizational prisonization concept, which includes being isolated from the outside world, moved away from the social environment, and imprisoned in the organization, and in this context, it is also to determine the direction and intensity of their relations.

**Problem:** The problem is that organizational prisonization, which is considered to be one of the factors that encourages dissent behaviours when reviewing the literature, was not discussed together with the organizational dissent and that no research has yet been conducted in the organizational behavior literature within the scope of our studies.

**Aim:** The aim of this study is to determine the effect of organizational prisonization on organizational dissent in the health sector, where functional dependence is high and does not accept errors.

Sykes (1958) mentions that the prisonized individual has to adopt one of the assimilation or separation strategies in order to adapt within the organization he works. Prisonized employee will either obey the rules and norms within the organization, or will dissent the rules of organization by creating their subgroups with other groups. The lack of any finding towards relationship and effect between these two variables in the literature reviews makes an important contribution to the study. Therefore, in this study, we created the H1a hypothesis, by assuming that employees preferring to be against organizational rules and norms will develop dissent attitudes and behaviors within the organization.

H1a: Organizational prisonization has a positive effect on Organizational Dissent.

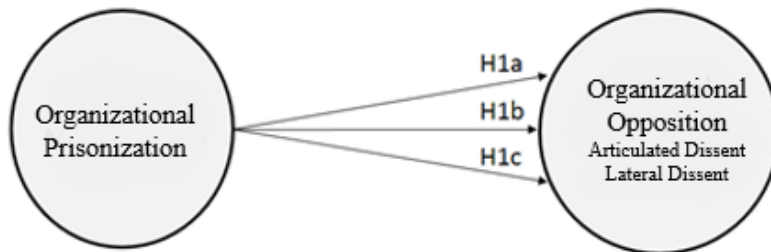
Following hypotheses have been created within the scope of the sub-dimensions of prisonization,

H1b: Organizational Prisonization has a negative effect on Articulated Dissent.

Employees who feel restricted within the organization and who cannot establish good relations with their managers will prefer the lateral dissent towards those having no effect on organizational processes, rather than directly expressing their opinions. Based on this approach, we created the H1c hypothesis;

H1c: Organizational Prisonization has a positive effect on the Lateral Dissent.

Our study model within the scope of these hypotheses is as follows;



**Importance:** It is to provide a very important input in the name of organizational prisonization, positive individual and organizational outcomes as well as to become more of an issue for the health sector where pro-social behaviours are important. Our study will make significant contributions to the literature as it is the first study to evaluate the concepts of organizational prisonization and organizational dissent in the same model

**Method:** The number of samples that should be obtained through simple random sampling method from the population in which there are 10.388 healthcare professionals in Konya city was calculated with the help of the formula in the study of İslamoğlu (2009, p. 171) and was found to be 371 with 95% confidence level. The study data were collected by using the questionnaire method. Feedback was provided in 94.5% of the questionnaires. The occupational groups of the participants consist of Physician, Nurse-Midwife, Healthcare Students (Psychologist, Physiotherapist, Dietitian, Social Care Specialist), Health Technician (X-ray, Anaesthesia, Emergency Medicine and Laboratory Technicians), Medical Secretary. Participants were 50.9 % (n = 191) male, 34.4% (n = 129) aged 26-35 years old, 59.5% (n = 223) married and 40.3% (n = 151) graduate. It was also determined that 0.9 (n = 116) of the participants had been working in the organization for 11-15 years and 8.7 (n = 145) were Nurse-Midwives.

Five-point Likert type scale was applied to scale expressions.

In the study, the Organizational Prisonization Scale developed by Erbay (2018) was used to in order to measure the Perception of Organizational Prisonization. The scale consists of 4 expressions. Cronbach's Alpha coefficient of the scale was found to be 0.94 (Erbay, 2018, p.209).

Organizational Dissent Scale developed by Kassing (2000) and adapted to Turkish by Korucuoğlu (2016) was used in order to measure the Organizational Dissent Level. Scale consists of 18 items and 2 sub-dimensions (Articulated Dissent-Latent Dissent). In the adaptation of the scale to Turkish and validity and reliability study, it was found that the Cronbach's Alpha coefficient of the Articulated Dissent sub-dimension was 0.79, the Cronbach's Alpha coefficient of the Articulated Dissent sub-dimension was 0.7 and the Cronbach's Alpha coefficient of the General Organizational Dissent Scale was 0.86 (Korucuoğlu, 2016 , p. 62).

**Result:** The results of this study, in which organizational prisonization and organizational dissent, which are considered to be one of the factors that encourage dissent behaviour, were examined together for the first time. That is, the positive effect of (H1a) organizational prisonization and organizational dissent ( $\beta = 0.374$ ;  $p < .05$ ; H1a = agreed) was determined. It is observed that organizational prisonization has a negative effect on the dissent sub-dimensions ( $\beta = 0.297$ ;  $p < .05$ ; H1b = agreed) and a positive effect on the latent dissent ( $\beta = .757$ ;  $p < .05$ ; H1c = agreed ).

It is seen from the dramatic result that healthcare professionals show articulated dissent behaviour towards their management and feel themselves under pressure. Although the employees with future anxiety feel themselves prisonized in the organization, it is thought that they are unable to behave with an articulated dissent in the organization due to the fear of being dismissed or being moved away from the unit they work for. Employees may try to change the situation by staying silent or doing different actions related to that. For example, they may exhibit some behaviour such as lateness, sleeping on the job, motivation loss and organizational cynicism.

Considering that employees who feel prisonized in the organization will exhibit more dissenting behaviour towards the organization, studies must be performed in order to increase the organizational commitment, job satisfaction and focus of internal-control of the healthcare professionals in order to decrease their organizational prisonization level of healthcare professionals. Overtime controls should be fulfilled without going to extremes and without causing employees to react against the organization, and it is also important to include employees in business-related decisions and provide freedom of speech.

