

ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI*

Nurdan AKBULUT¹, Şükran SİRKINTIOĞLU YILDIRIM²

Öz

Araştırmanın amacı sosyal değişim teorisi, örgütsel adalet teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi bağlamında, örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın bir diğer amacı ise örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu çalışmada öncelikle kavramlar ele alınarak bir yazın taraması yapılmış ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini Kastamonu ilindeki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi ile 408 çalışandan anket verisi elde edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi yapılmış ayrıca yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasında ilişki olduğu, örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ve bu etkinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel muhalefetin alt boyutlarından yapıcı muhalefetin örgütsel bağlılığı pozitif yönde, sorgulayıcı ve yer değiştirmiş-yatay muhalefetin ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Muhalefet, Yapısal Eşitlik Modellemesi
Jel Sınıflaması: M00, M10

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DISSENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FIELD STUDY

Abstract

The aim of this research is to examine the impact of organizational dissent on organizational commitment within the contexts of social exchange theory, organizational justice theory, and psychological contract theory. Another objective of the study is to explain the relationship between organizational commitment and organizational dissent. In this study, the concepts are first addressed through a literature review, and a survey method is used as the data collection tool. The population of the study consists of public employees in the province of Kastamonu. Survey data were obtained from 408 employees using the convenience sampling method. To test the hypotheses, explanatory factor analysis and correlation analysis were conducted, and the structural equation model was applied. The analysis results revealed that there is a relationship between organizational commitment and organizational dissent, that organizational dissent has an impact on organizational commitment, and that this impact is positive. Additionally, it was concluded that constructive dissent, as a sub-dimension of organizational dissent, positively affects organizational commitment, while questioning and displaced-lateral dissent negatively affect organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Dissent, Structural Equation Modeling
JEL Classification: M00, M10

*Bu makale, Doç. Dr. Şükran SİRKINTIOĞLU YILDIRIM'ın danışmanlığında, Nurdan AKBULUT'un Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırladığı "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki: Bir Alan Çalışması" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Yüksek Lisans Mezunu, nurdanakbulut@windowslive.com, ORCID: 0009-0006-4923-5320

² Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İİBF, ssirkintioğlu@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3578-4074

1. Giriş

Modern çağda çalışanların psikolojisi, davranışları ve örgüt içindeki ilişkileri, örgütler üzerinde domino etkisi yaratmaktadır. Örgütler, insan faktörünü verimli kullanarak yüksek performans sağlayabilirler. Bu bağlamda, iş ilişkisinde insan psikolojisinin, davranışlarının, fikir, görüş ve önerilerinin ön planda tutulması, örgütlerin başarısı için kritik öneme sahiptir. İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır ve iyi bir yaşam sürmek için çalışmalı, üretmeli, iletişim kurmalı ve kendini geliştirmelidir. Bu süreçte insanlar aslında örgütlü bir yaşam sürdürmektedirler. Bu durumun farkında olan insan planlı olarak bilgi, beceri, güç, kuvvet, zaman ve kabiliyetlerini iş birliği içinde kullanarak ihtiyaçlarını karşılar veya belirledikleri amaca ulaşırlar (Ertekin, 2017).

Günümüz çalışma şartlarında, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiler büyük önem taşımaktadır ve modern işletmelerde bu hassasiyet giderek artmaktadır. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişki, bağlılığın dinamiğini oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde önem verdikleri konulardan biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine karşı hissettiği bağlıdır (Yıldız, 2013). Başarılı, kazançlı, daha az maliyetli, verimli ve etkili bir örgüt için çalışanın örgüte sadakat, aidiyet ve güven duygusuyla bağlı olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesi, örgütü benimsemesi, değerlerini, kazancını ve başarısını kendi değerleri, kazancı ve başarısı olarak görmesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgütü geliştirir, etkili bir performans gösterir, fedakârlık ve dürüstlük gibi değerlerle çalışır ve aynı zamanda artan rekabet koşullarında örgüte duygusal anlamda bağlılığının yüksek olması nedeniyle diğer iş imkânlarını arka planda bırakır. Yani kısacası bu durumda çalışan örgütle bütünleşmiş olur.

Örgütsel bağlılığın örgütlerde bir takım etki alanları vardır. Bu alanlardan biri de örgütsel muhalefettir. Örgütsel muhalefet, çalışanların davranışları, rol çatışması, etkin olmayan kararlar, çalışanların performansları, adaletsizlik, etik olmayan uygulamalar, taciz gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Bu kavram, örgütler için kutuplaşma, ayrımcılık, çatışmalar ve örgütten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Ancak yöneticiler tarafından dikkate alındığında ve çözüm yoluna gidildiğinde örgütsel muhalefetin örgütsel adaleti, iş tatminini, performansı ve örgütsel bağlılığı artırdığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Gorden ve Infante (1991)'ye göre örgüt içinde sesinin duyulduğunu, fikirlerinin önemsendiğini düşünen çalışan için yönetim birimleri, örgüt liderleri çalışanlarına değer veren, çalışanlarının hak ve hukukunu koruyan, gözetilen örgüt içi kararlarda çalışanlarını bu durumun bir parçası gibi gören bir unsurlardır. Dolayısıyla, bu durum çalışan memnuniyetini artırmakta ve örgütsel bağlılığın gittikçe artan bir seyir izlemesine sebep olmaktadır.

