

# Açık Sistem Açısından Örgütsel Muhalefet

Şeyma Gün EROĞLU\*  
gun\_eroglu@hotmail.com

Erdal ALGA\*\*  
erdalalga@yahoo.com

## Öz

Örgütler, bir takım ortak amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli kaynakların bir araya getirildiği ve insanların işbirliği yaptıkları yapılardır. Örgüt kuramları incelendiğinde, sistem yaklaşımına kadar örgütlerin birer kapalı sistem oldukları kabul edilmiştir. Gerek klasik örgüt kuramı gerekse neoklasik örgüt kuramı olsun, her iki temel örgüt kuramı da örgütün çevresini ve çevresi ile olan ilişkilerini ihmal etmiş ve örgütün içine odaklanmışlardır.

Günümüze yaklaştıkça, örgütlerin, kendi içlerinde yoğun bir iç çevreye, dışarıda ise çok geniş bir sistem çevresine sahip oldukları anlaşılmıştır. Örgütlerin, küresel rekabet ortamında varlıklarını etkili ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için, tam anlamıyla açık birer sistem olarak çalışmaları gerekmektedir. Örgütsel kararların alınmasında ve faaliyetlerin yürütülmesinde, açık bir sistem olan örgütün entropiye düşmeden sürekli yeni bilgi ve enerji sağlanmasında en iyi katkıyı sağlayacak olan imkan, "örgütsel muhalefet" olgusudur.

**Anahtar Kelimeler:** Açık sistem, örgütsel muhalefet, entropiyi önleme

## *Organizational Dissent as to Open System Approach*

### Abstract

Organizations are the entities integrating definite resources and providing people for cooperation to achieve deliberate objectives. When the theories of organizations are examined, organizations have been accepted as closed systems until the emergence of the systems approach. Both classic and neo-classic organizational theories neglect environment of organization, the relationship with it, and focus on the inside of organizations.

In time, it is realized that organizations own dense inner environment and very wide outer environment. It is necessary for organizations to operate as complete open systems in order to maintain their existence effectively and productively in the global competing climate. When organizations take decisions and perform their activities, organizational dissent is one of the most appropriate organizational concept and instrument in producing new information and providing energy continuously without subjecting to entropy.

**Keywords:** Open system, organizational dissent, prevention of entropy

---

\*Yard. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, gun\_eroglu@hotmail.com

\*\*Dr., T.C. Merkez Bankası Denizli Şubesi, Şef, erdalalga@yahoo.com

Makale Geliş Tarihi:25.05.2017 Makale Kabul Tarihi: 29.05.2017

## 1. SİSTEM KAVRAMI VE SİSTEM TEORİSİ

Örgüte ilişkin ilk çalışmalar Taylor'un "iş" kavramını esas alarak işin daha verimli nasıl yapılabileceği üzerine odaklanmıştır. Fayol'la birlikte örgüt, "işlev" temelinde bölümlere ayrılarak, farklı işlevleri yerine getiren departmanların birlikteliği olarak açıklanmıştır. Weber'in bürokrasi kuramı ile örgüt otorite türleri ile ilişkilendirilerek, işbölümü ve uzmanlaşmaya dayanan bir bütün olarak görülmüştür. Neo-klasik örgüt kuramı ile örgütte "insan" diye bir unsurun olduğu ve bu unsurun toplumsal bir varlık olduğu yönünde bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu noktaya kadar bahsedilen örgüt kuramları örgütün bir çevresi olduğundan ve bu çevre ile etkileşim içerisinde olan bir örgüt anlayışından bahsetmemiştir.

Örgüt kavramının anlaşılmasında örgütün bir "çevre"sinin olduğunu ve örgütü o çevre ile olan ilişkiye göre de açıklamaya çalışan kuram, sistem yaklaşımı olmuştur. Sistem yaklaşımı, örgütü bir makine olarak gören daha önceki örgüt kuramlarının aksine, örgütü bir organizma olarak ele almıştır.

Örgütün bir organizma gibi canlı bir varlık olarak doğması, büyümesi ve ölmesini içeren yaşam döngüsünü örgütsel varoluş döngüsü olarak yaşayacağını kabulü, sistem yaklaşımının bir gereğidir. Örgütlerin çevrelerindeki örgütlerle ilişkilerinin yoğunluğu azaldıkça, hayatta kalma oranları azalmaktadır (Garson, 2007 Akt. Erdil vd., 2010: 23).

Örgütlerin çevredeki değişikliklere uyum sağlamasını engelleyen dış ve iç faktörler söz konusudur. Bu faktörlerden, çevreden gerekli bilgi ve verinin temin edilememesi veya eksik temin edilmesi ve sanayi dalına giriş-çıkış engelleri dış faktörler olarak değerlendirilirken; örgütte oluşan güç dengeleri, rasyonellik kaygıları, personel ve iletişim yapısı ise iç faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu faktörler, örgütün çevresindeki zorunlu

değişikliklere cevap verememesi ve bu değişikliklere karşı esnek ve hareketli bir yapıda olmaması anlamına gelen yapısal atalettir. (Erdil vd., 2010: 24) Örgüt gelişim sürecinde kendi norm ve değerlerini oluşturduğu için, örgütün geçmişi yapısal atalet üretir. Bu norm ve değerler, değişime karşı direnenlerin savlarını güçlendirici nedenler sunarken; değişimi isteyenleri ise baskılar (Leblebici, 2005: 4).

Örgütsel muhalefet, örgütün değişen çevreye uyum sağlamasında, çevreden gelen değişim gereklerinin örgüt üst yönetimince fark edilememesi durumunda, içerden bu değişim gerekliliklerinin ifade edilmesi ile görülmesini sağlayabilir; fark edilmesi durumunda ise üst yönetim tarafından fark edilen değişim gerekleri nedenlerinin neler olduğunun doğru anlaşılmasını ve değişimin istikametinin daha sağlıklı belirlenmesini sağlayabilir.

Bütün varlıkların oluşumu, genel sistem yaklaşımı çerçevesinde gerçekleşmektedir. Buna göre, birden fazla ve farklı alt kısımların birbirleriyle olan karşılıklı etkileşimleri yoluyla bir araya gelen her bütünlüğe "sistem" denmektedir. Sistem kavramının, genel olarak değişik kısım ve parçalardan meydana gelen bir bütün olarak ilk defa biyoloji ve fizik alanında kullanılması ile birlikte, yönetim ve organizasyon faaliyetlerine ilişkin çalışmalarda bir analiz aleti olarak yer alması, modern yönetim ve örgüt teorileri çağıyla eş zamanlıdır.

Bilindiği üzere, modern yönetim ve örgüt yaklaşımı, aslında zamanlama olarak kendinden önceki "klasik ve neo-klasiklerin" görüşlerine göre özgün bir takım ilke ve kurallar ortaya koymak yerine, örgütlerin "sistematik analizlerinin" yapılması suretiyle "durum ve şartlarına göre", bu yapılardaki yönetim süreçlerine "klasik ve neo-klasikler" kapsamında bulunan en uygun yönetim tarzını uygulamayı salık vermektedir.

Genel sistem yaklaşımına göre, sistem kavramı, aralarında düzenli ilişkiler ve karşılıklı etkileşimler bulunan, birbirinden farklı ama birbirini tamamlayacak niteliklere sahip olan kısım ve parçaların meydana getirdiği, karmaşık ve organize bir bütünlüğü temsil etmektedir. Bu tanımlama kapsamında, sistem olgusu, canlı-cansız, büyük-küçük, makro-mikro ölçeklerde evrenin bütün varlıklarını içine alan genel ve evrensel bir ilişki ve etkileşim ağıdır.

Bu bağlamda, evrenin en küçük oluşumu "atom", kendi içinde başta "atom çekirdeği" olmak üzere, onun çevresindeki ve altındaki çok sayıdaki "elektronlardan" ve "atom altı oluşumlardan meydana gelen sistematik bir bütündür. Bilinen ve keşfedilen taraflarıyla Evrenin kendisi ise her birisi ayrı işlevler ve etkinlikler üzerine kodlanmış sayılamayacak çokluktaki kısım ve parçalardan meydana gelen bir sonsuz bütünlüğü temsil etmektedir.

Evrenin kendisi, varlıklar âleminin en büyük oluşumu; atomlar ise varlıklar âleminin en küçük bileşenleridir. Bu iki oluşum arasındaki her varlık, birbirleriyle görünür ya da görünmez, bilinir veya bilinmez etkileşimler ve ilişkiler ağı içindedir.

Aslında, bu varlıkların temel oluşumlarındaki yapısal ve sistematik özellikler, farklı ölçeklerde ve işlevlerde olmak üzere birbirine çok benzerler. Söz gelimi, insan bedeni, iskelet, sinir, dolaşım, solunum ve sindirim sistemi gibi çok sayıda alt kısım ve sistemlerden meydana gelmektedir. Sayısız makro-kozmetik sistemlerden biri olarak güneş sistemi, başta biz insanların da içerisinde yaşadığı dünya olmak üzere, çok sayıdaki uydu ve alt sistemlerden oluşan bir sistematik oluşumdur (Johnson vd., 1977: 98-99).

Evrende, varlığı bilinen en küçük sistematik varlık "atomdan" başlayarak, yine halihazırda bilinmekte olan en büyük varlık

oluşumlarının tümünün sistematik yapısı, birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan birden çok alt kısım ve parçalardan meydana gelen oluşumlardır.

Mahiyeti nasıl olursa olsun bütün sistemler, yapısal olarak dört temel öğeden meydana gelmektedir. Bunlardan birincisi, sistemin girdisi (input); ikincisi, sistemin çıktısı (output); üçüncüsü, sistemin süreci (transformation process); dördüncüsü, sistemin geri beslemesi (feedback). Girdiler, sistemin varlığını sürdürmek ve asıl işlevlerini yerine getirmek için gerekli olan her şeydir. Çıktılar, sistemin yaşamasının ve işlerliğinin bütün sonuçlarıdır. Süreç, sistemin mevcut girdilerini mevcut sonuçlarına dönüştüren her türlü işlemler topluluğudur. Geri besleme ise sistemin çıktıları ile başlangıçta belirlenmiş olan standartların karşılaştırılmasına dayalı bir kontrol ve sistemin değerlendirilmesi yönündeki etkinlik ve işlemlerden meydana gelen bir temel öğedir (Ramalingam, 1976: 4-5).

Evrende var olan bütün varlıkların oluşum ve temel yapılarının incelenmesinde, çok etkili bir metodolojik alet ve analiz yöntemi olarak "sistem kavramı" ya da en çok bilinen bir ifade ile "Sistem Yaklaşımı"; bilim insanlarının ve araştırmacıların çevrelerindeki olgu ve olayları birbirleri ile ilişkilendirmelerine ve bunların daha açık ve seçik bir biçimde anlaşılmasına büyük bir katkı sağlamaktadır. Bu düşünce biçimi, genel olarak yönetim ve organizasyon alanındaki literatürde "Sistem Kuramı" ya da "Genel Sistem Kuramı (Teorisi)" olarak adlandırılır.

Sistem Yaklaşımı ya da onun yönetim ve organizasyon alanındaki bir uzantısı olan "sistem kuramı", her türlü yönetim faaliyetleri ile örgütsel varlığın devamını gerekli kılan düzenlemeleri yönetmek için de kullanılmaktadır. Yönetim ve örgüt uygulamalarında "Sistem Kuramından" yararlanılmasındaki temel amaç, örgütleri oluşturan çeşitli kısım ve bileşenleri birbirleri ile ilişkilendirmek ve her

birinin bir sistem olan örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki katkılarını belirlemektir. Böylece, örgütün çeşitli parçalarının ve bileşenlerinin her birinin işleyişi üzerinden, bütünlüğün var oluşu açıklanmaktadır (Sarıaslan, 1984: 53).