Particularly, it is recommended to appoint individuals who are argumentative and who have high communication levels to managerial positions. In the relevant literature, it could not be found enough studies examining the level of organizational prisonization and organizational dissent of healthcare professionals. It can be applied as a longitudinal study to larger samples and hospitals with organizational culture in the countries with different power distances and different occupational groups.

## Giriş

Farklı kimliklere sahip bireylerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan örgütler, ortak amaçları gerçekleştirirken, karşılıklı bağımlılık içerisinde olan insan kaynağının, fiziksel, duygusal ve sosyal bileşenlerinden faydalanması ile başarılı olabilecektir. Yalnızca yöneticilerin örgütün geleceğine yön verebileceğinin kabul edildiği klasik yönetim anlayışında çalışanların düşünmesine ve görüşlerini belirtmesine gerek olmadığı anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmiştir (Ergün ve Çelik, 2019, s.114). Günümüzde birçok örgüt, küresel dünyada gerçekleşen hızlı değişime adapte olabilmenin ve rakiplerinin bir adım ötesine geçebilme yolunun elindeki çalışanları memnun etmek olduğunu anlamış ve personel güçlendirme, açık kapı politikası, hayal gücü yönetimi, örgütsel demokrasi, katılımcı yönetim gibi yeni yönetim fikirlerini uygulamaya başlamıştır (Biçkes, 2017, s. 958).

Çalışanların, iş hayatını etkilemek ve uyum sağlamak adına ihtiyaç duydukları fikirleri açıklayabildiklerinde kurum içerisindeki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve başarı oranı artmaktadır (Gorden vd, 1988, s.103). Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde işbirlikleri oluşabileceğinin yanı sıra, bireylerin hedefleri ve beklentilerinin farklı olması durumunda, görüş ayrılıkları ve muhalefet davranışları oluşacaktır. Mevcut gidişattan farklı bir durumu destekleme, protesto etme ve şikâyet unsurlarını içeren örgütsel muhalefet, iş çevresini geliştirme ve yardım etme sonuçları doğurabilir (Kassing, 1997, s. 313). Ancak örgüt içerisinde hiçbir zaman bütünüyle ortadan kalkmayacak ve değişen seviyelerde her zaman bulunacak bu yıkıcı olmayan karşı duruşu, bir kısım yöneticiler, örgütün itici gücü olarak görmek yerine konularına yönelik bir saldırı olarak görebilmektedirler (Sprague ve Ruud, 1988, s. 173; Devine ve Maassarani, 2011, s. 128).

Zaini vd (2016, s. 262) örgütsel muhalefeti; çalışanların katılmadıkları örgüt politikaları, uygulamaları ve çıktılarını değiştirmek amacıyla kalkıştıkları çabalar bütünü olarak tanımlamaktadır. Örgüt içerisinde muhalif tutum sergilemeyi tetikleyen birçok etmen bulunmak ile birlikte temelde bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilirler. Bireysel faktörler; çalışanların güç, çatışma ve değer sistemleri algılamalarını içermektedir. İlişkiye yönelik etmenler ise, bireylerin kurum bünyesinde etkileşimde oldukları yöneticiler, diğer çalışanlar ve dış çevre ile olan ilişkilerin tipleri ve ilişki kalitesi ile ilgilidir. Çalışanların örgüte dönük süreçlere katılım, örgüte ve yöneticiye bağlılık, örgütsel özdeşleşme düzeyleri algıları ve ilişkileri ise örgütsel faktörler içerisine girmektedir (Kassing, 1997, s. 322-323).

Bireyin özgürlüğünün yalnızca bedenlen kısıtlanması anlamına gelmeyen mahkumiyet kavramı, özerklik ve yaşama dair karar verme becerilerinin de bir süreliğine ya da ömür boyu elinden alınması anlamını taşımaktadır. Mahkum olan birey, iradesini bir otoriteye devretme mecburiyetiyle bir anlamda bireyselliğini kaybetmektedir (Erbay, 2018, s. 21). Dış dünyadan uzun süre ayrı tutularak sosyal ortamdan uzaklaştırılan çalışanlar, içinde buldukları örgütlerde kendilerinin hapis edildiği hissine kapılabilir (Giddens, 2000). Çalışanların personel kartlarıyla örgüt içine giriş ve çıkışlarının dakika dakika kaydedildiği ve örgütün fiziksel ortamından kaçışının olanaksızlaştırıldığı günümüz modern örgütlerinde dış dünya ile izolasyonunu sağlamak için güvenlik kulübelerinin kurulması, turnikeli ve hatta parmak izine dayalı giriş-çıkış sistemlerinin oluşturulması, örgütün her köşesine kameraların yerleştirilmesi post-modern bir mahkumiyet yaratmaktadır (Lyon, 1994).

Alan yazın taraması yapıldığında çalışanları muhalif davranışlara teşvik eden faktörlerden biri olduğu düşünülen örgütsel mahkumlaşmanın, örgütsel muhalefet ile birlikte ele alınması araştırma problemini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma işlevsel bağımlılığın fazla olduğu ve hata kabul etmeyen sağlık sektöründe örgütsel mahkumlaşmanın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir.