Machieavelli (1532) bir çalışmasında her değişimin daima başka değişimlere ihtiyaç duyacağını ifade etmiştir. Günümüz koşullarında iş hayatının yükü, temposu, çalışma süreleri gibi durumlar değişim göstermektedir. Bu değişimlere ayak uyduramayan örgütlerde bir takım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet, örgütsel davranış literatüründe önemli konular olarak yer almaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde olan bağlılıklarını ifade ederken, örgütsel muhalefet, çalışanların örgütün politikalarına, uygulamalarına veya liderlik tarzına karşı gösterdikleri direnç veya itirazlarını tanımlar. Bu iki kavram arasındaki ilişki, örgütlerin sürdürülebilir başarıları ve çalışan memnuniyeti açısından kritik öneme sahiptir. Çalışmanın teorik çerçevesi sosyal değişim teorisi, örgütsel adalet teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi üzerine kurulmuştur. Bu doğrultuda, bu makalenin amacı; çalışanın örgüte yönelik koşulları, ortamı ve işleyişi yadırgaması sonucunda ses çıkarması olan örgütsel muhalefetin çalışanın örgütü benimsemesi olan örgütsel bağlılığı etkileme düzeyinin kamu sektöründe ortaya konulması ve örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Genel olarak her alan çalışmasında var olan sınırlılıklar, bu çalışmada da mevcuttur. Çalışmanın anket yöntemiyle değerlendirilmesi, çalışmada kullanılan anket soruları ve anketin kamu sektörü çalışanlarına uygulanmış olması, ölçeklerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet değişkenlerine ait olması, araştırmanın örnekleme bağlı kalması ve ayrıca sonuçlara ulaşmak için kullanılan istatistiksel yöntemler de araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Bu çalışma, örgütlerdeki sorun, sıkıntı ve şikâyetlerden kaynaklı örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine günümüz şartlarında ışık tutmaktadır. Yapılan detaylı literatür taraması sonucunda bu iki kavramı birlikte ele alan ve kamu sektörü üzerinde inceleme yapan çalışma sayısının çok az olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın özellikle kamu sektörü çalışanları üzerinde yapılmasından dolayı literatüre önemli bir katkı sağlayacağı ve bundan sonra yapılacak çalışmalar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Makale dört temel bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü olan kavramsal çerçevede kavramlara ilişkin literatür incelemelerine yer verilmiştir. İkinci bölümde, literatür ışığında edinilen bilgiler ve çalışmada toplanan veri uygun analiz yöntemleri kullanılarak sunulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Daha sonrada çalışmanın sonucuna yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Örgütsel Bağlılık

Toplumbilimi, insanı diğer canlılardan ayırarak kültür yaratan, yaşadığı toplum içerisinde kurallar koyan ve bu kurallarla toplumda uyum içinde yaşayan sosyal bir varlık olarak tanımlar (Alıç, 1995). İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve bu özelliği nedeniyle örgütlü bir yaşam sürdürmektedir. Çünkü örgüt, “insanların veya birimlerin bir araya gelerek bir amaç doğrultusunda gruplaşması” olarak tanımlanır (Etzioni, 1969:3; Ergün ve Çelik, 2019). Bu bağlamda, insanlar örgütlü yaşam sürecinde birtakım davranışlar sergilemektedir. Hanaysha (2016)’ya göre örgütsel davranış alanının en popüler kavramlarından birisi örgütsel bağlılık kavramıdır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlar, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan ele alınmıştır. Davis ve Newstrom (1989), örgütsel bağlılığı çalışanın örgütün faaliyetlerine ilişkin özümseme durumu ve örgütte var olmanın sürekliliğine duyulan istek olarak tanımlamıştır. Swailes (2002) örgüt çalışanın örgütte çalışma isteğinden yola çıkarak örgütsel bağlılığı, bireyin kurum üyeliğini devam ettirme arzusuyla kurumsal amaç ve değerleri kabul ederek bu amaçlara ulaşma çabası olarak açıklamıştır. Çöl (2004), iş görenin çalıştığı kurumla bütünleşerek gerek yargılarını özümsemek gerekse sağlanan faydaları artırmak adına emek vererek kurumda devam etme isteğinin bir değerlemesi olarak tanımlamıştır. Koç (2009) ise çalışanların örgütsel amaçları özümsemesi ve bu amaçlar için özveride bulunması ile çalışılan işe devam etme yönünde yoğun istek duyması olarak örgütsel bağlılığı açıklamıştır. Bu tanımlamalarda ortak vurgu, çalışanların işe devam konusundaki istekliliğidir.

Dale ve Fox (2008), çalışanın sağlam, güçlü ve içten bağlılık duygusuyla hareket edeceğini düşünerek örgütsel bağlılığı; örgütsel amaçları ve görevleri benimseyerek sadakat hissiyle hareket etmeyi gerektiren bir kavram olarak tanımlanmıştır. Porter ve arkadaşları (1974), örgütsel bağlılığı, bireyin katıldığı belirli bir organizasyonda başkalarıyla özdeşleşmesinin görece gücü olarak tanımlanmıştır. Leong ve arkadaşları (1996) ve Porter vd., (1974) paralel olarak kişinin ilgili kurum ile kurduğu birlik, bağlılık ve bütünleşmenin sonucunda oluşan güç olarak açıklamıştır. Çetin (2004) ise çalışma ortamında davranış sergileyen bireyin örgüte yönelik ilgi ve alakasını daha sağlam sezgilerle kuvvetlendirerek çalıştığı yer ile bağ kurması şeklinde tanımlamıştır. En genel ve en geniş kapsamlı tanımı ise Meyer ve Herscovitch (2001:301) yapmıştır. Onlara göre örgütsel bağlılık; örgüt çalışanını bir veya birden fazla hedefe ulaşmak için bir eylem planına bağlayan güçtür.

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte yönelik amaçlara ulaşma yolunda gösterdiği gayret olarak tanımlamış ve bu bağlamda kontrol, uyum ve devama yönelik bağlılıktan bahsetmiştir. Örgüte güçlü bir bağ ile bağlı olan birey, örgütle özdeş duruma gelerek kendini örgütün bir parçası sayar ve bundan haz duyar. Mowday ve arkadaşları (1979) ise örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak sınıflandırmaktadır. Tutumsal yaklaşım çalışanın kendi benliğinin kurumla bağlantılı olduğu düşüncesini savunur. Davranışsal bağlılıkta ise birey, geçmiş tecrübelerine ve örgüte uyumuna göre bağlılık göstermektedir. Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı üç boyut ile açıklamaktadır: duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılığa sahip bireyler, kendilerine adil davranıldığını, örgüte sağladığı katkının değerli olduğunu ve başarılı olduklarını hissettiklerinde örgütte kalma isteğine sahiptirler. Devamlılık bağlılığına sahip bireyler, örgütün faydalı bir üyesi olduklarını düşünerek sürekli olarak işte bulunmaları gerektiğine inanırlar. Normatif bağlılığa sahip bireyler ise kendilerinin bu işte çalışmasının işyeri için zaruri bir durum olduğuna inanırlar.

Northcraft ve Neale (1990)'e göre çalışan psikolojisinin karşılaştığı tutum ve davranışlara tepki olarak ortaya koyduğu örgütsel bağlılık kavramını etkileyen bir takım faktörler mevcuttur. Bu faktörlerin ilki çevresel faktörlerdir. Bir ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal durumu çalışanların iş yerindeki başarısını etkiler. Aynı zamanda bir ülkenin sahip olduğu kültür de çalışanların iş yapış şekillerini etkiler (Hofstede vd., 1990; Khazanchi vd., 2007: 872). Olumlu bir yaşam tarzı iş ahlakını da etkileyecektir. Sorunsuz bir sosyal çevre, kişinin üzerinde olumlu etkiler oluşturacak ve bu durum örgüte bağlılığında etkili olacaktır (Varol, 2010; Yılmaz, 2022). İkinci faktör ise örgütsel faktörlerdir. Güney (2017) örgütsel faktörleri; örgütte açık bir şekilde çalışanların hangi işleri yapacağını belirtmesi, ast-üst ilişkisi, deneyim, ücret, performans, örgütsel adalet, güven duygusu, liderlik, örgüt kültürü, yönetim tarzı vb. olarak belirtmektedir. Üçüncü faktör olan bireysel faktörler ise Demirel (2022) tarafından yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, hiyerarşik pozisyon ve kıdem süresi olarak vurgulanmaktadır.