### 1.1.Sistem Olgusu ile İlgili Temel Kavramlar

Birbirleriyle karşılıklı bağlılık ve etkileşim içerisinde bulunan ve belirli ortak amaçlara yönelen kısım ve parçaların meydana getirdiği bütünlüğe genel olarak "sistem" denilmektedir. Her yönetim yapısının ve örgütsel sistemin oluşumunda rol alan çok sayıda ve çeşitlikte alt kısım ve parçalar vardır. Herhangi bir örgütsel sistemde yer alan çok sayıda alt kısım ve parçalar, başka bir tanımla alt sistemler olabilir.

Ancak, bunları Lawrence J. Henderson'un "Pareto's General Sociology" adlı özgün çalışmasından yararlanmak suretiyle genel olarak beş kategoride toparlamak mümkün olmalıdır. Bunlar, örgütlerde çalışan "bireyler", örgütün "resmi organizasyonu", örgütteki "gayri resmi organizasyonlar" (sosyal gruplar), örgütte "çalışanların statü ve rol beklentilerinin yapısı", örgütün "çalışma ortamının fiziki çevresidir". Her örgütsel sistem, bu beş temel alt sistemin kendi içlerinde birbirine bağlayıcı etkinlikler dizisi olarak "iletişim", "denge" ve "karar" süreçleri ile bunların her birinin kendi aralarıyla sistemin bütünlüğü kapsamında gerçekleştirecekleri karşılıklı faaliyetler ve etkileşimler aracılığıyla varlığını sürdürürler.

Bu bağlamda, her yönetsel ve örgütsel sistemin, belirli bir etkinlik ve verimlilik içerisinde varlığını sürdürmeyi garantilemesi, sistemin belirli sınırlar içerisinde, başka bir deyimle "istikrar" ve "denge" içerisinde değişmesine ve "gelişmesine" bağlıdır. Yönetsel ve örgütsel sistemin belirli bir "denge" içerisinde "gelişmesi" ise, ancak "olumlu anlamda

büyüme" hedefinin sürekli tutturulmasıyla mümkün olacaktır (Dereli, 1976: 91-93).

Biyolojik temelli sistemlerin işleyişi, birer doğal yapılar olarak kendi doğal var oluş şartları içerisinde hüküm sürer. Buna karşılık, insanlar tarafından kurgulanmış fiziki ve mekanik sistemler ile yine insanlar tarafından organize edilmiş örgütsel sistemlerin işleyiş ve çalışma düzeni ya da düzensizliği, büyük ölçüde sistemin "insan" faktörü çerçevesinde şekillenir.

Bu çerçevede, özellikle insanlar tarafından kurulmuş olan ve çok sayıda "insan faktörünün" yer aldığı örgütsel sistemlerin işleyişi, hem örgütü yöneten "insanların", hem de yönetilen "insanların" temel liyakat ve ehliyet nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Aslında, örgütsel sistemin "bireyler" alt sistemi, diğer alt sistemlerin iç işleyişinde ve başka alt sistemlerle olan bağlantının niteliğinde en etkili ve önemli ögesidir.

### 1.2. Açık ve Kapalı Sistemler

Sistem yaklaşımında sistemler, kapalı ve açık olmak üzere iki şekilde değerlendirilmiştir. Açık sistemler, çevreleriyle karşılıklı olarak bilgi, enerji ve materyal alış veriş yapan sistemlerdir. Biyolojik ve sosyal sistemler, özü itibarıyla açık sistemlerdir; mekanik sistemler, açık veya kapalı olabilir. Açık ve kapalı sistem kavramlarını kesin sınırlarla ayırmak zordur. Kast ve Rosenzweig (1972: 450) sistemleri, kısmen açık veya kısmen kapalı olarak değerlendirmeyi tercih etmektedirler. Quinn ve Rohrbaugh (1983: 364) çalışmalarında, Scott'un (1977) etkinlik kriterlerini incelemiş olduğu çalışmasından esinlenerek, örgütsel sistemlerin, rasyonel sistem modelleri oldukları vurgusunu yaparak, bu tür oluşumlarda esas olanın, etkinlik ve verimlilik ilkeleri olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır.

Scott'a göre, örgütsel sistemler, sadece üretim işlevlerinin ve temel amaçlarının

gerçekleştirilmesine değil, aynı zamanda sistemin kendi varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan diğer bütün faaliyetleri de dikkate almak zorundadır. Bu model tarafından vurgulanan faaliyetler, kaynak toplama ve uyum yeteneğidir.

Sistemlerin, varlıklarını sürdürmek ve var oluş amaçlarını gerçekleştirebilmek için iç (alt kısım ve parçalarından yani alt sistemlerinden) ve dış (yani üst sistem) çevrelerinden sürekli ve kesintisiz bir şekilde enerji, bilgi ve malzeme almaları halinde, bir "açık sistemden" söz edilir. Buna karşılık, iç veya dış çevrelerinden yeterince girdi ve destek alamayan sistemler ise "kapalı sistemler" olarak bilinir. Kendi var oluş şartları ve düzenleri içerisinde yaşıyor ve işliyor oldukları sürece, biyolojik ve sosyal sistemler (söz gelimi sağlıklı insan ve toplum gibi) nispeten açık sistemler sayılmaktadır.

Mekanik sistemler ise genelde kapalı sistemler olarak oluşmalarına rağmen, varlık nedenlerine ve amaçlarına ulaşma konusundaki işleyiş şeklinin etkinliğine göre, kısmen açık sistem olarak görülebilir (Koçel, 2011: 252). Kısmen (nispeten) kapalı sistemler, rijit ve nüfuz edilemez sınırlara sahiptir. Halbuki açık sistemler, kendisi ile kendisinden daha büyük bir üst sistem arasında geçirgen ve nüfuz edilebilir sınırlara sahip olmaları nedeniyle dış çevre sistemlerinden "veri" alışverişi konusunda daha duyarlıdır.

Fiziki ve biyolojik sistemlerde, sistemin sınırları nispeten daha somut ve belirgin şekilde tanımlanır ve bu anlamda "açıklık" ya da "kapalılık" özelliklerinin izlenmesi ve kontrolü daha kolaydır. Oysa, büyük ölçüde "insanlardan" meydana gelen örgütsel ve sosyal sistemlerde sınırları tasvir etmek çok zordur ve göreceli bir durumdur.

Aslında, pek çok sosyal ve örgütsel organizasyon ve onların alt sistemleri "kısmen açık" ve "kısmen kapalıdır". Açıklık ya da

kapalılık durumu, bir derece sorundur (Kast ve Rosenzweig, 1972: 450-453)

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmeleri için hem iç hem de dış çevresindeki talep ve ihtiyaçlara uyum sağlamak zorundadır. Bu nedenle örgütler, temel işlevlerini yerine getirmeye katkıda bulunacak bilgi ve verileri toplama görevini üstlenmelidir. Yönetimler, elde edilen bu bilgileri isabetle işleyebilmelidir.

Örgütsel sistemlerdeki kararların alınması ile gerekli düzenlemelerin yapılması, büyük ölçüde mevcut bilgi ve verilerin ışığında gerçekleştiği için örgütlerin tam ve doğru bir bilgi depolama ve düzenleme sistemine sahip olmaları gerekir.

Belirli bazı bilgiler ve veriler, örgütsel sistemin ilgili olan bütün alt sistemlerine ve çeşitli kısımlarına, zamanında ve etkili bir şekilde aktarılmalıdır. Bütün bunlar örgütsel iletişimin bir parçasıdır. İletişim, belki de örgütler için en önemli özelliklerden biridir.

Bazı araştırmalar, iletişim sisteminin örgütün kendisiyle eş anlamlı olduğunu belirtmektedir. Bütün örgütler, işleyişlerinde ve analizlerinde en önemli faktörlerden biri olan bilgi işleme süreciyle, en azından bir dereceye kadar ilgili olmalıdır (Hickson, 1973: 8).

Örgütsel sistemin varlığını sürdürmesi ve hayatiyetini garantileyebilmesi için bütün alt sistemlerin muhtaç olduğu bilgi ve veri akışı, örgütün iç ve dış iletişim kanallarıyla zamanında ve etkili bir şekilde sağlanamıyorsa, o zaman en kısa, en avantajlı ve isabetli bilgi ve veri sağlama yöntemi, sistem içindeki "bireylerin" yaratıcı yetenek, bilgi ve becerilerinden yararlanmaktır.

**Tablo 1.** Açık Sistemle İlgili Temel Kavramlar

Dışarıdan Enerji Alımı	Açık sistemler dış çevrelerinden enerji alır.
Girdi-Çıktı Akışı	Açık sistemler, çevrelerinden girdi alır, bu girdileri çeşitli süreçler yoluyla dönüştürür ve çıktıları çevresine geri verir.
Olaylar Döngüsü Olarak Sistemler	Girdi-çıkıtı alış verişi faaliyetlerinin biçimi döngüsel bir karaktere sahiptir.
Entropi	Açık sistemlerde zamanla tükenmeye doğru doğal bir eğilim vardır. Sistemler yavaş yavaş bozulma, gerileme, kötüye gitme ve en sonunda ölümlerle karşı karşıya kalır.
Negatif Entropi	Açık sistemler, hayatta kalmak için entropi sürecini durdurmak amacıyla hareket eder.
Geriye Besleme	Açık sistemlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için geriye besleme gereklidir. Geriye besleme, sistemin çevresiyle ve çevresinde göstermiş olduğu faaliyetlerle ilgili sinyaller verir. Sistem çıktıları hakkındaki bilgiler, girdi olarak sisteme geri gelir; bu bilgiler çıktılarına dönüşen girdilerde değişikliklere yol açar. Geriye besleme, gelecekteki çıktıların daha başarılı olmasını mümkün kılar; geri besleme sistemin öğrenilmesi ve değişebilmesi için temel uyarandır.
Negatif Geriye Besleme	Negatif geriye besleme, sisteme amaçlarda meydana gelen sapmaları düzeltme imkanı sağlar.
Dengeli Durum	Entropiyi durdurmak için dışarıdan enerji alımı, girdi-çıkıtı sürecindeki sabit bazı durumların korunmasına etki eder.
Dinamik Denge	Daha kompleks seviyede dengeli durum, büyüme ve gelişme yoluyla sistemin özelliğini korumanın bir parçası haline gelir. Açık sistemler, kesintisiz materyal, bilgi ve enerji akışındaki dengeli bir duruma ulaşma eğilimindedir ve geriye besleme, dinamik ama dengeli bir durum yaratır.
Eş Sonluluk	Bir sistem çeşitli yollarla ve farklı başlangıç koşullarından benzer son duruma ulaşabilir. Eş sonluluk, aynı veya benzer sonuçlara farklı başlangıç koşullarıyla, farklı araç ve yollar vasıtasıyla ulaştırabilen ilkeleri ifade eder. Açık sistemler, arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için farklı yollar kullanabilme yeteneğine sahiptir.
Farklılaşma	Açık sistemler, daha fazla farklılaşma, karmaşıklık ve daha yüksek bir potansiyel etkinlik seviyesine doğru hareket etme eğilimindedir.