## Literatür İncelemesi

### *Örgütsel muhalefet*

Bir tutum, görüş veya davranışa karşı olma durumu olarak gösterilen muhalefet kavramı örgütsel bağlamda, mevcut durum ile ilgili duyulan memnuniyetsizlik sonucu ortaya çıkmaktadır ve statükoyu bozmayı gerektirmektedir. Yapısı itibariyle olumsuz olan muhalefet, karşı çıkmayı ve prensip sorunlarını içermektedir (Kassing, 1997, s. 326). Karşıt görüş belirtme sürecinde kurum üyelerinin, tetikleyici bir olayın sonucunda yöneticiler ile farklı düşünmesi, beraberinde fikir ayrılığını getirecektir (Kassing, 2008, s. 343). Çalışanları örgüt içerisinde muhalefet yapmaya iten tetikleyici olaylar; çalışanlara dönük onaylanmayan tavırlar ve eylemler, örgütsel değişim, örgüt içerisindeki kararlar alınırken katılım sağlayamama, kaynak, yetki ve sorumluluk dağılım sürecinde oluşan orantısızlık ve adalet eksikliği, etik olmayan faaliyetler, performans değerlendirme sürecinin iyi yönetilememesi şeklinde olabilir (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 44).

Çalışanların mevcut duruma karşı tezat duygu ve düşünceleri başlangıçta olumsuz bir çağrışımında bulunuyormuş gibi gözükse de aslında örgütsel muhalefet, yöneticilerin kurum içerisinde mevcut durumu öğrenebilmesi açısından önemli bir iletişim faaliyetidir. Günümüzde modern örgütler, çalışanlarına yetkilendirme ve kararlara katılım programları ile onları daha fazla karar verme süreçlerinin içine dahil etmektedirler. Böylelikle kurum içerisinde motivasyon sağlanarak çalışanların örgüte ve yaptıkları işe karşı olumlu tutum sergilemelerine neden olacaktır (Ötken ve Cencki, 2013, s. 44).

Örgütsel muhalefet teorisi; örtük kontrol kuramı, bağımsız düşünce kuramı ve terk etme-dile getirme-sadakat gösterme modeli temellerinin üzerine inşa edilmiştir. Örtük kontrol kuramında, göze batmayan akılcı bir kontrol ile çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi sağlanır ve örgüt için en iyi olan, yanlı kararların alınması sağlanır. Ancak kişisel değer ve görüşler örgüt ile farklılaştığında, muhalif düşünceler ortaya çıkmaktadır. Bağımsız düşünce kuramı, argümanlar ile yönetim anlayışının konuşma özgürlüğünü besleyeceğinden dolayı çalışanların yönetimle çelişkili olan görüşlerini paylaşma fırsatı sağlar. Son olarak terk etme-dile getirme-sadakat gösterme modelinde, çalışanlar muhalefeti deneyimleyip nasıl ifade edeceklerini değerlendirdikten sonra, terk etme ve dile getirme gibi muhalefet stratejilerini uygulamaktadırlar (Özdemir ve Atan, 2018, s. 281).

Örgütsel muhalefet üstüne yapılan çalışmalarda, muhalif fikirlere sahip çalışanların davranışları açık, örtük ve dışsal muhalefet olarak sınıflandırılmaktadır. Açık (articulated/upward dissent) olarak adlandırılan muhalefet; çalışanların yapıcı olarak algılanacağına inandıkları, olumsuz bir geri dönüş ile karşılaşmayacaklarını hissettikleri, örgütteki konu ile ilgili etkin rol oynayabilecek üst yöneticilere doğrudan ve açıkça ifade ettikleri muhalif görüşlerini içermektedir. Bu bakımdan dikey muhalefetin, yapıcı olduğu ve olumlu feedback sağladığı söylenebilir (Kassing, 1997, s. 326). Yönetim konumunda bulunan, tartışmaya açık olan, üsleri ile etkin ilişkilere sahip olan, örgütte görüşlerini bildirmede rahat olan, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek ve örgüt faaliyetlerini tesir edebileceklerini hisseden, iç-denetim odağına sahip ve iş doyum düzeyleri yüksek, başka iş alternatiflerine sahip ya da işten çıkarılma korkusu bulunmayan çalışanların açık muhalefete yönelecekleri ifade edilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 45; Farrell ve Rusbult, 1992, s. 208).

Gizli muhalefet (latent/lateral dissent); dile getirilmek istenen muhalif görüşlerin iletilecek kanalların olmaması durumunda iş arkadaşları gibi işin yetkili kişisinden ziyade karar alma süreçleri üzerinde etkileme gücü olmayan başka çalışanlara iletilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Kurum içerisinde kendilerini engellenmiş hisseden bu çalışanlar örgüt içerisindeki mevcut duruma tesiri bulunamayacak kişilerle saldırgan biçimde paylaşım yapmaktadır

(Kassing ve Avtgis, 1999, s. 97). İşe geç kalma veya işten kaytarma gibi davranışlar örtük muhalefet davranışlarına örnek olarak gösterilmektedir (Farrell ve Rusbult, 1992, s. 212).

Dışsal muhalefet (displaced dissent) ise; işgörenlerin muhalif fikirlerini konu ile ilgili etkin rol oynayabilmesi mümkün olmayan örgüt içerisinde veya dışarısında olan kişilere doğru dile getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Turnage ve Goodboy, 2014, s. 273; Kassing, 1997, s. 334). Dışsal muhalefete yönelen çalışanlar örgüt içerisinde karşıt görüşlerini belirttiklerinde bunun olumsuz algılanacağını ve düşmanca bir tavırla karşılaşacaklarını düşünmektedirler. Bunun sonucunda yaşamış oldukları sorunlara çözüm üretilmeyecek, hatta örgüte olan bağlılıkları düşebilecektir (Kassing, 1997, s. 334). Örgüt içindeki muhalefet tarzını büyük oranda belirleyecek olan faktör, yöneticiler ile olan ilişkilidir. Yöneticileri ile ilişkileri iyi olmayan çalışanlar, açık muhalefet yolunu tercih ederlerse cezalandırılacaklarını veya olumsuz tepkiler alacaklarını düşündüklerinden dolayı gizli veya dışsal muhalefet davranışını daha çok tercih etmektedirler (Garner, 2006).