2.2 Örgütsel Muhalefet

Günümüz şartlarında sürekli değişen mevcut dünya koşulları toplumu belirsiz bir gelecekle baş başa bırakırken, örgütler içinde değişen koşulların algılanması açısından muhalefet kritik bir kavram haline gelmektedir. Örgütler, çalışanlarından sorumluluk sahibi olma ve risk alma, daha fazla odaklanma, kendini ifade etme, yoğun rekabet, değişen müşteri ihtiyaçlarına ve değişen dünyaya uyum sağlama gibi giderek artan beklentiler içine girmektedirler (Quinn ve Spreitzer,

1997). Örgüt liderlerinin ortak düşünceleri bu beklentilerle birlikte çalışanları kontrol etmektir. Ancak çalışanlar örgütlerde özerklik arzusu duymakta ve bu arzu modern örgütlerde kolay bir şekilde muhalefet kavramını ortaya çıkarmaktadır (Redding, 1985). Örgütler muhalefet faktörünü güçlü bir iletişim anlayışı olarak kullanabilirse bu durum hem yönetime hem de örgüt üyelerinin tamamına fayda sağlayabilir. Bununla birlikte yöneticiler bu konuda mekanizmalar tasarlayıp örgütsel ortam oluşturarak olumlu sonuçlar elde edebilir (Kassing, 2008).

Bu bağlamda, gelişmek isteyen örgütlerin önemsemesi gereken nokta, çalışanların açık bir şekilde fikirlerini ortaya koyduğu bir diyalog ortamı sağlamaktır. Bu durumun örgütler için ihtiyaç olması örgütsel muhalefetin değerini artırmaktadır. Örgütsel muhalefeti faydalı bir şekilde kullanmayı başaran örgütler, değişim ve gelişime adaptasyon sağlayarak rakiplerine göre avantajlı olabilirler (Ötken ve Cenkcı, 2013).

Garner (2009)'a göre, örgüt etkileşimin yoğun olduğu bir insan topluluğu olduğu için insanların değişen amaç ve beklentileri oluşur ve bu da uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları doğurur. Muhalefet, bu uyumsuzlukların ve anlaşmazlıkların sonucudur. Aslında muhalefet, farklı hissetme durumudur ve illa ki bir çatışmaya sebep olmak zorunda değildir. Bu nedenle, muhalefet kavramı ele alınırken direkt çatışma kavramı akla gelmemelidir. Bu durum kişiye ve olaya göre değişir çünkü çalışan bu durumu yaşadığı anda seçer.

Her örgütün kendine özgü bir takım koşulları vardır, bu koşullarda oluşan uyuşmazlığın ses bulmasına muhalefet denir (Zhan ve Hample, 2016). Örgütsel muhalefet, örgüt dâhilinde veya örgütü ilgilendiren konularda genellikle bireysel bir davranış olarak gün yüzüne çıkan farklı fikir ve anlaşmazlıkların sözlü şekilde ortaya konulması olarak tanımlanabilir (Kassing, 1998; Ötken ve Cenkcı 2013). Kassing (1997), örgütsel muhalefeti, var olan gidişatta beklenilenin dışında bir gelişme olması durumunda ortaya çıkan ve bu durumu kapsamayan faktörlerin desteklenmesi olarak da değinmiştir. Ayrıca Kassing (2008), örgütsel muhalefeti, kendi kendine ve plansız bir şekilde ortaya çıkan üzerinde düşünülmesi, sezinlenmesi gereken, değişiklik doğuran etkileyici bir davranış olarak tanımlamıştır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında, aynı araştırmacının bile zaman içerisinde kavram üzerinde değişen tanımlamalarda bulunduğu görülmektedir. Bu durumda, farklı kaynaklarda örgütsel muhalefet kavramını incelemek gerekli olacaktır. Diğer kaynaklarda örgütsel muhalefet şu şekilde tanımlanmıştır; Kaya (2016)'ya göre örgütsel muhalefet, belirli olmayan stratejilerle örgüt dâhilinde ortaya çıkan karşıt düşünce ve anlaşmazlıkların ifade edilmesidir. Bu açıdan bakıldığında, çalışan eğer her türlü sorunu dile getirirse bu bir kazanıma dönüşür ve örgütsel

muhalefetin sahip olduğu asıl amaç gün yüzüne çıkar. Örgütsel muhalefet bir sorun değil, fayda sağlayan bir araçtır (Sadykova ve Tutar, 2014; Haydaroglu ve Besler, 2021).

Örgütsel muhalefet, kişisel bir süreçle başlayan, çalışanın benliğini bir bütün halinde etkileyen, çalışanı kendi iradesiyle liderlik gibi karmaşık girişimler içine sokan, karşıt mesajların sonunda oluşan bir durumdur (Sprague, 2018). Haydaroglu ve Besler (2020)'e göre, örgüt mensuplarının çalışma hayatları boyunca birçok alanda memnun kaldıkları durumlar olduğu gibi, şikâyet ettikleri durumlarda vardır. Şikâyetçi oldukları durumları ifade ettiklerinde örgütsel muhalefet ortaya çıkmaktadır. Sandıkçı (2022) ise örgütsel muhalefeti, esas itibariyle tüm çalışma çevresinde etkili olan, örgüt mensuplarının düşünce ve amaçlarının uyuşmama durumunun farklı açılardan dile getirilmesi olarak tanımlamaktadır. Aslında, örgütsel muhalefet söz konusu olduğunda her şeyden şikâyetçi olma durumu akla gelmemelidir. Farklı bir açıdan bakıldığında, örgütsel muhalefetin, örgüt üyelerinin örgütsel ağırlığı olan yöneticilere yol gösterici bir faktör olduğu da görülmektedir.