**Kaynak:** Ashmos ve Huber (1987) ile Sommers'den (2014) uyarlanmıştır.



Örgütler, açık sistemler olmak zorundadır. Örgütsel sistemler; iç ve dış çevrelerinden şikayetler, eleştiriler, çeşitli öneriler, mal ya da hizmetlerle ilgili tercih ve talepler ile çeşitli duygu ve düşüncenin açıklanması ile ilgili istekler vs. yoluyla çevrelerinden bilgi ve veri girdileri alır. Örgütler çevrelerine bilgi, hizmet, ürün şeklinde çıktılar sunar.

Örgütler kendi içsel yapı ve fonksiyonlarını çevrelerinde yer alan unsurların ihtiyaçlarına adapte eder. Hickson'ın (1973:9) aktardığına göre W.G. Bennis, açık bir sistemi, sistemin hem iç hem de dış çevresindeki birçok farklı faktörle karşı karşıya kalan ve bu farklı faktörlere uyum sağlayan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Daniel Katz ve Robert Kahn (1966) açık sistem teorisini, sosyal örgütlerle ilgili çalışmalara uyarlamışlardır.

Katz ve Kahn, açık sistemin sahip olduğu 9 adet özellik sıralamışlardır (Hickson, 1973: 9): 1. Dışarıdan enerji alma, 2. girdi-çıkıtı akışı, 3. çıktı, 4. döngü sistemi, 5. negatif entropi, 6. bilgi girişi ve kodlama süreci, 7. dinamik denge, 8. farklılaşma, 9. eş sonluluk. Bu çerçevede Tablo 1'de açık sistemle ilgili temel kavramlara yer verilmiştir.

### 1.3. Farklılaşma

“Açık sistem” mantığının yönetsel ve örgütsel yapılar ve süreçlere uygulanmasıyla ortaya çıkan alt kavramlardan birisi de “farklılaşma” olgusudur. Farklılaşma, örgütsel sistemin oluşumuna, işlevselliğine ve işleyişine imkan sağlayan ve açık sistemlerin daha karmaşık bir hale gelme eğilimini ifade eden bir kavramdır. Örgütlerdeki, üretim, tedarik, pazarlama, finans, insan kaynağı, ticari işler ve teknik etkinlikler şeklindeki işlevsel departmanlaşmalar, örgütsel sistem açısından genel bir farklılaşmayı temsil etmektedir (Dereli, 1976: 99). Ayrıca, her bir genel farklılaşma durumu, kendi içindeki alt farklılaşmalar tarzında sistemin en ince dokularına kadar indirgenebilmektedir. Bu bağlamda, farklılaşma

kavramı, örgütsel sistemin, belirli bir karşılıklı bağımlılık ve etkileşim düzeni içerisinde birbirini tamamlayan çok sayıdaki kısım veya parçaların çeşitliliğini temsil etmektedir.

Örgütsel sistemin, irili ufaklı çok sayıdaki kısım veya parçalarının her biri, örgütün bütünlüğünden bağımsız ve tek başına fazla bir anlam ifade etmese de, bunlardan herhangi birinin sistemden çıkarılması durumunda, sistematik bütünlük hepten işlevselliğini ve işlerliğini kaybetmektedir. Söz gelimi, organik ve biyolojik sistem olarak insan vücudu, çok sayıda kısım ve parçadan meydana gelmektedir. Bunlardan bir tanesi, eksik olsa ya da işlerliğini kaybetse, sistemin tümü tehlikeye girer. Ayrıca sistemin yani “bütün”ün amacı, ancak farklı alt sistemler amaçlarına ulaştığı takdirde gerçekleşebilir. Bu alt sistemlerin amaçlarına ulaşması da büyük ölçüde birbirine bağlıdır (Koçel, 2010: 248). Başka bir örnek açık sistem örgütlerden verilecek olursa, nitelikli insan kaynağı olmayan ya da insan kaynağından yeterince yararlanamayan örgütlerde, sistemin etkinliği ve verimliliği bakımından çok büyük sakıncalar ortaya çıkacaktır. Başka bir bakış açısıyla “farklılaşma”, örgütsel sistemin varlığına ve oluşumuna temel teşkil eden asıl işlev ve hedeflerin tam olarak gerçekleştirilebilmesinin kaçınılmaz ve reddedilemez yönünü temsil etmektedir.

Herhangi bir biyolojik, fiziki ve örgütsel sistem, eğer tek bir biçimden, aynı parçadan, tek bir işlev veya işten meydana gelseydi, o zaman varlık nedenini asla yerine getiremezdi. Bu anlamda, bütün sistemlerin varlığı ve işlevselliği, kendini meydana getiren çok sayıdaki kısım ve parçaların birbirinden “farklı” olmasıdır. Ancak, bu “farklılaşma” düzeyi, aşırıya kaçmadan ve örgütsel bütünlüğü bozmayacak şekilde, karşılıklı bağımlılık ve etkileşim içerisinde, daha doğrusu belirli bir “denge” halinde olmalıdır.

Bütün sistematik yapılar gibi örgütsel sistemin var oluş ya da kuruluş amaçlarının

gerçekleşmesi, sistemi meydana getiren bütün öğelerin veya parçaların birbirleriyle ölçülü ve dengeli bir “farklılaşma” düzeneği içerisinde olması, kaçınılmaz bir durumdur. Örgütsel sistemin yapılandırılmasında rol alan “farklı” alt sistem oluşumları arasında, asıl olan alt sistem farklılaşması örgütteki “insan” ögesidir.

Örgütteki “insanların”, örgütteki teknoloji ve formel organizasyon gibi çeşitli maddi varlıklara göre “farklılaşma” düzeyleri daha yüksek ve daha yoğun olmaktadır. Ayrıca, örgütteki “bireylerin”, kendi aralarındaki “yetenek”, “bilgi” ve “becerileri” ile “bilinçaltı” kişilik özellikleri, birbirlerinden çok farklı olduğu gibi, bunların davranışsal dışavurumları da, durum ve şartlara göre çok sıklıkla değişkenlik ve farklılaşma gösterebilmektedir. Bu bağlamda, örgütte çeşitli bölüm ve kademelerde istihdam edilmek üzere çalıştırılan “bireylerin”, örgütsel sistemin temel amaç ve işlevlerini yerine getirebilme konusunda, kendilerinden beklenen etkinlik ve verimliliği ortaya koyabilmeleri, belirli bir ölçü ve denge içerisinde olmak kaydıyla kendi yeteneklerini, bilgi ve becerileri ile kişilik özelliklerini, tam kapasiteyle kullanmalarına bağlıdır.

Örgütsel sistemdeki en asıl ve en önemli alt sistem oluşumu olarak örgütteki insan faktöründen tam kapasite ile yararlanmak, aynı zamanda diğer alt sistem bileşenlerinden, söz gelimi maddi kaynaklardan da, tam olarak yararlanmanın ortamını hazırlar. Bu durumda, örgütsel sistemin varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi, örgütte bir şekilde yer alan her bir “bireyin”, örgütsel amaçlara ve işlevlere ulaşma konusunda işe yarama ihtimali olan her tür duygu, düşünce ve bilgisine ihtiyaç vardır. Örgütsel sorunların çözümü ve örgüt için en isabetli kararın alınması konusundaki yaratıcı düşüncenin açığa çıkmasının en sağlıklı yöntemi ise örgütteki “farklılaşma” potansiyelini harekete geçirecek olan serbest tartışma ortamının hazırlanmasıdır. Serbest tartışma ortamı ise örgüt içindeki “bireylerin”,

hukuki ve ahlaki ölçüler içerisinde kalmak kaydıyla duygu ve düşüncelerini ifade edebilecekleri bir “örgütsel muhalefet” kültürünün yaratılmasıyla yakından ilgilidir.

Günümüz örgütsel sistemlerin, ister örgütsel varlığın sürdürülmesi açısından, isterse örgütlerin rekabet üstünlüğünün sağlanması bakımından en değerli katkı, her düzeydeki çalışanların “yaratıcılıklarının” açığa çıkarılması ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına gönüllü olarak hasredilmesidir. Halpern’e (2014: 522-536) göre yaratıcılık, bireysel çalışmadan ziyade grup çalışmalarında daha fazla ortaya çıkmaktadır ve grup üyelerinin düşünmeden fikir birliği yapmaları yerine muhalif düşünceleri ifade edebilmeleri ve yeni fikirler önerme imkanları ve kapasiteleriyle mümkün olmaktadır. Takım uyumu, aynı ve benzer duygu ve düşüncelere hapsedilmiş “tek biçimlilik” şeklinde aşırıya gittiği vakit, yaratıcılık için zararlı görülmektedir. Takım üyeleri birbirleriyle hemen her konuda mutabık olursa, alelade ve alışılmış çıktılar üretileceği için sıra dışı çözümler ve sonuçlar, bir takımında asla ortaya çıkmaz. Araştırmacılar, muhalefete (pozitif bir yolla muhalefet) teşvik edilmiş ve cesaretlendirilmiş takımlara ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Fikir birliği üzerinde ısrarcı olan bir grup lideri, farkında olmayarak sadece “farklılığın” ortaya çıkardığı “yaratıcılığı” boğabilmektedir. Eğer bir gruptaki herkes uzlaşıyorsa, büyük ihtimalle sadece bir kişi düşünme faaliyetini gerçekleştiriyor demektir. Elbette, kalabalıklara karşı gelmek, konforlu ve rahat bir uğraş sayılmaz. Fakat, yaratıcı insanlar, “farklılıklarının” bilincinde olarak “yalnız bir muhalif” olabilmeyi göze alabilmelidir. Etkili bir muhalif olmak için yaratıcı insanlar, sık sık grup üyelerini alışılmadık/farklı perspektifler üzerinde düşünmeye razı eder.

#### 1.4. Holizm

Genel Sistem Teorisine göre her sistem, kendisini meydana getiren her işlevsel



kısım ve parçanın, ayrı ayrı ve sıradan bir yığını değildir. Başka bir deyişle, sistemler, kendi oluşumuna katılan öğelerin aritmetik toplamından ibaret değildir. Sistem, kendini meydana getiren kısım ve parçaların toplamından daha fazla ve daha anlamlı bir holistik bütündür.

Örgütsel sistemler açısından holizm, örgütün varlığında ve oluşumunda bir şekilde yer almış olan her tür kısım ve parçanın, her birinin ayrı ayrı sahip oldukları değerlere göre, kendi temel işlev ve görevlerini tam bir karşılıklı etkileşim ve bağlılık içerisinde yerine getirmek kaydıyla çok daha fazla değer yaratmış olması halidir.

Örgütsel sistemin holistik bir bütünlük arz etmesi, "farklılaşma" ilkesi doğrultusunda işlevsel açıdan çok sayıdaki farklı kısım ve parçaların bulunmasına rağmen, örgütün varlığının sürdürülmesi ve temel amaçlarına ulaşılması uğrunda, bütün bunların örgütün temel amaçları çerçevesinde birlik ve bütünlük ruhunu temsil etmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, örgüt yöneticileri ve karar verme mevkiinde bulunanlar, örgütteki çok sayıdaki "bireyler", "görevler", "statüler", "birimler" gibi çeşitli alt sistem oluşumları arasındaki farklılıkları, belirli bir denge ve düzen içerisinde "koordinasyon" sağlamak suretiyle sistemin "entegrasyonuna" katkıda bulunmalıdır.

Örgüt yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin ve başarı düzeylerinin en etkili göstergesi de, örgütsel sistemin oluşumunu sağlayan ve sistem içerisinde her birinin ayrı işlev ve amaçları olan çok sayıdaki kısımların, sanki birer ilgisiz parçalarıymış gibi düzensiz çalışmalarını önleyerek ahenkli bir bütünlüğü sağlayabilme kabiliyetidir.