Bir bilgi ve iletişim kaynağı olan örgütsel muhalefet yöneticilerin göremediği sorunların tespiti, çözümü ve önleminde yardımcı olmaktadır. Muhalif davranışlar örgüt içi demokrasinin gelişmesine katkı sağlarken, çalışan memnuniyeti ve performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Garner, 2013, s. 378). Ancak muhalefet davranışları sonrası örgüt içi çatışmaların yaşanması, örgüt içi şiddet davranışlarının ortaya çıkması, daha otokratik bir örgüt yapısına bürünme korkusu ve çalışanların işten ayrılmaları gibi çekincelerden dolayı muhalefet her zaman desteklenen bir olgu olmayabilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007, s. 44). Aynı zamanda örgüt içerisindeki bu davranışlar, diğer çalışanlar tarafından muhalif kişilere yönelik uyumsuz ve şikayetçi gibi etiketler yakıştırılmasına yol açabilecektir (Garner, 2013, s. 379). Örgüt yönetimi ve örgüt içerisindeki iletişim iklimine bağlı olarak muhalif davranışların cezalandırıldığı, bastırıldığı veya teşvik edildiği politikalar bulunabilmektedir (Hegstrom, 1990).

Çalışanların muhalif görüşler ve tutumlarda bulunmaları üstünde tükenmişlik, adaletsizlikler, saldırgan iletişim, ifade özgürlüğü, kıdem, örgütsel statü, örgütsel yolsuzluk, yönetici-çalışan ilişkilerinde güven ve örgütsel iklim vb. çok boyutlu etkenlerin rol oynadığı görülmektedir (Biçkes, 2017, s. 972). Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında örgütsel muhalefet üzerinde belirleyici bir faktör olduğu düşünülen örgütsel mahkumlaşma kavramı incelenecektir.

### ***Örgütsel mahkumlaşma***

Küreselleşme ve rekabete açılma sürecinin hızlandığı 19. yüzyılda yöneticilerin ve araştırmacıların en önemli hedefi örgütsel amaçlara ulaştıracak olan insan kaynaklarının verimliliğini arttırmaktır. Günümüzde bir kısım örgüt çalışanların özerklikle ilgili psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak adına çalışma koşullarını serbest ve esnek bir şekilde yapılandırmakta iken geri kalan birçok örgüt dış dünyadan yalıtılmış, hiyerarşik düzene dayanan binaları ve bireyler hakkındaki her türlü bilgiye kolayca erişilebildiği gözetim toplumu ile çalışanlarını örgüt içerisinde sınırlandırmaktadır (Giddens, 2000; Lyon, 1994). Bu bağlamda örgütsel mahkumlaşma çalışanların özerkliklerini kaybettiği, mesleki gelişimlerini etkileyen faktörlerin kısıtlandığı ve bu faktörlerin neden olduğu motivasyon kaybına rağmen bilişsel becerilerini kullanan bir çalışanın umutsuzluk hissini içermektedir (Erbay, 2018, s. 251).

Günümüzde örgütlerin fiziksel yapısı hapishanelere benzer olarak hiyerarşik düzeni destekleyici şekilde üstün astı kolaylıkla gözetleyebileceği düzende tasarlanmaktadır. Çağdaş örgütler ve hapishanelerde teknoloji, birikmiş bilgi ve iletişim gelişmişliğinin etkisi ile erişilebilirlik artmakta, böylelikle gözetleme ve kontrol çok daha kolaylaşmaktadır. Kurum içerisindeki güvenlik kabinleri, bölme kapıları, güvenlik kameraları, parmak izi ve personel kimlikleri ile giriş-çıkış sistemleri çalışanla ilgili her türlü bilgiye kolayca erişilebilmesine ve

fiziksel ortamdaki kaçmanın imkansız olduğu algısını yaratmasına neden olmaktadır. Mahkumlaşmanın getireceği sosyal yoksunluk kişinin kendi karakterinin ve özdeğerinin algısındaki yaratacağı değişikliğin psikolojik etkisi fiziksel açıdan daha belirgin olacaktır (Sykes, 1958). Bu bir tür gözetim toplumunda yaşadığımız olgusu, cezalandırılma, özerkliklerin kısıtlanması gibi mesleki gelişmeyi engelleyen faktörler motivasyon kaybı yaratmasına rağmen çalışanlar işlerine ihtiyacı olduğu düşüncesiyle işten ayrılmayacak ve bu da çalışanların örgütlerinde hapsediği düşüncesine yol açacaktır (Clemmer, 1940, s. 269).

Yasaları ihlal ettiği gerekçesiyle mahkum edilen bireyler hapse atılmasından sonra buldukları yeni örgütün kültürüne, yapısına, uygulamalarına ve yoksunluklarına uyum sağlamayı öğrenir (Clemmer, 1940, s. 270). Buna göre Sykes (1958), bu süreçte bir mahkumun benzeşme (assimilation) veya ayrışma (separation) olmak üzere iki tür tepki vereceğini ileri sürmektedir. Cezaevi çalışanları ve mahkumlar örgütün kurallarına ve normlarına itaat etmeleri, uyum sağlamaları, kendilerini diğer çalışanlardan tecrit etmeleri ve yönetim ile yakın ilişki göstermeleri hatta bunun için bilgi sağlayıcı aracılık yapmaları (rat) “benzeşme” olarak adlandırılırken (Johnson, 1961, s. 532); örgütün kurallarına ve normlarına karşı olmak ve karşıt bir tutum geliştirmek, “ayrışma” olarak adlandırılır.

Bu kapsamda örgütte mahkumlaşmasına rağmen ekonomik yükümlülükler nedeniyle çalışmaya devam eden örgüt üyelerinin cezaevlerine benzer şekilde ya kurum içerisindeki kural ve normlara uyacağı ya da diğer gruplarla birlikte alt gruplarını oluşturarak kurumun içerisinde muhalif olacağı teorisinden yola çıkarak bu çalışmada örgütsel mahkumlaşmanın örgütsel muhalefet ve özelinde de örgütsel muhalefetin alt boyutları ile olan ilişkisi incelenecektir.