Örgütsel muhalefetin kuramsal temellerine bakıldığında ayrılma-dile getirme-sadakât (ADS) kuramı 1970'lerde Hirschman tarafından ortaya konulmuştur. Kuramın ortaya çıkışında çalışanların iş doyumsuzluğu temel alınmış bu doyumsuzluk sonucu çalışanda ortaya çıkan tepkiler incelenmiştir. Kuramda üç ana tepki üzerinde odaklanılmıştır. Bu tepkiler; ayrılma, sadakat ve dile getirmedir (Yılmaz, 2019). İlk olarak, ayrılma kuramı söz konusu olduğunda, örgüt mensupları memnuniyetsiz oldukları örgütten hep birlikte ayrılabilirler (çıkış). İkinci olarak, dile getirme (ses) kuramı gereği, çalışanlar örgütte kalmayı sürdürürler ancak koşulları iyileştirmek için aktif olarak çalışırlar, işlerin daha iyi olması için yeni yollar ararlar ve değişiklikleri savunurlar. Üçüncü olarak da, sadakat kuramı gereği çalışanlar koşulları kabul ederler, iyileştirmek için herhangi bir itirazda veya öneride bulunmazlar daha çok pasif davranışlarda bulunurlar ve kendilerini geri çekerler (Zhou ve George, 2001).

Japon ve Amerikan kültürleri ışığında verimi artırabilmek için örgüt çalışanlarının fikir, görüş ve önerilerini ifade edebilmesi olarak ortaya çıkan bağımsız düşünme kuramı ise Infante ve Gorden (1987) tarafından ortaya atılmıştır. Bağımsız düşünme özelliğinin insan tabiatına uygun ve örgütlerde istenilen bir durum olduğunu açıklamışlardır. Yazarlar, sözlü saldırganlık düzeyi ve tartışmaya açıklık kavramlarını da incelemişlerdir. Sözlü saldırganlık düzeyinin düşük, tartışmaya açıklığın da etkin olmasının yöneticileri samimi ve kibar gösterdiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanların bu unsurlara sahip işletmelerde kendilerini değerli hissedeceklerini belirtmişlerdir.

Modern örgütler çalışanın işlevlerine yatırım yapar ve çalışanların karşı çıktığı konu alanlarını, hangi çalışanların hangi konulara karşı çıktığını önemser (Kassing ve Avtgis, 1999). Kassing (1998) muhalefet kavramını çalışan davranışları yönünden açıklamak için açık, gizli ve dışsal olarak üç şekilde ele almıştır. Çalışanlar, fikirlerinin yanlış anlaşılacağı ve herhangi bir mobbinge maruz kalmayacaklarını düşündükleri bir ortamda bu davranışlarının kesin bir etkiye sahip, örgüt düzeni için etkili olacağına inandıkları yöneticilere, üstlerine veya yetkili olan kişilere ileterek bu muhalefeti ortaya koymuş olurlar. Açık (dikey) muhalefet türünde sorunlar direkt olarak yetkililere iletilir (Kassing, 1998; Sandıkçı, 2022).

Gizli (yatay) muhalefet türünde, çalışanlar karşı çıktıkları durumları yöneticileri yerine iş arkadaşlarına veya çeşitli kişilere bildirirler (Kassing, 1997). Bu koşullarda, seslerini duyuramamanın verdiği hayal kırıklığını yaşarlar ve ister istemez sorunlarını duymaları hiçbir anlam ifade etmeyecek, hiçbir çözüme ulaşılamayacak kişilere anlatırlar (Kassing ve Avtgis, 1999; Sandıkçı, 2022).

Dışsal muhalefet ise çalışanın içinde yer aldığı örgüt ile ilgili herhangi bir şikâyete girişmeden, herhangi birini sorun olarak görüp durumunu ona bildirmeden örgüt mensuplarıyla zıt düşmesi sonucunda bu durumlardan kendisinin algıladığı sorunları örgüt içerisinde yer almayan kişilere bildirmesi, bu durumu dile getirmesidir (Kassing, 1998; Ökten ve Cencki, 2013).

Farklı açılardan bakıldığında, çevik örgüt yapısı, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmelerine izin veren bir kültüre sahip olacaktır. Örgütlerdeki çevik uygulamalar, örgütlerin değişen koşullara hızla uyuma sağlamalarına olanak tanıyacaktır (Rigby vd., 2018). Diğer yandan, örgütlerde psikolojik güvenlik kavramı da ortaya çıkmaktadır. Kavram, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri ve bu ifadelerinden dolayı herhangi bir cezalandırma ya da dışlanma korkusu yaşamamaları anlamına gelmektedir. Bu durum, muhalefetin yapıcı bir şekilde ortaya çıkmasını desteklemektedir (Edmondson, 2018).

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Muhalefet Kavramlarının Birlikte Ele Alınması

Örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklayabilmek için bazı teorilerden faydalanmak gerekmektedir. Teoriler, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını, algılarını ve motivasyonlarını anlamak adına önemlidir. Örgütler, bu teorileri dikkate alarak, muhalefeti yönetme ve bağlılığı artırma stratejileri geliştirebilirler.

Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre, çalışanların örgüt ile olan ilişkilerini faydacı yaklaşımla açıklar göre açıklar. Eğer çalışan, örgütte kendisine adil davranıldığını düşünürse,

örgüte olan bağlılığı artır. Tam tersi durumda ise, çalışan kendisine adil davranılmadığını düşündüğünde muhalefet edecektir ve bu durum çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Sosyal değişim teorisinin bir parçası olan psikolojik sözleşme teorisine göre, işverenler ile çalışanlar arasındaki açıkça ifade edilmeyen anlaşmaların ihlali söz konusu olduğunda, çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalabilir ve aynı zamanda örgütsel muhalefet daha belirgin hale gelebilir (Turnley vd., 2003).

Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanan örgütsel adalet teorisine göre, çalışan örgüt içinde adil davranılmadığını hissettiğinde, örgüte olan bağlılığı etkilenmektedir. Örgütsel muhalefet ise, genellikle adalet algısının olumsuz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Gelens vd., 2013).

Çalışma koşulları ne kadar iyi olursa olsun, çalışma ortamındaki memnuniyetsizliklerin tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Bunun temel nedeni, sınırsız beklentilerin sınırlı imkânlar dâhilinde olması, yani çalışanların beklentilerinin işverenlerce tam olarak karşılanmamasıdır. Memnuniyetsizliğin olduğu yerlerde muhalefet gün yüzüne çıkmaktadır ve bu memnuniyetsizliklerin giderilememesi, örgütsel bağlılığın değerinin düşmesine sebep olmaktadır. Örgütsel bağlılığın azalması örgütsel muhalefeti arttırmaktadır (Robbins ve Jugde, 2018; Özdemir, 2010; Yıldız, 2013).