Örgütsel sistemin "holistik" bir bütün olarak işletilmesi veya yönetilmesi sayesinde, sistemin nihai "çıktı"ları, örgütteki her bir alt sistem veya kısmın ayrı ayrı sahip oldukları

çıktıların aritmetik toplamından daha "farklı" ve daha "büyük" olur (Dereli, 197: 99).

Örgütsel sistemin holistik bir bütün olarak, her bir kısmın ve parçanın ayrı ayrı ortaya koyduğu "çıktı"lardan daha fazlasını ve büyüğünü yaratma kapasitesinin temelinde, "sinerji" kavramı yatmaktadır. Türk Dil Kurumu'na göre sinerji; a) Artı güç b) Görevdaşlık c) Bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç anlamlarına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Örgütsel sistemin mahiyetinde olan ve sistemin ana amaçlarına ulaşılması bakımından kaçınılmaz bulunan "farklılıkların", etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinin sonucunda ortaya çıkan "artı güç" olgusu, örgütlerin farklılıkları bir kutuplaşma ve çatışmaya uğratmadan, belirli bir denge ve düzen dahilinde büyüme ve gelişmelerine imkan vermektedir. Bu bağlamda, örgütsel holizm, sistemin "farklılıklarını", bir yıkım ve çözülme vesilesi olmadan, bir "bütünlük" içerisinde tutabilme yeteneğinin ve becerisinin bir tür ödülü olmaktadır.

## 1.5. Geriye Besleme Mekanizmaları

Genel Sistem Teorisinin temel öğelerinden birisi olarak "geriye besleme", sistemin ana amaçlarına ulaşmada ve temel işlevlerini yerine getirme konusunda ne ölçüde başarı sağlandığı hakkındaki bir tür iç kontrol mekanizmasıdır. "Geriye besleme", örgütsel sistemin, varlık nedenleri doğrultusunda hayatiyetini sürdürmesi ve kendinden beklenen hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığı hakkında yöneticilere yardımcı olan bir süreçtir. "Açık sistem" analizi kapsamında "geriye besleme" veya "geri bildirim" mekanizmasının, iki türü söz konusudur: Bunlardan, daha yaygın olanı "negatif geriye besleme", diğeri ise "pozitif geriye besleme" mekanizmasıdır. "Negatif geriye besleme", açık bir sistemin daha önceden belirlenmiş standartlarını, sistemin fiili işleyişinin sonucunda elde edilmiş olan fiili durumla karşılaştırmak suretiyle herhangi bir

sapma varsa, bunun ana standartlar doğrultusunda düzeltme işlemlerinden meydana gelen bir denetim şeklidir. Söz gelimi, insan vücudunun belirli bir standart ısıyı muhafaza etmek yönünde böyle bir mekanizması vardır.

Buradaki esas maksat, açık sistemin genelinde ya da herhangi bir alt sisteminde ortaya çıkacak sapma ve hataları düzeltme mantığıdır. Örgütsel sistemlerde, mevcuttaki fiili durumun karşılaştırılmasının yapıldığı standart veya hedefler, her zaman sabit olmayıp zaman içinde değişebilmektedir. Bu çerçevede, biyolojik kökenli açık sistemlerde “Negatif geriye besleme” mekanizması zorunluluk esasına göre çalışırken, insani ve örgütsel açık sistemlerde iradi olup sistemin sahip ve kurucusu olan karar merkezlerinin bu konudaki bilgi ve becerisiyle yapılandırılmaktadır.

Açık sistemlerdeki “pozitif geriye besleme”, sistemin genelinin ya da alt sistemlerden herhangi birisinin “çıktı”larının, daha önceden belirlenmiş standartlar veya hedeflerden farklılaşma ya da değişme derecesini idare eden bir mekanizmadır. Bu bağlamda, açık sistemlerde “negatif geriye besleme”, sistemin genelinin ve alt kısımlarının, daha önceden belirlenmiş standartlarda çalışmasını sağlamak ve eğer bir sapma varsa onun kendi standartlarına döndürülmesi işlemleri sayesinde “istikrarı” veya “dengeyi” korumak amacını gütmektedir. Açık sistemlerdeki “pozitif geriye besleme” mekanizması ise sistemin kontrollü bir şekilde “değişmesini” sağlar (Dereli, 1976: 103-105). Günümüzdeki örgütsel sistemler, varlıklarını sürdürmek ya da rekabet üstünlüklerini garantilemek için aynı zaman diliminde, bir kısım standartlarını ve dengelerini muhafaza ederken; bir kısım yapıları ve hedeflerini değiştirmeleri zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Örgütsel sistemlerdeki “negatif geriye besleme” ile “pozitif geriye besleme” mekanizmalarının aynı zamanda başarıyla uygulanabilmesi, örgütlerdeki insan kaynağına,

nispeten özgür ve bağımsız bir çalışma ortamında gerçekten serbest tartışma imkanı sağlanmasıyla yaratılacak bir “örgüt bilgi sistemi” yardımıyla ancak mümkün olacaktır.

“Geriye besleme” veya “geri bildirim” ile ilgili oldukça az sayıda araştırma bulgusu olmasına rağmen araştırmacılar, açık sistemlerde geri bildirim hem “örgüt dengesi” hem de “örgüt değişimi” için etkili bir süreç olduğunu sezgisel olarak düşünmektedir (Cumings ve Worley, 2009: 8). Açık örgütsel sistemlerin nitelikleri arasında hayati bir konu olan “istikrar” ve “değişme” kavramlarının, dar anlamda birbirleriyle zıt ve çelişkili gibi gözükmelerine rağmen, geniş ve holistik anlamda birbirlerini tamamlayan olgular oldukları anlaşılmaktadır. “İstikrar”, “homeostatik kontrol” mekanizmasının başka bir anlatım biçimi olarak, herhangi bir sistemin, kendi kendisini dengelemesi, denge bir şekilde bozulduğunda otomatik olarak dengenin yeniden sağlanması anlamına gelmektedir. Bir sistemin “istikrara” yönelmesi, standart denge bozulduğunda, sistemin ilgili öğelerinin önceki duruma dönebilmesi için etkili bir şekilde çaba göstermesi demek olmaktadır. Böyle bir dengeye dönüş çabası ise sistemin “negatif geriye besleme” mekanizması aracılığıyla gerçekleşir. Buna karşılık, sistemin varlığının sürdürülmesi ve önceki duruma göre daha iyi ve gelişmiş olmasını sağlama maksadıyla sistemin bütünü ve parçalarının, bu parçalar arasındaki ilişkilerin ve ara bağılıkların “değişme” zorunluluğu olduğu vakit devreye “pozitif geriye besleme” mekanizması girmektedir. Böyle bir değişim zorunluluğu ve ihtiyacı ise sistemin değişen iç ve dış şartlarına göre “uyum” göstermesini gerektirir. Başka bir deyişle açık sistemlerde, söz gelimi yönetim ve organizasyon süreçlerinde “uyum”, bütün açık sistemlerin değişim ihtiyacına cevap verecek bir süreçtir. Aslında, bütün insani organizasyonlarda ve açık sistemlerde, “istikrar” ve “uyum” süreçleri, ilk bakışta birbirine zıt ve

aykırı olgularmış gibi görünse de, gerçekte açık sistemin yaşaması, büyümesi ve gelişmesi için bu iki mekanizmanın, belirli sınırlar içerisinde kalmak kaydıyla bir arada çalışması gerekmektedir (Dereli, 1976: 106).

“Geriye besleme” mekanizmasının başarısı, büyük oranda örgütlerdeki her düzeydeki insanların bilgi ve yaratıcı düşüncelerini, tam kapasiteyle örgütsel faaliyetlerin emrine vermelerine bağlıdır. Her iki çeşidiyle “geriye besleme”, örgütsel sistemin faaliyetleri için esasen bir uyarıcı niteliğindedir. Bu yüzden, “geriye besleme” mekanizmaları, sorunların farkında olmada, sorunların isabetle teşhisinde ve sorunların çözüm kapasitesinin geliştirilmesinde örgütteki bütün çalışan “yöneticiler” ile “bireyler” açısından daha fazla teşvik edici olmalıdır. Örgüt üyeleri ve çalışanları, örgütsel sorunları daha derinlemesine tartışmak için bir başlangıç noktası olarak herhangi açık ya da örtülü bir engelleyici olmaksızın veri kullanabilmelidir. Örgütsel sistemdeki yüksek güvensizlik düzeyi ile görüş ve düşüncelerini serbest bir şekilde ifade edenlerin, doğrudan ya da çoğunlukla olageldiği gibi dolaylı bir şekilde “cezalandırıldığı” algısının bulunması, açık sistemlerin vazgeçilemez bir niteliği olan “geriye besleme” mekanizmalarını büyük oranda etkisiz hale getirebilir. Bu çerçevede, örgütte çalışanlar, yönetimin bilgi paylaşma ve birlikte sorun çözme konusunda samimi olmasını ister. Aksi takdirde, örgütsel sistemlerde nispeten özgür ve serbest bir tartışma imkanının olmaması, örgütteki “geriye besleme” mekanizmalarına ilişkin sürecin içeriğini ve niteliğini ciddi anlamda baskılayabilir (Cummings ve Worley, 2009: 141-147).

## 1.6. Entropi ve Negatif Entropi

Entropi kavramı, sosyal bilimler alanındaki çalışmalara, Termodinamikten geçmiş olup, her sistemdeki enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, denge ve düzen halinin kaybolması, karışıklık ve düzensizliğin gide-

rek artması sonucunda sistemin işleyiş ve hayatîyetinin sona ermesi durumudur (Koçel, 2011: 258).

“Genel Sistem Teorisine” göre, kapalı fiziki ve mekanik sistemler, hatta nihai olarak eninde sonunda tüm sistemler, er ya da geç başarısız oluncaya kadar entropiye maruz kalır. Ve en sonunda da ölürlür. Bu bağlamda, sistemlerin temelinde var olan potansiyel maksimum entropi yönündeki bu eğilim, ilk önce bir takım sapma ve dengesizliklere yol açarak sistemi düzensizliğe yönelir. Entropi, sistemin iyileşmesi ile dönüşümü için gerekli kaynakların (ihtiyaç olunan enerji, bilgi ve beceri ile diğer ilgili kaynakların) yokluğuna, daha sonra da ölüme doğru bir hareketi ifade eder. Kapalı sistemde, entropideki değişim muhtemelen her zaman pozitif olur. Fakat, açık biyolojik ve sosyal sistemlerde entropi durdurulabilir ve hatta negatif entropiye dönüştürülebilir. (Söz gelimi, hastalık halindeki bir kişi, gerekli olan tıbbi müdahale ve ilaç desteği ile iyileşmesi sağlanabilir; yönetici yetersizliği ile malul olan bir örgüt, gerçekte ihtiyacı olan “vasıflı” ve “sorun çözme kapasitesi yüksek” bir uzman tarafından yeniden canlandırılabilir). Bu anlamda, *Negatif entropi, daha eksiksiz bir organizasyon süreci için kaynakları dönüştürme yeteneğini ifade eder.* Çünkü açık sistem, hem iç kaynaklarını, örgütler için özellikle insan kaynaklarını çok etkili bir şekilde kullanır, hem de çevresinden gerekli olan kaynakları alma konusunda son derece bilinçli ve duyarlıdır. “Genel Sistem Teorisine” göre, sistemlerin varlığını sürdürme noktasında hayati bir niteliğe sahip olan “dinamik denge ve dengeli durum” kavramı da, negatif entropi kavramıyla yakından ilgilidir. Kapalı bir sistem zamanla entropiye -çözülme, düzensizlik, karışıklık-maruz kalırken, açık bir sistem, sürekli olarak materyal, enerji, bilgi akışı ile yaratıcı düşünce sayesinde dinamik denge içinde faaliyetlerini sürdüren ve hatta ihtiyaç duyulan gelişmeyi

gösteren bir sistem durumuna erişebilir (Kast ve Rosenzweig, 1972: 450-453).