Sykes (1958), mahkumlaşan bireyin çalıştığı kurum içerisinde uyum sağlayabilmek için benzeşme (assimilation) veya ayrışma (separation) stratejilerinden birini benimsemek zorunda kaldığını belirtmektedir. Mahkumlaşan çalışan ya kurum içerisindeki kurallara ve normlara uyacaktır ya da diğer gruplarla birlikte alt gruplarını oluşturarak kurumun kurallarına karşı çıkarak muhalif olacaktır. Örgütün kurallarına ve normlarına karşı olmayı tercih eden çalışanların kurum içerisinde karşıt bir tutum geliştireceğini varsayarak H1a hipotezini oluşturduk;

H1a: Örgütsel Mahkumlaşmanın Örgütsel Muhalefet üzerine pozitif yönde bir etkisi vardır.

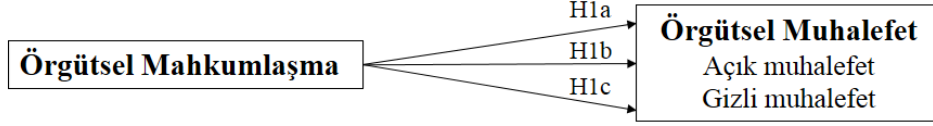
Yöneticisi ile etkin iletişime sahip olan, örgütteki görüş bildirme özgürlüğüne sahip olduğunu algılayan, tatmin ve bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların sıkça kullandığı açık muhalefet (upward dissent); yapıcı olarak algılanacağına inandıkları, örgütteki konu ile ilgili etkin rol oynayabilecek üst yöneticilere doğrudan ve açıkça ifade ettikleri muhalif görüşlerini içermektedir (Kassing, 1997). Mahkumlaşan çalışanın cezalandırılmaktan korkarak açık muhalefeti tercih etmeyeceğini varsayarak H1b hipotezini oluşturduk;

H1b: Örgütsel Mahkumlaşmanın Açık Muhalefet üzerine negatif yönde bir etkisi vardır.

Örgüt içerisinde sınırlandırılmış hissedilen ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kuramayan çalışanlar görüşlerini doğrudan söylemek yerine örgütsel süreçler üzerinde etki sahibi olmayan kişilere yönelik olarak gizli muhalefeti (lateral dissent) tercih edeceklerdir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak H1c hipotezini oluşturduk;

H1c: Örgütsel Mahkumlaşmanın Gizli Muhalefet üzerine pozitif yönde bir etkisi vardır.

Bu bağlamda araştırma modelimiz Şekil 1’deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### Metodoloji

Konya ilinde 10.388 sağlık çalışanının basit rastgele örnekleme yöntemiyle bulunduğu evrenden ulaşılabilecek örnek sayısı İslamoğlu (2009) çalışmasında yer alan formül aracılığıyla belirlenerek %95 güven düzeyinde 371 kişi belirlenmiştir. Araştırma verileri anket aracılığıyla toplanmıştır. Anketlerin %94,5'inde geri dönüş sağlanmıştır. Katılımcıların meslek grupları Hekim, Hemşire-Ebe, Sağlık Lisansiyeri (Psikolog, Fizyoterapist, Diyetisyen, Sosyal Hizmet Uzmanı), Sağlık Teknikeri/Teknisyeni (Anestezi, Laboratuvar Teknisyeni/Teknikerleri, Acil Tıp ve Radyoloji Teknisyeni/Teknikerleri), Tıbbi Sekreterden oluşmaktadır. Katılımcıların %50,9'u (n=191) erkek, %34,4'ü (n=129) 26-35 yaş aralığında, %59,5'i (n=223) evli ve %40,3'ü (n=151) lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların %30,9'unun (n=116) 11-15 yıldır kurumda çalıştığı ve %38,7'sinin (n=145) Hemşire-Ebe olduğu tespit edilmiştir.

Ölçek ifadeleri için 5'li likert tipi derecelendirme uygulanmıştır. Çalışmada örgütsel mahkumlaşma algısını ölçmek amacıyla Erbay (2018) tarafından geliştirilen Örgütsel Mahkumlaşma Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın Cronbach's Alpha sonucu 0,94 olarak bulunmuştur (Erbay, 2018).

Örgütsel muhalefet düzeyini ölçmek amacıyla ise Kassing (2000)'in oluşturduğu ve Korucuoğlu (2016)'un Türkçe formuna dönüştürdüğü Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 18 madde ve 2 alt boyuttan (Açık Muhalefet-Gizli Muhalefet) oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve geçerlik, güvenirlik çalışmasında Açık Muhalefet alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,79, Gizli Muhalefet alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,76, genel Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Cronbach's Alpha sonucu 0,86 olarak bulunmuştur (Korucuoğlu, 2016).

### Bulgular

Araştırmanın değişkenlerinde verilerin normal dağılımını belirleyen basıklık ve çarpıklık sonuçları da kontrol edilmiş ve bu değerlerin tamamının -1 ile +1 aralığında olduğu belirlenmiştir. Ölçek puanlarının demografik değişkenlerinden cinsiyet ve medeni duruma göre kıyaslanmasında bağımsız iki örneklem t testi; eğitim, yaş, görev ve görev yılına göre kıyaslanmasında ise tek yönlü varyans analizi testi kullanılmıştır. Son olarak ANOVA analizlerine göre anlamlı farklılık tespit edilen gruplarda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey post hoc testinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte, korelasyon analizi ölçek puanları arasındaki ilişkide ve regresyon analizi ise nedensellik etkisini belirlemek için kullanılmıştır.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon

	$\bar{X}$	SS	1	2	3
1. Örgütsel Mahkumlaşma	3,61	0,95	(0,83)		
2. Açık Muhalefet	2,48	0,64	-0,297**	(0,79)	
3. Gizli Muhalefet	3,60	0,80	0,757**	0,173**	(0,89)
4. Cinsiyet	1,50	0,93	0,016	0,18*	0,32*



5. Yaş	2,55	0,87	0,002	0,001*	0,003*
6. Eğitim Düzeyi	2,51	0,79	0,002	0,003*	0,001*
7. Görev Yılı	3,30	0,82	0,004	0,004*	0,002*
8. Görev	2,86	0,80	0,009	0,008*	0,001*

Çaprazda listelenen parantezler Cronbach'ın alfaları

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

Çalışanların örgütsel mahkumlaşma algısı (3,61) puanları orta düzeyin üzerinde bulunmuştur. Çalışanların orta düzeyin üzerinde kendilerini çalıştıkları yerde örgütsel mahkum hissettikleri söylenebilir. Çalışanların örgütsel mahkumlaşma ( $t=-2,42$ ;  $p<0,05$ ) puanının cinsiyete göre anlamlı ilişki göstermiştir. Kadın çalışanların örgütsel mahkumlaşma puanları erkeklerden anlamlı ve yüksek düzeydedir. Buna göre cinsiyetin örgütsel mahkumlaşma algısı üzerinde belirleyici olduğu şeklinde değerlendirme yapılabilir. Çalışanların örgütsel mahkumlaşma algısı ( $F=8,231$ ;  $p<0,05$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı ilişki göstermiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan Tukey post hoc testi bulgularına göre 26-35 yaş arasındaki çalışanların örgütsel mahkumlaşma puanları, diğer yaş gruplarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Çalışanların örgütsel mahkumlaşma ( $F=56,922$ ;  $p<0,05$ ) puanları eğitim düzeyine göre anlamlı ilişki göstermiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan Tukey post hoc testi sonuçlarına göre lisans ve lisansüstü mezunların örgütsel mahkumlaşma puanları, lise ve ön lisans mezunlarının puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Çalışanların örgütsel mahkumlaşma ( $F=10,501$ ;  $p<0,05$ ) puanları görev yılına göre anlamlı ilişki göstermiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan Tukey post hoc testi sonuçlarına göre görev yılı 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanların örgütsel mahkumlaşma puanları, görev yılı 1 yılın altında ve 16 yıl ve üstünde olan çalışanların puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Çalışanların örgütsel mahkumlaşma ( $F=19,738$ ;  $p<0,05$ ) puanlarının göreve göre anlamlı ilişki göstermiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan Tukey post hoc testi sonuçlarına göre Hekim ve Hemşire-Ebelerin örgütsel mahkumlaşma puanları, Tıbbi sekreter ve Sağlık Teknikeri/Teknisyenlerin puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Sağlık Lisansiyerlerinin örgütsel mahkumlaşma puanları ise Sağlık Teknikeri/Teknisyeni puanlarından anlamlı ve daha yüksek düzeydedir.

Çalışanların açık muhalefet puanları (2,48) orta düzeyin altındayken, gizli muhalefet puanları (3,60) orta düzeyin oldukça üzerindedir. Örgütsel muhalefet puanları (3,04) ise orta düzeyde bulunmuştur. Çalışanların örgütsel muhalefet ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Çalışanların açık muhalefet ( $F=5,969$ ;  $p<0,05$ ), gizli muhalefet ( $F=14,826$ ;  $p<0,05$ ) ve örgütsel muhalefet ( $F=12,938$ ;  $p<0,05$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı ilişki göstermiştir. Farkın kaynağına yönelik analizde 26-35 yaş ve 36-45 yaş grubundaki çalışanların açık muhalefet puanları, 18-25 yaş grubundaki çalışanların puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 36-45 yaş aralığındaki çalışanların gizli muhalefet puanları, 46 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. 26-35 yaş ve 36-45 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel muhalefet puanları, 18-25 yaş ve 46 ve üstü yaş aralığındaki çalışanlardan anlamlı ve yüksek düzeydedir. Çalışanların açık muhalefet ( $F=18,409$ ;  $p<0,05$ ), gizli muhalefet ( $F=140,119$ ;  $p<0,05$ ) ve örgütsel muhalefet ( $F=119,865$ ;  $p<0,05$ ) puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı ilişki göstermiştir. Farkın kaynağına yönelik analizde ön lisans ve lisans mezunlarının açık muhalefet puanları, lise mezunlarının puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Lisansüstü mezunların açık muhalefet puanları ise lise, ön lisans ve lisans mezunlarının puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Ön lisans mezunlarının gizli muhalefet puanları, lise mezunlarının puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Lisans ve lisansüstü mezunların gizli muhalefet puanları ise lise ve ön lisans mezunların puanlarından

anlamli ve yuksek düzeydedir. Ön lisans mezunlarının örgütsel muhalefet puanları, lise mezunlarının puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Lisans mezunlarının örgütsel muhalefet puanları lise ve ön lisans mezunların puanlarından, lisansüstü mezunların ise lise, ön lisans ve lisans mezunlarının puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir.