Örgütsel muhalefetin önüne geçilemezse, bu durum hem örgüt hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurur. Giderilmeyen sıkıntılar ve çözülmeyen problemler, çalışanların örgüt amaç ve hedeflerinden uzaklaşmasına, örgütten soğumasına, çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulmasına ve çeşitli sorunların ortaya çıkmasına sebep olur. Sonuçta, bu durum örgütsel bağlılığı azaltır (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Oysaki örgüt içinde sesinin duyulduğunu, fikirlerinin önemsendiğini düşünen çalışan için yönetim birimleri ve örgüt liderleri, çalışanlarına değer veren, onların hak ve hukukunu koruyan, gözeten ve örgüt içi kararlarda çalışanlarını bu sürecin bir parçası olarak gören unsurlar haline gelir. Bu durum, çalışan memnuniyetini artırır ve örgütsel bağlılığın gittikçe artmasına sebep olur (Gorden ve Infante, 1991; Öztürk, 2020).

Özdemir (2010), çalışanların muhalif oldukları unsurların önemsenmesinin ve bunları dile getirebilmelerinin verimi ve bağlılığı arttıracaklarını ifade etmiştir. Yıldız (2013), ilkökul öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet ile orta düzeyde negatif bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Öztürk (2020), insanın fikir ve düşüncelerini ifade etmeye ihtiyaç duyduğunu ve dolayısıyla ifade özgürlüğünün çalışanların en doğal hakkı olduğunu, örgütlerin bu durumu olumlu sonuçlara çevirebileceğini vurgulamıştır. Alınacak ve

Kelebek (2021) örgütsel muhalefet biçimlerinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda, hem açık hem de gizli muhalefetin duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Terlemez (2023) ise, spor sektöründe görev yapan beyaz yakalıları üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel muhalefet ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Literatürde bu iki kavramı birlikte ele alan çalışma sayısı sınırlıdır. Örgütsel muhalefet ve örgütsel bağlılık kavramları, farklı kavramlarla çalışılmış fakat birlikte ele alan çalışma sayısı sınırlı kalmıştır. Bu çalışma, bu yönüyle literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı; örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılığı etkileme düzeyinin günümüz koşullarında ortaya konulması ve örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden, ilişkisel tarama modeli üzerinden yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygun görülmüştür.

Çalışmada iki ana, dört alt olmak üzere toplam altı hipotez bulunmaktadır. Bu hipotezler;

H₁: Örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Örgütsel muhalefetin alt boyutu yapıcı açık muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Örgütsel muhalefetin alt boyutu sorgulayıcı açık muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Örgütsel muhalefetin alt boyutu gizli (yatay) muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Örgütsel muhalefetin alt boyutu yer değiştirmiş muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasında ilişki vardır.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmanın evrenini Kastamonu ilinde bulunan kamu sektörü çalışanları oluşturmaktadır. İşkur 2022 İşgücü Piyasası Araştırma Raporunda (İşkur, 2022) verilen bilgiye göre Kastamonu'da çalışan toplam kamu personeli sayısı 12.555'dir. Araştırma evreninin büyüklüğü nedeniyle, %95 güven aralığında %5 hata payı ile 384 katılımcının örneklem büyüklüğü için yeterli olduğu belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Ayrıca, Hair ve diğerlerinin (2014) çalışmasında belirttiği gibi ölçeklerde yer alan her bir ifade için en az on örneklem bulunması koşulu da çalışmada sağlanmaktadır. Yazarlar tarafından 40 ifade için 408 katılımcı yeterli görülmüştür.

Çalışma kapsamında 625 kamu çalışanına ulaşılmış fakat 424 çalışan çalışmaya katılım sağlamıştır. Yapılan incelemeler sonucunda anketlerden 16 tanesinin analize uygun olmadığı tespit edilmiş olup, analiz dışında bırakılmıştır. Bu çalışma, 10/05/2023 tarih ve 2023/35/05 sayılı Kastamonu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verisi, anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anketler, katılımcılara Mayıs-Haziran 2023 tarih aralığında, basılı olarak ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaştırılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, medeni hali, yaş ve eğitim düzeyine ilişkin dört adet demografik soru yer almaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik 20 ifadeli bir ölçek bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği, Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilen Gonca Kılıç Aytaş tarafından Türkçeye uyarlanan "Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma" isimli çalışmada kullanılan anket sorularından oluşmaktadır. Ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış olup, tutumsal bağlılık alt boyutu güvenilirlik kat sayısı 0,86, davranışsal bağlılık alt boyutunun ise güvenilirlik kat sayısı 0,91 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Üçüncü bölümde ise örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin 20 ifadenin yer aldığı ölçek bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet ölçeği, Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Begüm Ötken ve Ada Cenkeci (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan "Beş faktörlü kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma" adlı çalışmada kullanılan ölçekten

alınmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. İlk alt boyut olan yapıcı açık muhalefet güvenilirlik kat sayısı 0,855; ikinci alt boyut olan dışsal muhalefet 0,793; üçüncü alt boyut olan sorgulayıcı açık muhalefet 0,773; son alt boyut olan gizli muhalefetin ise 0,708'dir. Bu değerlere göre ölçek güvenilirdir.

Ölçekler 5'li Likert tipi ölçekler olup 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde bulunmaktadır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcıların %53,9'u erkek, %46,1'i ise kadındır. Katılımcılardan 222'si evli, 164'ü bekâr ve 22'si boşanmış kişilerdir. Katılımcıların çoğunluğu 20-30 yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmaktadır; en az katılımcı ise 51 yaş ve üzeri gruptandır. Eğitim durumuna göre, katılımcıların %41,7'si lisans mezunu, %23,3'ü lise mezunu ve %11,8'i ise lise mezunudur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde
Cinsiyetiniz	Kadın	188	46,1%
	Erkek	220	53,9%
Medeni Haliniz	Evli	222	54,4%
	Bekâr	164	40,2%
	Boşanmış	22	5,4%
Yaşınız	20-30 Yaş	153	37,5%
	31-40 Yaş	109	26,7%
	41-50 Yaş	89	21,8%
	51 Yaş ve üzeri	57	14%
Eğitim Düzeyiniz	İlköğretim	36	8,8%
	Ortaöğretim	25	6,1%
	Lise	95	23,3%
	Önlisans	48	11,8%
	Lisans	170	41,7%
	Lisansüstü	34	8,3%

4.2. Ölçeklere Yönelik Analizler

Boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1 aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre hesaplanan boyutlara

ilişkin verilerin Hair ve arkadaşlarının (2013) önerileri doğrultusunda uç değerler içermediği ve normal dağıldığı kabul edilerek analizlere devam edilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Bağlılık	3,44	0,867	,869	,021
Örgütsel Muhalefet	3,22	0,458	,457	,914
Yapıcı Açık Muhalefet	3,5	0,833	,832	,663
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	3,29	0,636	,635	,117
Yer Değiştirmiş-Yatay Muhalefet	2,93	0,797	,796	,019