Örgütsel sistemlerin vizyon ve misyonları çerçevesinde edindikleri stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda ve günümüz rekabet şartları çerçevesinde varlıklarını iddialı bir şekilde sürdürme ve öngördükleri gelişmeleri sağlayabilmeleri, çağımızın en stratejik ögesi ve değeri sayılan “yaratıcı düşünceye dayalı bilgi sistemlerine” sahip olunmasına bağlıdır.

Örgütsel sistemlerin, her sistemin temel hedefi olan varlığını sürdürme başarısını göstermesi, kendilerinden beklenen amaç ve hedefleri etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri, yoğun rekabet ve hızlı değişim şartlarına isabetli bir uyum sağlayabilmeleri, her bir alt sistem ya da parçanın ayrı ayrı işlevlerini tam olarak yerine getirmesine bağlıdır. Örgütsel sistem kapsamındaki her bir alt sistem ya da parçanın ayrı ayrı işlevlerini tam olarak yerine getirebilmesi için bu birimlerde çalışan “bireylerin”, yapmakla yükümlü oldukları iş veya görevlerin ifası sırasında, bütün yetenek, bilgi ve beceri ile yaratıcı düşüncelerini gönüllü olarak katmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütlerdeki bütün alt sistem veya parçaların etkili ve verimli bir şekilde işlerliği ve işlevselliğinin en önemli belirleyicisi, “insan kaynağı” olmaktadır. Örgütlerin her düzey ve türdeki insan kaynağından, tam kapasite ile yararlanmasının birçok yolu olmakla birlikte, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesinde en etkili rol oynayacak olan motivasyon, olumlu ve yapıcı anlamda “örgütsel muhalefet” imkan ve ortamlarının sağlanmasıdır. “Örgütsel muhalefet”, örgütsel sistemdeki kararların alınması ve uygulamaya geçilmesi konusunda sistemin belirli ölçüde yavaşlamasına yol açsa da, çok isabetli ve nitelikli kararların alınması ve uygulanması imkanı sağlamak suretiyle, örgüt için telafisi mümkün olmayacak çok büyük zarar ve yanlışlıkların ortaya çıkmasını işin başında önlemiş olacaktır.

Örgütsel nitelikteki bütün açık sistemlerde, yapıcı ve olumlu bir “örgütsel muhalefet” olgusu, sistemin varlığının devamı, etkinliği ve verimliliği, inovasyonu ile değişime uyum kabiliyeti bakımından çok ciddi bir imkan ve fırsattır. Temel uğraşı akademik ve bilimsel faaliyetler ile toplumsal sistemin vasıflı insan kaynağını yetiştirmek olan akademik ve eğitim kurumlarında ise “Örgütsel Muhalefet”, diğer örgütsel sistemlerin “önceli” ve “öncüsü” olarak, çok daha fazla önemli ve zorunludur. Akademik kurumlar, bilgi sistemlerinin dinamiğinin şekillendirilmesinde önemli ve kalıcı ve sürekli faktörler olmalarına rağmen, statik durgun örgütler değillerdir. Üniversiteler arasında toplumsal misyonları nedeniyle araştırmaları teşvik etme dereceleriyle ilgili olarak halihazırda farklılaşma vardır (Cornell ve Berkhaout, 2013: 62). İster üniversiteler ve araştırma enstitüleri gibi akademik kurumlar, isterse diğer eğitim ve öğretim kuruluşları olsun, bütün bu kapsamdaki örgütsel sistemlerin, mevcut imkan ve şartlar dahilinde gerçekleştirebildikleri etkinlikleri, başarı düzeyleri ve genel anlamda toplumsal sisteme olan katma değerleri itibarıyla ortaya koydukları farklılıkların asıl kaynağı, bünyelerinde yerleşmiş ve kurumsallaşmış olan “Örgütsel Muhalefet” olgusudur.

## 2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Muhalefet, Türk Dil Kurumu Büyük Sözlük'te “bir tutuma, görüşe ve davranışa karşı olma durumu” olarak tanımlanmıştır. Muhalefet kelimesi kökü h-l-f olan Arapça bir kelimedir (Özdemir, 2011: 1896). İngilizcesi “dissent” olan muhalefet sözcüğünün kökü Latince “dissentire” kelimesine dayanmaktadır. Anlamı “ayrı hissetmek” olan “dissentire” kelimesi, ayrı ve farklı anlamına gelen “dis” öneki ile hissetmek anlamına gelen “sentire” kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. (Morris, 1969 Akt. Kassing, 1997: 312)

Örgütsel muhalefete ilişkin yapılan birçok tanımdan örgütsel muhalefetin aşağıdaki unsurları taşıdığı belirlenmiştir (Kassing, 1997: 312): 1) Çalışanların içinde buldukları koşullardan duydukları memnuniyetsizlik, 2) Çalışanların örgütteki statüko ile ayrı düşmesi sonucunda, kendilerini savunma ihtiyacı duyması, 3) Çalışanların açıktan protesto etmesi ve karşı çıkışını dillendirmesi, 4) Çalışanların yönetici ve/veya örgüte düşmanca duygular beslemesi, 5) Çalışanların ilkesel tutumları. Örgütsel muhalefete ilişkin bu unsurların belirlenmesi veya bilinmesi örgütsel muhalefete ilişkin daha kapsayıcı bir tanımın yapılmasına imkan verir.

Örgütsel muhalefet, çalışanların “örgütün politikalarına, uygulamalarına ve işlemlerine karşı oluşlarının veya örgüt politikaları, uygulamaları ve işlemleri ile uzlaşmalarını açıklamalarıdır” (Kassing, 1998: 183). Bir başka ifade ile örgütsel muhalefet, yöneten ve yönetilen ilişkisinin işlevsel ve kaçınılmaz bir sonucudur. Yönetenler, örgütün ulaşmayı hedeflediği amaçlar doğrultusunda örgütün politikalarının, uygulamalarının ve işlemlerinin nasıl olacağını belir. Çalışanlar ise bu örgüt politikaları, uygulamaları ve işlemlerini bizzat gerçekleştirenlerdir. Yöneticiler, örgütsel politikaları, uygulamaları ve işlemleri örgütün amaçlarına uygun olarak planlar, yürütülmesini sağlar, çalışanları koordine eder ve bunların sonuçlarını kontrol eder. İşte bu yönetim süreçlerinin her birinde, çalışanların örgütsel muhalefetinin oluşması mümkündür. Nitekim, yöneticiler yönetim faaliyetlerini icra ederken çalışanlara işleri gördürtebilmek için belirli güçler uygular. Yöneticilerin çalışanlara belirli güçleri uygulamalarının amacı onları etkileyebilmektir (Hunt, 1994: 38). Her etki, etki-tepki prensibinin doğal bir sonucu olarak bir tepki doğurur ki; bu da örgüt alanı içinde çalışanların örgütsel muhalefetinin oluşumunu açıklar.

Yöneticilerin çalışanlara uyguladıkları güçler, French ve Raven’in (1968)

sınıflandırması ile yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücüdür. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76, Aragon vd, 2014: 28-29). Yöneticiler değişik durumlarda bu güçlerin bazılarını veya tamamını çalışanlara belirli oranlarda uygular. Yöneticilerin uyguladıkları bu güçlerle aynı doğrultuda olmayan ve farklı haklı gerekçelere dayanan çalışan tepkileri örgütsel muhalefettir.

Örgüt yöneticileri, örgütsel muhalefet davranışı sergileyen çalışanlara, kendilerinin otoritelerine yönelik bir saldırganlık ve itaatsizlik olarak algılamak suretiyle ve onların bu durumdan vazgeçmelerini sağlamak amacıyla onları yok sayma, cezalandırma veya bazen de işe yarayacaksa ödüllendirme şeklinde olmak üzere üç farklı davranışla karşılık verir (Graham, 1986: 28).

Örgütsel muhalefet davranışları sergileyen çalışanların yöneticilerce yok sayılması, bu yöneticilerin örgütsel muhalefete olumlu bakmadıkları ve örgütsel muhalefeti kabullenmedikleri anlamına gelmektedir. Yöneticilerin bu yöndeki davranışları ile olumlu bakmadıkları örgütsel muhalefet davranışlarını görünür kılmamaya gayret gösterdikleri ve bu davranışları bir çeşit örgütsel muhalefetle mücadele stratejisi olarak kullandıkları söylenebilir. Etki karşılığı tepki olarak oluşmuş olan çalışanların muhalif davranışlarının yöneticilerden yeni tepki (etki) almaması sonucunda, muhalif davranışların sönmesi ihtimali yüksektir. Yöneticiler, çalışanlara misilleme yapma, çalışanların iş yüklerini arttırma, çalışanları tehdit etme ve çalışanlarla iletişimi kesme gibi davranışlarla örgütsel muhalefet davranışları sergileyen çalışanları cezalandırabilmektedir (Özdemir, 2010: 75). Yöneticilerin çalışanları cezalandırma davranışları, çalışanların muhalefetini baskılamaya ve bastırmaya yönelik davranışlar olmasına karşın, çoğunlukla yönetici ile çalışan davranışlarında etki-tepki sarmalının devam etmesine, çalışanların ör-



gütsel muhalefet davranışlarını besleyerek pekiştirmelerine neden olur.

Yöneticiler, örgütsel muhalefet davranışı sergileyen çalışanları, onların muhalefet ettikleri konularda sözlerine kulak vererek, çözüm önerilerini dikkate alarak (Dağlı ve Ağalday, 2014: 172) ve hatta çözüm önerileri ile örgüte katkı sağlayan çalışanlara maddi-manevi ödüller vererek ödüllendirebilir. Örgütsel muhalefeti ödüllendiren bir yönetici, örgütsel muhalefete olumlu bakmakta ve muhtemelen örgütsel muhalefet davranışlarını sorunlara çözüm üretebilecek, örgüte katkı sağlayacak ve örgütü ileriye taşıyabilecek davranışlar olarak algılamaktadır. Örgütsel muhalefet davranışlarının ödüllendirilmesi, örgütsel muhalefet davranışlarının pekiştirilmesi anlamına gelecektir. Ödüllendirilen davranışlar tekrarlanır ve tekrarlanan davranışlar pekişir.

## 2.1. Örgütsel Muhalefet İle İlişkili Kavramlar

Örgütsel sinizm ve haber uçurma, örgütsel muhalefet kavramı ile belirli benzerlikleri ve farklılıkları olan kavramlardır. Bu nedenle örgütsel sinizm ve haber uçurma kavramlarının örgütsel muhalefet kavramı ile benzeyen ve örgütsel muhalefet kavramından ayrılan yanlarının ortaya konması, örgütsel muhalefet kavramının sınırlarının daha kolay çizilmesini ve zihinlerde daha belirgin hale gelmesini sağlar.