Çalışanların açık muhalefet ( $F=7,907$ ;  $p<0,05$ ), gizli muhalefet ( $F=12,285$ ;  $p<0,05$ ) ve örgütsel muhalefet ( $F=13,567$ ;  $p<0,05$ ) puanlarının görev yılına göre anlamlı ilişki göstermiştir. Farkın kaynağına yönelik analizde görev yılı 6-10 yıl olan çalışanların açık muhalefet puanları, görev yılı 1 yıldan az, 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan çalışanların puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Görev yılı 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanların gizli muhalefet puanları, görev yılı 1 yıldan az ve 16 yıl ve üstü olan çalışanların puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Görev yılı 1-5 yıl olan çalışanların örgütsel muhalefet puanları, görev yılı 1 yılın altında ve 16 yıl ve üstünde olan çalışanların puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Görev yılı 6-10 yıl olan çalışanların örgütsel muhalefet puanları görev yılı 1 yılın altında, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstünde olan çalışanların puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Görev yılı 11-15 yıl olan çalışanların örgütsel muhalefet puanları ise görev yılı 1 yıldan az olan çalışanların puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Çalışanların açık muhalefet ( $F=41,632$ ;  $p<0,05$ ), gizli muhalefet ( $F=26,766$ ;  $p<0,05$ ) ve örgütsel muhalefet ( $F=50,165$ ;  $p<0,05$ ) puanlarının göreve göre anlamlı ilişki göstermiştir. Farkın kaynağına yönelik analizde Hekim ve Sağlık Lisansiyerlerinin açık muhalefet puanları, Hemşire-Ebe, Tıbbi Sekreter ve Sağlık Teknikeri/Teknisyenlerin puanlarından anlam ve yüksek düzeydedir. Ayrıca Tıbbi Sekreterlerin açık muhalefet puanları ise Hemşire-Ebe ve Sağlık Teknikeri/Teknisyeni puanlarından anlamlı ve daha yüksek düzeydedir. Hekimlerin gizli muhalefet puanları, Hemşire-Ebe, Tıbbi Sekreter ve Sağlık Teknikeri/Teknisyenlerin puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Tıbbi Sekreter ve Hemşire-Ebelerin gizli muhalefet puanları Sağlık Teknikeri/Teknisyeni puanlarından, Sağlık Lisansiyerlerinin ise Tıbbi Sekreterler ve Sağlık Teknikeri/Teknisyeni puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir. Tıbbi Sekreter ve Hemşire-Ebelerin örgütsel muhalefet puanları ise Sağlık Teknikeri/Teknisyeni puanlarından anlamlı ve yüksek düzeydedir.

Değişkenler arası etkiyi tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi bulguları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 2:** Örgütsel Mahkumlaşmanın Açık Muhalefet Üzerindeki Etkisi

Model	$\beta$	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	-,297	,088	,086	,618

a. Predictors: (Constant), mahkumlasma\_ort

Bulgular incelendiğinde, değişkenler arasında kurulan regresyon modelinin uygun olduğu bulgusu elde edilmiştir ( $F=36,079$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel mahkumlaşma algısı, açık muhalefetteki değişimin yaklaşık %8,8'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına bakıldığında örgütsel mahkumlaşma algısının, açık muhalefet üzerinde negatif yönde bir etki ( $\beta=-0,297$ ;  $t=-6,007$ ;  $p<0,0004$ ) tespit edilmiştir. Regresyon analizi bulgularına ilişkin açık muhalefetin örgütsel mahkumlaşma algısı değişkenince yordanmasına ilişkin matematiksel şekil aşağıda belirtilmiştir.

$$\text{Açık Muhalefet} = 3,216 - 0,297 * \text{Örgütsel Mahkumlaşma}$$

**Tablo 3:** Örgütsel Mahkumlaşmanın Gizli Muhalefet Üzerindeki Etkisi

Model	$\beta$	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,757	,573	,572	,52735

Bağımsız: mahkumlasma\_ort

Örgütsel mahkumlaşma ve gizli muhalefet değişkenleri arasında kurulan regresyon modelinin de uygun bulunduğu belirlenmiştir ( $F=501,132$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel mahkumlaşma algısı, gizli muhalefetteki değişimin yaklaşık %57'sini açıklamaktadır ( $R^2=0,573$ ).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi bulgularına göre örgütsel mahkumlaşma algısının, gizli muhalefet üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etki ( $\beta=0,757$ ;  $t=22,386$ ;  $p<0,0005$ ) tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre gizli muhalefetin örgütsel mahkumlaşma algısı değişkenince yordanmasına ilişkin matematiksel şekil aşağıda belirtilmiştir.

$$\text{Gizli Muhalefet} = 1,282 + 0,757 * \text{Örgütsel Mahkumlaşma}$$

**Tablo 4:** Örgütsel Mahkumlaşmanın Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi

Model	$\beta$	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,374	,140	,138	,51914

Bağımsız: mahkumlasma\_ort

Örgütsel mahkumlaşma ve açık muhalefet değişkenleri arasında kurulan regresyon modelinin uygun bulunduğu belirlenmiştir ( $F=60,671$ ;  $p<0,05$ ). Örgütsel mahkumlaşma algısı, örgütsel muhalefetteki değişimin yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır ( $R^2=0,140$ ).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi bulgularına göre örgütsel mahkumlaşma algısının, örgütsel muhalefet üzerinde pozitif yönde bir etkisi ( $\beta=0,374$ ;  $t=7,789$ ;  $p<0,0006$ ) tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel muhalefetin örgütsel mahkumlaşma algısı değişkenince yordanmasına ilişkin matematiksel şekil aşağıda belirtilmiştir.