Tablo 3’de örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. KMO katsayısının (0,956) faktör analizi için elverişli olduğu, Barlett küresellik testi sonuçları ise (ki-kare=4405,347; p=0,000) anlamlı olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör yükleri 0,605-0,779 değerleri arasında tespit edilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Faktör	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Örgütsel Bağlılık	20	0,605-0,779	52,70

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO):0,956
Barlett Testi: ki-kare=4405,347; df=10; p=0,000

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucuna göre tüm ifadeler tek faktör altında toplanmış ve faktör yükü 0,30’un altında kalan iki ifade analizden çıkarılmıştır. AFA sonucunda 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyi Cronbach $\alpha = 0,943$ olarak hesaplanmıştır. Bu düzey araştırmadaki ölçeğin bir hayli yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Streiner, 2003).

Tablo 4’de örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. KMO katsayısının (0,833) faktör analizi için elverişli olduğu, Barlett küresellik testi sonuçları ise (ki-kare=2075,402; p=0,000) anlamlı olarak belirlenmiştir. Örgütsel muhalefet ölçeği faktör yükleri 0,413-0,802 değerleri arasında tespit edilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Faktör	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Örgütsel Muhalefet	20	0,413-0,802	51,57
Kaiser-Meyer-Olkin(KMO):0,833 Barlett Testi: ki-kare=2075,402; df=10; p=0,000			

Örgütsel muhalefet ölçeği için yapılan AFA sonucuna göre tüm ifadeler üç faktör altında toplanmış ve faktör yükü 0,30'un altında kalan üç ifade analizden çıkarılmıştır. 17 ifade ve üç alt boyuttan oluşan örgütsel muhafeler ölçeğinin alt boyutları; birinci faktör: yapıcı açık muhalefet, ikinci faktör: sorgulayıcı açık muhalefet, üçüncü faktör: yer değiştirmiş-yatay (gizli) muhalefet olarak isimlendirilmiştir. Orijinal ölçekte ayrı olan yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet ile yatay (gizli) muhalefet boyutlarının AFA sonucunda birleştirilmesine karar verilmiştir ve yer değiştirmiş-yatay muhalefet olarak yeniden isimlendirilmiştir. Ölçeklere uygulanan AFA sonucunda elde edilen yeni faktörlere ilişkin güvenirlik katsayılarına Tablo 5'de yer verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçek	Cronbach Alfa	Madde sayısı
Örgütsel Bağlılık	0.943	18
Örgütsel Muhalefet	0.817	17
Yapıcı Açık Muhalefet	0.827	5
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	0.766	6
Yer Değiştirmiş-Yatay (Gizli) Muhalefet	0.764	6

4.3. Korelasyon Analizi

Boyutlar arasında yapılan Pearson Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılığı ile örgütsel muhalefet arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta şiddetli bir ilişki vardır ($r=0.337$ $p<0.01$). Yapılan korelasyon analizine göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet boyutunun alt boyutlarından olan yapıcı açık muhalefet arasında pozitif yönlü ve orta şiddetli ($r=0.585$ $p<0.01$) ilişki varken örgütsel bağlılık ile sorgulayıcı açık muhalefet boyutu arasında negatif yönlü ancak zayıf bir ilişki vardır ($r=-0.102$ $p<0.05$). Son olarak örgütsel bağlılık ile yer değiştirmiş-yatay muhalefet arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.102$ $p<0.01$).

Tablo 6. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5
Örgütsel Bağlılık (1)	r	1	.337**	.585**	-.102*	.121*
	p.		<.001	<.001	.039	.014
Örgütsel Muhalefet (2)	r		1	.782**	.355**	.664**
	p.			<.001	<.001	<.001
Yapıcı Açık Muhalefet (3)	r			1	.068	.347**
	p.				.173	<.001
Sorgulayıcı Açık Muhalefet (4)	r				1	-.278**
	p.					<.001
Yer Değiştirmiş-Yatay Muhalefet (5)	r					1
	p.					

** 99%güvenilirlikle anlamlı korelasyon katsayıları
* 95% güvenilirlikle anlamlı korelasyon katsayıları

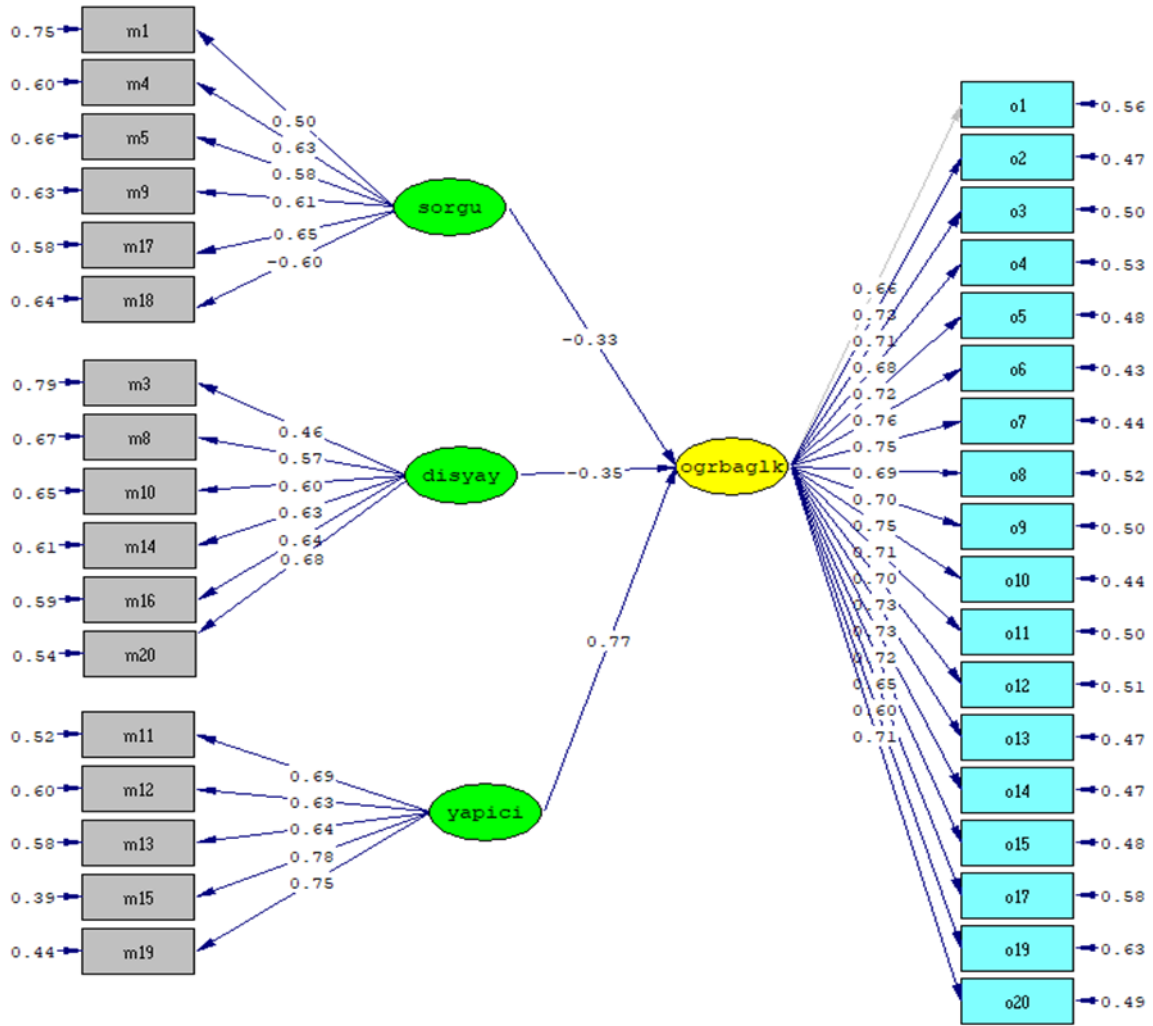
4.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Hipotez testlerinin yapılabilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) yol analizinden faydalanılmıştır. Bu aşamada AMOS 22 paket programı kullanılmıştır. Tablo 7’de yer alan DFA’ya ait uyum iyiliği değerleri: $\chi^2/df=2,797$; AGFI=0,97; CFI=0,99; RMSEA=0,06 SRMR=0,057; PGFI=0,86 ve GFI=0,98 şeklindedir. Bu durumda χ^2/df nin iyi uyum, RMSEA ve SRMR’nin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değerler ile yapı geçerliliği sağlanmaktadır (Hu ve Bentler, 1998) ve yol analizi ile analizlere devam edilmektedir. Yol analizi, Şekil 1’de yer almaktadır.