### 2.1.1. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sinizm

Sinizm, "kuşkuculuk", "şüphencilik", "güvensizlik", "inançsızlık", "kötümserlik", "olumsuzluk" sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin "kusur bulan, zor beğenir, eleştirir" anlamı daha baskındır (Erdost vd., 2007: 514).

Örgütsel sinizm; çalışanların kızgınlığı, ümitsizliği, hayal kırıklığı ve kişilere, gruplara, ideolojilere, sosyal yeteneklere veya örgütlere güvenmeme eğilimi ile biçimlenen

genel veya belirli tutumlarıdır. (Andersson, 1996: 1397-1398). Bir başka tanımla örgütsel sinizm, çalışanların örgütün dürüst olmadığına dair inançlarının ve örgüte hissettikleri negatif duygularının örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olarak ortaya koydukları üç boyutu bulunan olumsuz tutumlarıdır. (Dean vd., 1998:345).

Örgütsel sinizm de örgütsel muhalefet gibi çalışanların örgütün belirli politika ve uygulamalarından memnuniyetsiz olmaları sonucunda ortaya çıkan çalışan davranışlarıdır. Bazı araştırmacılar çalışanlarda örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında kişisel faktörlerin ön planda olduğunu belirtmelerine karşın, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında örgütsel faktörler önemli yer tutmaktadır.

Örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefetin her ikisinin de çalışanların memnuniyetsizlikleri sonucunda ortaya çıkmasına ve örgütü hedef almasına karşın, çalışanların verdikleri tepkilerin biçimi bakımından farklılaştıklarını söylemek mümkündür.

Örgütsel sinizm yaşayan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri genel olarak düşüktür (Abraham, 2000: 275). Örgütsel muhalefet davranışı sergileyen çalışanların ise örgütsel bağlılıkları yüksektir. Örgütsel güven düşükse örgütsel sinizm oluşurken; örgütsel güven yüksekse açık örgütsel muhalefet oluşur, örgütsel güven düşükse örtük ve dışsal muhalefet oluşur. Örgütsel muhalefet davranışı sergileyen çalışanlarda genel olarak örgütün değişeceğine yönelik bir bakış açısı söz konusu iken; örgütsel sinizm yaşayan çalışanların örgütün değişeceğine yönelik inançları kalmamış gibidir.

### 2.1.2. Örgütsel Muhalefet ve Haber Uçurma (WhistleBlowing)

İngilizcesi "Whistleblowing" doğrudan kelimesi kelimesine çeviri ile "ıslık çalma" olan haber uçurma kavramı, İngiliz polisinin

suç işlemek üzere olan bir kişiyi uyarmak için ıslık çalmasından gelmektedir (Hersh, 2002: 243 Akt. Sayğan ve Bedük, 2013: 5). Haber uçurma, Türkçe yazına Aydın (2003) tarafından “bilgi uçurma”, Özgener ve arkadaşları (2009) tarafından “sorun bildirme” (Çiğdem, 2013: 95) ve Özdemir (2011: 1896) tarafından “haber uçurma” şeklinde uyarlanmıştır. Ahlaki bir davranış olmasına karşın, haber uçurma kavramına uygulamada Türkçe’deki “gammazlama”, “ispiyonculuk” (Aktan, 2006: 3) ve “ihbarcılık” gibi olumsuz anlamlar yüklenmiştir.

Haber uçurma, örgütün eski veya halihazırdaki üyelerinin örgüt içindeki yasalara ve ahlaka aykırı uygulamaları açığa vurmasıdır (Brown, 2008: 8). Biraz daha ayrıntılandırılmış bir tanımla haber uçurma, bilgi sahibi kişilerin örgüt içindeki yasalara ve ahlaka aykırı davranış veya eylemleri örgüt içindeki ve dışındaki kişi ve kurumlara zarar vermemesi için sorunları çözme güç ve yetkisine sahip örgüt içi veya dışı otoritelere bildirmeleridir (Aktan, 2006: 1). Örgüt çalışanlarının örgütün etkinliği ve performansını yükseltmek amacıyla yasal ve etik olmasına karşın, uygun görmedikleri durumlar ve eylemleri dile getirmeleri haber uçurma kapsamında değildir (Near ve Miceli, 1985: 3).

Haber uçurma davranışı, örgüt içi ve örgüt dışı haber uçurma olmak üzere ikiye ayrılabilir (Mansbach ve Bachner, 2010: 484). Örgüt içi haber uçurma, çalışanların ara yöneticileri atlayarak örgüt içindeki üst düzey yöneticilere yanlış olarak değerlendirdikleri meseleleri iletmeleridir (Sadykova ve Tutar, 2014: 6). Örgüt dışı haber uçurma ise çalışanların sorunu çözebileceğine inanılan medya, meclis veya meslek odaları gibi örgüt dışı unsurlara bildirmesidir.

Haber uçurma davranışını, örgüt yazısında doğrudan örgütsel muhalefet davranışının bir türü olarak değerlendiren araştırmalar (Jubb, 1999: 79; Kassing, 2009: 314; Özdemir,

2011: 1896; Sadykova ve Tutar, 2014: 6) bulunmaktadır. Haber uçurma davranışı ile örgütsel muhalefet davranışı arasındaki muhtemel kavramsal ilişkiyi haber uçurma davranışının türleri ile örgütsel muhalefetin türlerini göz önünde bulundurarak analiz etmek gerekir.

Örgüt içi haber uçurma davranışı, çalışanların muhatap aldıkları kişiler bakımından örgütsel muhalefet ile benzerdir. Ancak, örgütsel muhalefet davranışının konusunun örgüt içi haber uçurma davranışının aksine mutlaka yasaya veya etiğe aykırı olması gerekmez. Diğer taraftan, örgüt dışı haber uçurma davranışının muhataplarının örgüt dışında olması açısından dışsal örgütsel muhalefete benzemesine karşın, örgüt dışı haber uçurmanın muhatapları medya, meclis veya meslek odaları gibi unsurlar iken (Toker-Gökçe, 2014: 266), dışsal örgütsel muhalefetin muhatapları çalışanların örgüt dışındaki yakınları, akrabaları, arkadaşları ve aile üyeleridir (Kassing, 1997: 327; Kassing vd., 2012: 240).

## 2.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Muhalefet, çalışanların tahammül edebilecekleri sınırların aşılmasına neden olan tetikleyici bir olay ile oluşur (Redding, 1985: 246). Tetikleyici olay, örgüt içinde oluşan bir sorun veya bu soruna bağlı oluşan bir netice ve durum olabilir.

Örgütsel muhalefete yol açan tetikleyici olaylar dokuz ayrı başlıkta sıralanabilir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44): 1) Örgüt çalışanlarına karşı sergilenen adaletsiz ve onların haklarını ihlal eden davranışlar, 2) örgütsel değişme, 3) kararların alınmasına çalışanların katılmaması, 4) etkisizlik, 5) sorumluluk, 6) kaynakların adil dağıtılmaması, 7) yöneticilerin etiğe aykırı davranışları, 8) performans değerlendirme ve 9) çalışanların ve örgüt ile ilgili diğer muhatapların zarar görmesi.

Araştırmalar, örgütsel muhalefeti tetikleyen faktörlerin kişisel ve ilkesel olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulabileceğini ortaya koymuştur (Özdemir, 2011: 1896). Örgütsel muhalefet davranışlarına neden olan kişisel faktörler, çalışanların kendilerini ilgilendiren bir konuda sıkıntı veya sorun yaşamalarıdır. Örgütsel muhalefete neden olan ilkesel faktörler ise çalışanların kendisini ilgilendirmese de bütün etik dışı veya kural dışı örgütsel uygulamalardır. (Graham, 1986 Akt. Özdemir, 2011: 1896)

Tetikleyen olayın nitelendirilmesine göre örgütsel muhalefet, diğerleri odaklı muhalefet, fonksiyonel muhalefet ve koruyucu muhalefet olarak üçe ayrılabilir (Kassing ve Armstrong, 2002: 49-50). Diğerleri odaklı muhalefet, muhalefete neden olan tetikleyici olayların diğer çalışanlarla ilgili olmasıdır ve adlandırılması da buradan kaynaklanır. Fonksiyonel muhalefet; karar verme, örgütsel değişim, iş verimsizliği, rol tanımlama ve çalışanın maruz bırakıldığı davranışlar gibi tetikleyici konularla ilgilidir ve temelde nötrdür (ne kendi odaklı ne diğerleri odaklı). Bu muhalefet türü, tetikleyici olayın örgüt fonksiyonları, işlemleri ve süreçleri ile ilgili olması nedeniyle fonksiyonel muhalefet olarak tanımlanmıştır. (Kassing ve Armstrong, 2002: 49) Koruyucu muhalefet ise tetikleyici olayın çalışanın kendisi veya diğer çalışanların korunmasına yönelik konularla ilgili olması durumundaki muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002: 50).

Örgütsel muhalefet, çalışanların sadece örgüt yönetimi ile fikir ayrılığına düşmesi değil, bu fikir ayrılığının aynı zamanda gerekçeli olarak dile getirilmesi sonucunda oluşur (Kassing, 2008: 343). O halde örgütsel muhalefetin oluşmasının iki temel koşulu vardır: 1) Fikir ayrılığı, 2) Fikir ayrılığının dile getirilmesidir. Bu koşullardan birincisi olan fikir ayrılığı, bir insanın temel haklarından düşünce özgürlüğü ile ilişkilidir. İkincisi olan fikir ayrılığının dile getirilmesi ise insanın temel

haklarından ifade özgürlüğü ve entelektüel tavrı ile ilişkilidir.

İnsanın temel haklarının demokratik sistemlerde kabul edildiği göz önüne alındığında, örgüt ikliminin demokratik olmasının, örgütsel muhalefetin varlığının kabul edilmesinin ve hatta teşvik edilmesinin yolunu açması beklenir (Kassing, 1997: 314-315). Demokratik örgüt iklimine sahip örgüt yapıları, örgüt içindeki iletişim türleri olan dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim türlerinin üçünü de kabul eder.

Otoriter örgüt yapıları ise çok sesliliğe karşı olumsuz tutum sergiler ve örgüt içerisinde çoğunlukla dikey iletişim yegane iletişim türü olarak kabul görür. Bu dikey iletişim de büyük ölçüde yukardan aşağıya emir ve talimatların verilmesi; aşağıdan yukarıya sadece çalışanların kendilerinden istenen veri ve bilgilerin sunulması şeklindedir. Yatay ve çapraz iletişimi en başından reddeden bu örgüt yapılarında, fikir ayrılıklarının dile getirilmesi yani örgütsel muhalefet mümkün görünmemektedir.

Örgütsel muhalefet bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler tarafından şekillendirilir (Kassing vd., 2012: 238). Bireysel faktörler, örgüt içinde oluşturulan davranışlar ile örgütün dışındaki çevreden örgüte aktarılan davranış ve değerlerdir. İlişkisel faktörler, çalışanların örgütlerde kurdukları ilişkilerin türü ve kalitesine ilişkindir. Örgütsel faktörler ise çalışanların örgütü algılama biçimleridir. (Kassing, 1997: 322-324). Bireysel faktörler; çalışanların iş doyumu, örgütle özdeşim kurma, tükenmişlik düzeyleri ve denetim odağı türüdür. İlişkisel faktörler çalışanların ast-üst ilişkilerinin ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin biçimleridir. Örgütsel faktörler ise çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel demokrasiye ilişkin algılarıdır. (Kassing, 2008: 344-345)

### 2.3. Örgütsel Muhalefetin Türleri

Örgütsel muhalefet üç temel biçimde ifade edilebilir ve bunlar örgütsel muhalefet türleri olarak adlandırılabilir. Bunlar; 1) açık muhalefet, 2) örtük muhalefet ve 3) dışsal muhalefettir (Özdemir, 2013: 76). Açık muhalefet, çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını örgüt içinde algılanan sorunlarla ilgili düzeltmeler yapabilecek veya düzeltmelerin yapılmasına etki edebilecek konumda olan üstlere, amirlere, yetkili veya yöneticilere yönelmesi durumunda oluşan muhalefet türüdür (Kassing, 1998: 12). Açık muhalefetin, açık, anlaşılır ve yapıcı bir muhalefet olduğu kabul edilir. Bu muhalefet türüne alanla ilgili yazında, dikey muhalefet de denmektedir.