$$\text{Örgütsel Muhalefet} = 2,249 + 0,374 * \text{Örgütsel Mahkumlaşma}$$

### Sonuç

Muhalif davranışlara teşvik eden faktörlerden biri olduğu düşünülen örgütsel mahkumlaşmanın ve örgütsel muhalefetin ilk kez bir arada incelendiği bu çalışmanın sonuçlarına göre kurulan hipotezler destekler nitelikte bulunmuş ve örgütsel mahkumlaşmanın örgütsel muhalefet üzerinde pozitif etkisini ortaya konmuştur. Örgütsel mahkumlaşmanın muhalefet alt boyutları olan açık muhalefet üzerinde negatif bir etkiye ve gizli muhalefet üzerinde ise pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Çarpıcı olan sonuç sağlık çalışanlarının yönetimlerine karşı açık muhalefet davranışı sergilemekte kendilerini baskı altında hissetmesidir. Gelecek kaygısı olan çalışanların kendilerini örgütte mahkum hissetmelerine rağmen işlerinden olma ya da çalıştıkları birimden uzaklaştırılma korkusuyla örgütte açık muhalefet davranışında bulunamadıkları düşünülmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde yapılan muhalif görüşlerinin olumsuz bir geri dönüt ile karşılaşacaklarını düşündükleri için üst yöneticilere doğrudan ve açıkça yapıcı görüşlerini belirtmeyerek iş ile ilgi ve etkisi olmayan diğer çalışanlara agresif şekilde iletacaktır (Kassing ve Avtgis, 1999, s. 103). Ayrıca çok fazla kontrol ve denetim durumunda çalışanın kızgınlığı inovasyon gerektiren işlere karşı memnuniyetsizlik oluşturabilir. Bu durum hem çalışandan verimlilik elde edilmesinde hem de çalışanın yaratıcılık etkisinde önleyici bir faktör olabilir. Çalışanlar, bununla ilişkili, sessiz kalarak veya farklı işlemlerde bulunarak durumu değiştirmeye çalışabilir. Örneğin işe geç kalma, işten kaytarma, motivasyon kaybı ve örgütsel sinizm gibi davranışlar sergileyebileceklerdir.

Bir diğer çarpıcı sonuç ise sağlık çalışanlarının örgütsel mahkumlaşma düzeyinin yüksek olmasıdır. Sağlık kurumları içerisindeki güvenlik kabinleri, bölme kapıları, güvenlik kameraları, parmak izi ve personel kimlikleri ile giriş-çıkış sistemleri sağlık çalışanlarını bir tür gözetim toplumunda yaşadığı düşüncesini geliştirebilmektedir. Bununla beraber cezalandırılma ve kısıtlanma korkusu, motivasyon kaybına rağmen sağlık çalışanları işlerine ihtiyacı olduğu düşüncesiyle işten ayrılmayacak ve bu da örgütlerinde hapsediği düşüncesine yol açacaktır. Kendisini örgütte mahkum hisseden sağlık çalışanlarının örgüte karşı daha fazla muhalefet davranışı sergileyeceği göz önünde bulundurularak sağlık çalışanlarının örgütsel mahkumlaşma düzeyinin düşürülmesi için sağlık kurumlarında;

- Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, iş tatminlerinin ve iç-denetim odağının artırılması için çalışmalar yapılması,
- Mesai kontrollerinin aşırıya kaçmadan ve çalışanların örgüte karşı tepki göstermesine neden olmadan yapılması,
- İş ile ilgili kararlara çalışanların dahil edilmesi ve ifade özgürlüğünün sağlanması,
- Yönetimsel pozisyonlara tartışmacı ve iletişim düzeyi yüksek bireylerin atanması önerilmektedir.

İleride yapılacak çalışmalarda ilgili literatür dahilinde aşağıdaki sunulan birtakım öneriler söylenebilir;

- İlgili alanyazında sağlık sektöründeki çalışanların örgütsel mahkumlaşma ve örgütsel muhalefet düzeyini araştıran yeteri kadar çalışma görülmemiştir. Bu çalışma daha geniş örneklemelerde ve örgüt kültürü olan hastanelerde,
- Boylamsal düzeyde,
- Farklı güç mesafesinin olduğu ülkelerde,
- Farklı meslek gruplarında uygulanabilir.

### Kaynakça

- Biçkes, D. M. (2017). Konaklama işletmelerinde örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisi: Kapadokya'daki otellerde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31, 957-973.
- Cannings, K. (1992). The voice of the loyal manager: distinguishing attachment from commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 261-272.
- Clemmer, D. (1940). *The prison community*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Devine, T. & Maassarani, T. (2011). *The corporate whistleblower's survival guide: A handbook for committing the truth*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Erbay, E.Ö. (2018). *Investigation of organizational prisonization as a new conception and an examination of its antecedents and consequences*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Ergün, H. & Çelik, K. (2019). Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe uyarlaması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 113-121.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 5, 201-218.
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent at interpersonal influence*. Dissertation, Abilene Christian University.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*. 27, 373-395.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. (Çev: Hüseyin Özel, Cemal Güzel), Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gorden, I.W. & Infante, D.A. & Graham, E.E. (1988). Corporate conditions conducive to employee voice: a subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1, 101-111.
- Hegstrom, T. G. (1991). *The accounts of organizational dissenters*. Paper presented at the University of Colorado Conference on Narrative and Organizational Studies in Communication, Keystone, CO.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İzmit: Beta Basım.
- Johnson, E. H. (1961). Sociology of confinement: assimilation and the prison rat. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 51, 528-533.
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2001), Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*. 18, 264- 273.
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expression. *Management Communication Quarterly*. 16, 39-65.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*. 13, 76-91.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: a model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: a comparison of factors contributing to employees expressions of dissent, *Communication Quarterly*, 56, 342-355.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Lyon, D. (1994). *The electronic eye: The rise of surveillance society*. Cambridge: Polity Press.

- Ötken, A. B. & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10, 41-51.
- Özdemir, B. & Atan, E. (2018). Karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisi: Bir yapısal eşitlik modeli. *İş Ahlakı Dergisi*, 11, 275–298.
- Shahinpoor, N. & Matt, B. F. (2007). The power of one: dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.
- Sprague, J. A. & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Sykes, G. M. (1958). *The society of captives*. New York: Princeton, Princeton University Press.
- Turnage, A. K. & Goodboy, A. K. (2014). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53, 271-285.
- Zaini, R. M. & Elmes, M. B. & Pavlov, O. V. & Saeed, K. (2016). Organizational dissent dynamics: A conceptual framework. *Management Communication Quarterly*, 31, 258–277.
-