Tablo 7. YEM Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	İstatistik	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Değerler
RMSEA	0.066	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
$\chi^2/s.d.$	2.797	$2 \leq \chi^2/s.d \leq 5$	$0 \leq \chi^2/s.d < 2$
SRMR	0.057	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	$0 \leq SRMR \leq 0.05$
GFI	0.98	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0.97	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
PGFI	0.86	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0.99	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

Serbestlik Derecesi=554
 $\chi^2 =1549.79$
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00



Chi-Square=1549.79, df=554, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

Şekil 1. Yol Analizi

Elde edilen YEM eşitliği denklemi:

$$\text{ogrbaglk} = 0.77 \cdot \text{yapıcı} - 0.33 \cdot \text{sorgu} - 0.35 \cdot \text{disyay}, \text{Errorvar.} = 0.47$$

$$(0.024) \quad (0.024) \quad (0.032) \quad (0.020)$$

$$31.82 \quad -13.41 \quad -10.88 \quad 23.14$$

$$R^2 = 0.53$$

Denklem incelendiğinde yapıcı muhalefet boyutunun (yapıcı) örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta=0.77$ $p<0.05$). Sorgulayıcı muhalefet boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise negatif yönlü ve anlamlıdır ($\beta=-0.33$ $p<0.05$).

Son olarak yer değiştirmiş-yatay muhalefet boyutunun örgütsel bağlılık boyutu üzerine etkisi yine negatif yönlü ve anlamlıdır ($\beta=-0.35$ $p<0.05$). Belirlilik katsayısı olan R^2 incelendiğinde örgütsel muhalefet boyutlarının örgütsel bağlılığın varyansında meydana gelen değişimin %53'ünü açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=0.53$). Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Yapıcı muhalefet örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken sorgulayıcı ve yer değiştirmiş-yatay muhalefet örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 8. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Hipotez Sonucu
H ₁ : Örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{1a} : Yapıcı açık muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{1b} : Sorgulayıcı açık muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{1c} : Gizli(yatay) muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{1d} : Yer değiştirmiş muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₂ : Örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasında ilişki vardır.	Kabul

Yapılan hipotez testleri sonucunda H₁, H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} ve H₂ hipotezleri kabul edilmiştir.

Sonuç

Günümüzde yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş koşullarının iyileştirilmesinin çalışan bağlılığını artırıp muhalefeti azalttığı gözlemlenmektedir. Ancak bazı çalışmalarda çalışanların farklı bakış açılarına sahip olmaları, çözülemeyen sorunlar ve fikirlerinin önemsenmemesi gibi olumsuz durumların muhalefeti arttırdığı ve örgütsel bağlılığı azalttığı görülmüştür. Sürekli değişim ve gelişim gösteren günümüz işletmelerinde, çalışma ortamlarında son derece önemli olan bu iki kavramın (bağlılık ve muhalefet) günümüz koşullarında çalışan bireylerin bakış açısıyla bu çalışmada analiz edilmek istenmiştir. İnsan yaşamı incelendiğinde, çalışma hayatında olan bir bireyin ömrünün büyük bir kısmını işyerinde veya çalışma ortamında geçirdiği görülmektedir. Çalışanlar, buldukları örgütle insan doğası gereği sınırsız tecrübe, duygu ve hissiyat paylaşmaktadır. Örneğin insan ilişkileri, iş yerindeki konumları ve çalışma koşulları bu duruma sebebiyet veren unsurlardan bazılarıdır.

Bu çalışmada, örgütsel muhalefet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bağımsız değişken örgütsel muhalefetin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Uygulama kısmında anket 408 katılımcıya yapılmış olup, ilk kısımda demografik özelliklere, ikinci kısımda örgütsel bağlılık ölçeğine, üçüncü kısımda ise örgütsel muhalefet ölçeğine yer verilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık için tek faktörlü, örgütsel muhalefet için ise üç faktörlü bir yapının ortaya çıktığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık için ortaya çıkan faktör, iki farklı örgütsel bağlılık türünün birleşimi olarak, tutumsal ve davranışsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, çalışma ortamını değerlendiren bir bireyin bağlılığıyken, davranışsal bağlılık ise bireyin geçmiş tecrübeleri ve örgüte sağladığı uyum ile oluşan bağlılıktır. Örgütsel muhalefet için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, muhalefet türleri yapıcı açık, sorgulayıcı açık ve yer değiştirmiş gizli muhalefet olarak belirlenmiştir. Açık muhalefet, çalışanların düşüncelerini yönetici lider ve üstlerine açık bir şekilde dile getirmesiyle, gizli muhalefet, çalışanların düşüncelerini dile getirememesi ve sorunları çözülmedikçe agresif bir ruh haline bürünmesidir. Yer değiştirmiş muhalefet ise, çalışanların fikirlerini muhataplara değil, iş çevresinden etkisi olmayacak kişilere anlatmasıdır.