Açık örgütsel muhalefet beş şekilde yapılabilir (Krone, 1992: 7): 1) Doğrudan olgusal itiraz, 2) Tekrarlama, 3) Çözüm önerisi sunma, 4) Önleme ve 5) İstifa tehdidinde bulunma. Doğrudan olgusal itiraz, çalışanların somut kanıtlar ile çalışma deneyimlerine dayanmaları ve çalışma arkadaşlarının muhalif iddiasını desteklemesidir. Tekrarlama, çalışanların muhalif davranışlarını sözlü veya yazılı olarak tekrarlama suretiyle örgüt yönetimini etkilemeye çalışmasıdır. Çözüm önerisi sunma, muhalefeti tetikleyen olayı kanıtlamaya çalışma yerine olayın çözümü için çözüm önerisinde bulunmadır. Önleme, çalışanın muhalefeti emir komuta zinciri içinde üstlerine bildirmesidir. İstifa tehdidinde bulunma ise istifa müessesinin örgüt yönetiminden istenen değişikliklerin yapılmasını sağlamak için tehdit aracı olarak kullanılmasıdır.

Çalışanların açık muhalefet davranışı sergilemesi ile örgütten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Cenkçi ve Ökten, 2014: 410). İç kontrol odağına sahip çalışanlar kaderlerini kendilerinin yönettiklerine inandıkları ve özgüvenleri yüksek olduğu için açık muhalefet davranışı sergiler

(Robbins, 2005; Kassing, 2001 Akt. Sadykova ve Tutar, 2014: 7).

Açık muhalefetin tetikleyici olayların nitelendirilmesine göre belirlenen diğerleri odaklı muhalefet, fonksiyonel muhalefet ve koruyucu muhalefet olmak üzere üç muhalefet türü ile de olumlu ilişkisi söz konusudur. Ancak açık muhalefetin diğerleri odaklı muhalefet ve fonksiyonel muhalefet ile olan ilişkisi koruyucu muhalefete göre oldukça yüksektir. (Kassing ve Armstrong, 2002: 56)

Örtük muhalefet, çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının örgüt içinde algılanan sorunlarla ilgili düzeltmeler yapabilecek veya düzeltmeler yapılmasına etki edebilecek güce sahip olmayan kişilere ve kendi gibi örgütsel muhalefet davranışı sergileyen çalışanlara ifade edildiği durumda ortaya çıkan bir muhalefet türüdür. Örtük muhalefet, çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını düzeltme yapabilecek veya düzeltme yapılmasına etki edebilecek kişilere yöneltebilecek uygun kanalların ve yaklaşımların olmadığını algılamaları durumunda ortaya çıkar. Örtük muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar, kendilerini engellenmiş hissetmekte ve bunun sonucu olarak da muhalefet davranışlarını daha sert, saldırgan ve yıkıcı bir şekilde ifade edebilmektedir. Örgüt içinde herhangi bir yönetsel pozisyon işgal etmeyen ve örgüt dışındaki bir kısım güç unsurları ile yakın ilişkiler tesis etmiş olan çalışanlar daha çok örtük muhalefet davranışları sergiler (Kassing ve Avtgis, 2009: 120). Bu muhalefet türüne örgüt yazınında gizli muhalefet veya yatay muhalefet (Dağlı, 2015: 200) de denmektedir.

Çalışanların örtük muhalefet davranışı sergilemeleri ile örgütten ayrılma niyetleri arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir (Cenkçi ve Ökten, 2014: 410). Dış kontrol odağına sahip olan çalışanlar özgüvenleri görece düşük olduğundan, örtük muhalefet davranışı sergiler (Kassing, 2001 Akt. Sadykova ve Tutar, 2014: 7). Örtük muhalefetin tetikleyici olayların



nitelendirilmesine göre belirlenen diğerleri odaklı muhalefet, fonksiyonel muhalefet ve koruyucu muhalefet olmak üzere üç muhalefet türü ile de olumlu ilişkisi söz konusudur. Ancak açık muhalefet ile üç değişkenin arasında olduğu gibi, örtük muhalefetin diğerleri odaklı muhalefet ve fonksiyonel muhalefet ile olan ilişkisi koruyucu muhalefete göre oldukça yüksektir. (Kassing ve Armstrong, 2002: 57)

Dışsal muhalefet, çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının örgüt içindeki haricindeki kişilere ifade edildiği durumlarda ortaya çıkan bir muhalefet türüdür (Kassing, 1998 Akt. Ağalday vd., 2014: 48). Dışsal muhalefetin ifade edildiği kişiler, çalışanların örgüt ile herhangi bir bağı olmayan arkadaşları, eşleri, aile üyeleri, komşuları gibi kişilerdir (Kassing, 2001: 445; Ökten ve Cenkcı, 2013: 42). Bu muhalefet türünde, çalışanlar örgüt içindeki kişilerle örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin herhangi bir şey paylaşmazlar. Bu, çalışanların örgüte ve örgütteki çalışanlara duyduğu güvenin düşük olmasından kaynaklanabilir. İş deneyimi düşük genç çalışanların sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışları dışsal muhalefettir (Kassing ve DiCioccio, 2009: 114). Çalışanların dışsal muhalefet davranışı sergilemeleri ile örgütten ayrılma niyetleri arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren bulgular mevcuttur (Kassing vd., 2012 Akt. Cenkcı ve Ökten, 2014: 410). Ancak örgütten fiziksel olarak ayrılma niyetinde olmayan çalışanlar, örgüt dışındaki kişilerle örgüte ilişkin muhalif düşüncelerini paylaşarak örgütten psikolojik olarak ayrılma davranışı sergilemiş olurlar (Kassing, 1997: 326).

Dışsal muhalefetin tetikleyici olayların nitelendirilmesine göre belirlenen diğerleri odaklı muhalefet, fonksiyonel muhalefet ve koruyucu muhalefet olmak üzere üç muhalefet türü ile de olumlu ilişkisi söz konusudur. Dışsal muhalefet; diğerleri odaklı muhalefet, fonksiyonel muhalefet ve koruyucu muhalefet

açısından farklılaşmamaktadır. (Kassing ve Armstrong, 2002: 58)

Örgütsel muhalefet genel olarak yıkıcı ve yapıcı muhalefet olarak da sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma, çalışanların muhalefet davranışlarının örgüte ve örgütteki ilişkilere zarar vermesine veya katkı sağlamasına göre yapılmıştır. Çalışanın örgütsel muhalefet davranışını örgüt hiyerarşisinin daha üst pozisyonlarında bulunan üstlere yönelmeleri, istifa tehdidinde bulunmaları ve yalan söylemeleri gibi davranışları yıkıcı muhalefete örnek olarak verilebilir. Çalışanların karar alma süreçlerine daha geniş katılımının sağlanması, yapıcı çatışmanın desteklenmesi, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin temel kurallarını belirleme, çalışanları kararlara, süreçlere ve süreçlerin kontrol edilmesi hususlarında özendirme, örgütsel davranış açısından olumlu iklim yaratma, örgütte çalışanları ifade eden bir sinerji kültürü oluşturabilmek için farklı ve aykırı görüşlere imkan tanıma, yapıcı muhalefetin oluşmasını sağlar (Sadykova ve Tutar, 2014: 9).

#### 2.4. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin olarak alan yazınında olumlu ve olumsuz görüşler bulunmaktadır. Örgütsel muhalefetin bazı olumsuz sonuçları çalışanların örgütten ayrılmaları, örgüt içi çatışmaların ve bu çatışmalara bağlı şiddet davranışların ortaya çıkması (Özdemir, 2011: 1896), örgütlerin gelişmesi ve yenileşmesinin önünde en önemli engel olarak örgütün gittikçe otoriterleşmesidir (Shahinpoor ve Matt, 2007: 37-38).

Örgütsel muhalefetin bir takım olumlu sonuçları ise, örgütsel muhalefetin örgütteki sorunların teşhis edilmesi (Kassing, 2002: 188), bu sorunların çözümüne yönelik önlemlerin alınması, örgütün gelişmesi ve yenileşmesi doğrultusunda katkı sağlaması, örgütsel başarının artmasını sağlaması, çalışanların iş doyumunun ve örgüte bağlılıklarının artmasıdır (Stanley, 1981: 17).



Çalışanların kararlar üzerinde etkili olduklarına, örgütte meydana gelen adaletsizlikleri örgütün uygun gördüğü araçlarla ortadan kaldıracabileceklerine yönelik algıları ve örgütte ciddi bir değişikliğin gerçekleştirilebileceğine ilişkin inançlarının yüksek olması, çalışanların örgütten ayrılmak yerine örgütsel muhalefet davranışları sergilemelerine neden olabilmektedir (Parker, 1993: 955). Çalışanlar adaletsiz davranışlara maruz kaldıklarında ve memnuniyetsizlik yaşadıklarında, örgütsel bağlılık düzeyleri düşükse örgütten ayrılmayı tercih ederlerken; örgütsel bağlılık düzeyleri yüksekse, örgütsel muhalefet davranışları sergiler (Parker, 1997: 72). Graham ve Keely (1992) örgütsel bağlılığı reformcu bağlılık ve pasif bağlılık olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Pasif bağlılık sabırla açıklanabilirken; reformcu bağlılık ise örgütsel muhalefetle açıklanabilir (Parker, 1997: 72).

Withey ve Cooper (1989), çalışanların memnuniyetsizlik karşısında verdikleri tepkileri, tepkinin bedelinin, tepkinin etkin olma olasılığının ve ortamın cazibesinin belirlediğini saptamışlardır. Örgütten ayrılma yerine örgütsel muhalefet davranışları sergilenmesi durumunda: 1) Değişimin gerçekleştirilebilmesi için çok fazla çaba ve enerji sarf edilmesi gerekir, 2) örgütsel muhalefet davranışları çalışana yakın üstler ve amirler tarafından bilinirken, çoğunlukla gerçek değişimi gerçekleştirebilecek daha etkin, hiyerarşide daha yüksek düzeylerde yer alan üstler tarafından bilinmemektedir, 3) örgütsel muhalefet örgütsel değişimi gerçekleştirme potansiyeli taşısa da, doğası gereği çatışmacı olarak algılanır ve çoğu kişi örgütsel çatışmaya olumlu bakmaz, 4) örgütsel muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar, düşük performans değerlendirme puanı alma ve terfi edememe risklerini almış olur (Parker, 1997: 73).

## SONUÇ

Günümüz örgütlerinin çoğunun açık örgütler olmaları gereği, açık sistem yaklaşımını örgütlerin analiz edilmesinde ve anlaşılmasında kullanılabilir ve güçlü bir enstrüman haline getirmektedir. Açık sistem yaklaşımının örgütlere ilişkin temel değerlendirme özellikleri ele alındığında, sistem, alt-sistem, çevre, çıktı, geri bildirim, denge, dinamik denge, entropi, negatif entropi, farklılaşma ve holizm kavramları örgütleri analiz etmede yararlanılacak ana kavramlardır.

Açık sistem yaklaşımı, kapalı örgütlerin çevreden geri bildirim alamamaları nedeniyle entropiye maruz kalacaklarını ifade etmektedir. Bunun gerekçesi, örgütlerin sürekli değişen ve rekabetin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet göstermeleridir. Değişen çevre, örgütleri sürekli değişmeye zorlar. Örgütlerin dışından gelen bu baskı, örgütlerin iç dengesini bozar ve örgütler, kendi dışlarında oluşan bu gelişmeye her ne kadar tepki verseler de çoğunlukla dengelerini tekrar tesis edip varlıklarını devam ettiremezler. Kapalı örgütlerin yıkılmalarının altında yatan esas neden, çevredeki değişimi takip edebilecek geri bildirim alamamalarıdır.

Açık sistem yaklaşımı, açık örgütlerin çevreden geri bildirim almaları nedeniyle entropiye maruz kalmayabileceklerini ileri sürmektedir. Örgütlerin çevreden geri bildirim almaları, bu örgütlerin kesinlikle entropiye maruz kalmayacakları anlamına gelmemektedir. Zira burada önemli olan diğer bir husus, örgütlerin elde ettikleri geri bildirim örgütlerin ihtiyaç duydukları ve doğru bir geri bildirim olup olmamasıdır. Çevreden doğru geri bildirim alamayan açık örgütlerin entropiye maruz kalmamaları, ancak ve ancak çalışanların örgütsel muhalefet davranışları ile mümkündür. Örgütsel muhalefet, çalışanların negatif geri bildirimleri ile ilişkilidir. Nitekim, değişen çevre ve yoğun rekabet koşullarında varlığını devam ettiren ve ne yaptığından emin

olan örgütlerin elde ettikleri pozitif geri bildirim, örgütler için anlamlı ve yararlıdır; ancak bunun örgütsel muhalefetle ilgisi yoktur. Pozitif geri bildirim, örgütlerin yöneticilerine örgütlerinin doğru yolda olduğunu ve aynı şekilde devam etmeleri gerektiği mesajını verir. Bu nedenle örgütlerin esas ihtiyaçları olan geri bildirim türü negatif geri bildirimdir. Çalışanların örgütsel muhalefeti de, örgütlerin yöneticilerine negatif geri bildirim sağlar. Farklılaşmanın holizm ve alt-sistemlerin sistem ile dengeli birlikteliğini ifade eden açık sistem yaklaşımı, örgütlerin içinde her birinin farklı görüş ve yaratıcılık potansiyeli taşımaları nedeniyle "insan" faktörünün negatif geri bildirimleri (örgütsel muhalefetleri), örgütlerin yöneticilerince dikkate alınmalıdır. Açık örgütler, çevreden negatif geri bildirim aldıklarında dahi, örgütün içinden örgütsel muhalefet davranışı şeklinde gelen bu negatif geri bildirim ayrı bir önem atfetmelidir. Çünkü örgütlerin çalışanları, kendileri de bizzat içinde buldukları örgütün gerçekliği oldukları için, örgütlerini örgüt dışındakilere göre daha iyi tanır ve değerlendirirler.

Açık örgütlerde örgütsel muhalefete alan bırakan, açan veya bu doğrultuda örgüt kültürü oluşmasına katkıda bulunan yöneticilerin olması durumunda, gerçekleşecek muhalefet türü örtük ve dışsal muhalefet değil, açık muhalefet olacaktır. Açık muhalefet, çoğunlukla sorunları çözmeye yönelik bir yaklaşım sergileyen ve örgütlerinin olumlu yönde değişmesini arzulayan çalışanların sergiledikleri muhalefet türüdür. Bu muhalefet türünde asıl olan, problemlerin esas muhatapları ve sorunu çözmeye yetkisine sahip örgüt yöneticilerine iletilmesidir. Esas muhatap olan örgüt yöneticileri, örgütsel muhalefet sayesinde yüzleştikleri veya yüzleşmek zorunda kaldıkları veya oluşma potansiyeli taşıyan sorunlara daha proaktif bir yaklaşımla çözümler üretebilirler. Ayrıca, örgütsel muhalefet yoluyla çalışanların sorunların çözümüne katılımının sağlanması,

üretilen çözümlerin çalışanlarca benimsenmesini kolaylaştıracaktır.

## KAYNAKLAR:

- ABRAHAM, R.** (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", **Generic, Social and General Psychology Monographs**, 126/3, 269-292.
- AĞALDAY, B. vd.** (2014). "İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Yöneticilerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Alguları", **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, 4/3, 35-50.
- AKTAN, C.C.** (2006). "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing", **Mercek Dergisi**, Ekim, 1-13.
- ANDERSSON, M.L.** (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework", **Human Relations**, 49/11, 1395-1418.
- ARGON vd.** (2014). "Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri", **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3/2, 26-48.
- ASHMOS, D.P. ve Huber, G.P.** (1987). "The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future", **Academy of Management Review**, 12/4, 607-621.
- BAKAN İ. ve BÜYÜKBEŞE T.** (2010). "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algularına Dayalı Bir Alan Araştırması", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12/19, 73-84.
- BROWN, A.J.** (2008). "Whistleblowing in The Australian Public Sector : Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organisations", **Anu E Press**, Australia.

Http://Epress.Anu.Edu.Au/Whistleblowing Citation.Html

**CENKÇİ T. ve Ökten A.B.** (2014). "Organization-Based Self-Esteem as A Moderator of the Relationship between Employee Dissent and Turnover Intention", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150, 404-412.

**CORNELL, S. vd.** (2013). "Opening Up Knowledge Systems for Better Responses to Global Environmental Change", **Environmental Science & Policy**, 28, 60-70.

**CUMMINGS, T.G. ve Worley, C.G.** (2009). Organization Development and Change, South-Western Cengage Learning, Australia, Brazil, Canada, Mexico, Singapore, Spain, United Kingdom, United States.

**ÇİĞDEM S.** (2013). "Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 93-109.

**DAĞLI, A.** (2015). "Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 14/53, 198-218.

**DAĞLI, A. ve Ağalday, B.** (2014). "Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 13/50, 112-128.

**DEAN, J.W. Jr. vd.** (1998) "Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**, 23/2, 341-352.

**DERELİ, Toker** (1976). Organizasyonlarda Davranış, Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 2142, İstanbul.

**ERDOST, H.E. vd.** (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", **15**.

**Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 514-524.

**GRAHAM, J.W.** (1986). "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay", **Research in Organizational Behavior**, 8, 1-52.

**HALPERN, D.F.** (2014). Thought and Knowledge An Introduction to Critical Thinking, Psychology Press, Taylor and Francis Group, Fifth Edition, New York and London.

**HICKSON, M.** (1973). "The Open Systems Model: Auditing the Effectiveness of Organizational Communication", **Journal of Business Communication**, 10/3, 7-14.

**HUNT, J.W.** (1994). **Yönetici İçin Örgüt İçinde Davranış Kılavuzu**, (Çev. Mesut Odman), Öteki Yayınları, Ankara.

**JOHNSON, R.A. vd.** (1977). "Sistemler Teorisi ve Yönetim", (Çev. M.Şerif Şimşek), **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2/2, 98-99.

**JUBB, P.B.** (1999). "Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation", **Journal of Business Ethics**, 21, 77-94.

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

**KASSING, J.W.** (1998). "Development and Validation of the Organizational Dissent Scale", **Management Communication Quarterly**, 12, 183-229.

**KASSING, J.W.** (2001). "From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters", **Management Communication Quarterly**, 14/3, 442-470.

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

- KASSING, J.W.** (2008). "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent", **Communication Quarterly**, 56, 342-355.
- KASSING, J.W.** (2009). "Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent", **Communication Research Reports**, 17/1, 58-69.
- KASSING, J.W.** ve **Armstrong, T. A.** (2002). "Someone's Going to Hear About This: Examining The Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression", **Management Communication Quarterly**, 16, 39-65.
- KASSING, J.W.** ve **Avtgis, T.A.** (2009). "Dissension in the Organization as A Function of Control Expectancies", **Communication Research Reports**, 18, 118-127.
- KASSING, J.W.** ve **DiCioccio, R.L.** (2009). "Testing A Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent", **Communication Reports**, 17, 111-120.
- KASSING, J.W.** vd. (2012). "Dissent Expression as An Indicator of Work Engagement and Intention to Leave", **Journal of Business Communication**, 49, 237-253.
- KAST, F.T.** ve **Rosenzweig, J.E.** (1972). "General System Theory: Applications for Organization and Management", **Academy of Management Journal**, 15/4, 447-465.
- KOÇEL, T.** (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul
- KOÇEL, T.** (2011): İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta, Yayın No: 2551, İstanbul.
- KRONE, K.J.** (1992). "A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects Subordinates' Upward Influence Choices", **Communication Quarterly**, 40, 1-15.
- MANSBACH, A.** ve **Bachner, G. Y.** (2010). "Internal or External Whistleblowing: Nurses' Willingness to Report Wrongdoing", **Nursing Ethics**, 17/4, 483-490.
- NEAR, J.** ve **Miceli M.P.** (1985). "Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing", **Journal of Business Ethics**, 4/1, 1-16.
- ÖKTEN, A.B.** ve **Cenkci, T.**(2013). "Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10/39, 41-51.
- ÖZDEMİR, M.** (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZDEMİR, M.** (2011). "Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 11/4, 1895-1908.
- ÖZDEMİR, M.** (2013). "The Relationship of Organizational Corruption with Organizational Dissent and Whistleblowing in Turkish Schools", **Çukurova University Faculty of Education Journal**, 42/1, 74-84.
- QUINN, R.E.** ve **Rohrbaugh, J.** (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis", **Management Science**, 29/3, 363-377.
- PARKER, L.E.** (1993). "When to Fix it and When to Leave: Relationships Among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent, and Exit", **Journal of Applied Psychology**, 78/6, 949-959.

**PARKER, L.E.** (1997). "Silent Dissenters: A Model for Exploring the Sources and Consequences of Principled Turnover", **Academy of Management Proceedings**, 71-75.

[m\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5891f3a083adc9.41723081](http://m_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5891f3a083adc9.41723081) (25.01.2017)

**RAMALINGAM, P.** (1976). *Systems Analysis for Managerial Decisions*, A Computer Approach, John Wiley and Sons, New York.

**REDDING, W.C.** (1985). "Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication", **Communication Education**, 34, 245-258.

**SADYKOVA, G. ve Tutar, H.** (2014). "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme", **İşletme Bilimi Dergisi**, 2/1, 1-16.

**SAYGAN, S. ve BEDÜK, A.** (2013). "Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 28/1, 1-23.

**SARIASLAN, H.** (1984). "Sistem Analizinin Temelleri", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 39/1, 51-6.

**SHAHINPOOR, N. ve Matt, B.F.** (2007). "The Power of One: Dissent and Organizational Life", **Journal of Business Ethics**, 74, 37-48.

**SOMMERS, K.** (2014). Board Leadership Innovative Approaches to Governance, No:136, Nov.-Dec.

**STANLEY, J.D.** (1981). Dissent in Organizations, **The Academy of Management Review**, 6/1, 13-19.

**TOKER-GÖKÇE, A.** (2014). "Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 22, 261-282.

TürkDilKurumu,  
<http://tdk.gov.tr/index.php?option=co>