Verilere bakıldığında, korelasyon analizine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet boyutları arasında pozitif yönlü, orta şiddetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum, bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayırır niteliktedir. Çünkü Yıldız (2013)'ün çalışmasına göre, örgütsel muhalefet arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Örgütsel muhalefetin alt boyutlarına bakıldığında ise yapıcı açık muhalefetle pozitif yönlü, orta şiddetli; sorgulayıcı açık muhalefetle negatif yönlü, zayıf; yer değiştirmiş yatay muhalefet ile pozitif yönlü, zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapıcı açık muhalefetin örgütsel bağlılık ile orta şiddetli pozitif yönlü bir ilişki göstermesi, günümüz örgütlerinde şeffaf bir yapılanma olduğunu, örgüt mensuplarının sorunlarını üst düzey yöneticilere açık bir şekilde dile getirebildiklerini ve bu sorunların çözüme ulaştığını göstermektedir. Yapıcı açık muhalefet arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı sonucuna bu şekilde ulaşılmaktadır. Aynı şekilde, sorgulayıcı açık muhalefet ile örgütsel bağlılığın negatif yönlü ve zayıf bir ilişki göstermesini yorumlayacak olursak, bu durum örgüt mensuplarının gereken birimlere sorunlarını dile getirirken sorunların altında bir şeyler arayan, şüphelenen ve hesap soran tarzda iletişim kurduklarını ve geri dönüş alamamaları sonucunda örgütsel bağlılığın azaldığını göstermektedir. Yer değiştirmiş yatay muhalefetin örgütsel bağlılıkla olan zayıf ilişkisi, örgüt mensubunun içerisinde yer aldığı örgüt ile ilgili herhangi bir şikâyetle girişmeden, herhangi bir durumu sorun olarak görüp bildirmeden, örgüt mensuplarıyla zıt düşüşünde bu sorunları örgüt dışındaki kişilere bildirmesi sonucunda muhalefetin artması

ve bağlılığın da aynı şekilde azalması yönünde yorumlanabilir. Birey, var olan öfkesini ve sorunlarını alakasız kişilere anlatarak rahatlıyor ve örgütsel sorunlarından bu şekilde uzaklaşıyor olabilir, bu da örgütüne bağlılığının bu yönde ilerlemesini sağlayabilir.

Örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit edebilmek için Yapısal Eşitlik Modeli uygulanmıştır. Yapıcı muhalefette bir artış görüldüğünde örgütsel bağlılığın arttığı, azaldığında bağlılığın arttığı; sorgulayıcı muhalefet arttığında örgütsel bağlılığın azaldığı, azaldığında bağlılığın arttığı; yer değiştirmiş yatay muhalefetin artması örgütsel bağlılığı azalttığı, azalması ise bağlılığı artırdığı görülmüştür. Örgütsel muhalefetin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Yapıcı muhalefet örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilerken, sorgulayıcı ve yer değiştirmiş yatay muhalefet örgütsel bağlılığı negatif yönlü etkilemektedir. Örgüt içinde sesinin duyulduğunu ve fikirlerinin önemsendiğini düşünen çalışanlar için yönetim birimleri ve örgüt liderleri, çalışanlarına değer veren, onların hak ve hukukunu koruyan, gözeten ve örgüt içi kararlarda çalışanlarını bu sürecin bir parçası olarak gören bir unsurdur. Bu durum, çalışan memnuniyetini artırır ve örgütsel bağlılığın giderek artan bir seyir izlemesine sebep olur (Shahinpoor ve Matt 2007; Gorden ve Infante, 1991; Öztürk, 2020).

Çalışma, literatüre farklı sonuçlar kazandırmış ve ayrıca çalışmanın yapıldığı dönemde bulguların genel kabul görmüş bulgularla farklılaştığı görülmüştür. Amacı, çalışmanın yapıldığı dönem açısından örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet ilişkisini açıklamak olan bu çalışma sonuçları itibariyle amacına ulaşmıştır.

Değişen ve gelişen çalışma hayatında, çalışanların psikolojileri, çalışma ortamlarının sağlığı, insan ilişkileri, işyeri imkânları ve benzeri birçok etkenin bir şekilde örgüt yapısını etkilediği ve örgüt kültüründen etkilendiği görülmektedir. Çalışanların zaman zaman kendi çıkarlarıyla örgütün çıkarlarının örtüştüğü, bazı çalışanlar için ise örgütün sadece maddi kazanç elde etmek için gidilip gelinen bir yer olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, bağlılığın belirli faktörler doğrultusunda değişebileceğini ortaya koymaktadır. Örgütsel muhalefet açısından bakıldığında, muhalefetin bağlılıkta olduğu gibi genellikle göreceli olduğu, koşullar, ortam ve insan ilişkilerinin etkisi altında olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet ilişkisi söz konusu olduğunda, çalışanın sorunlarını dile getirmesine imkân sağlanması ve çalışanların sorunlarını dile getirirken muhataplarını doğru seçebilmeleri için üstlerinin açık bir diyalog ortamı oluşturması önerilmektedir. Çünkü örgütsel muhalefeti örgüt yararına kullanan örgütler için örgütsel bağlılıkta artış görülmesi muhtemeldir.

Kaynakça

- Alıç, M. (1995). Örgütler. Eğitim Yönetimi Dergisi. 1, (1).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Alniaçık, E., & Erbaş, E. (2021). The effect of organizational dissent on affective commitment and job satisfaction. *Journal of Economics and Research*, 2(1), 1-12.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.
- Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial issues*, 109-130.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). *Human behavior at work, organizational behavior*, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
- Demirel, A. (2022). Mesleki tatmin düzeyinin mesleki ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi; mali hizmetler uzmanlığı kariyer mesleği üzerine bir araştırma. T.C. Necmettin Erbakan Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Ergün, H., & Çelik, K. (2019). Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe uyarlaması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 113-121.
- Ertekin, İ. (2017). Classical organization theory. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 64-73.
- Etzioni, A. (1969). *Modern örgütler*. Güzel İstanbul Matbaası, İstanbul.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Gorden, W. I., & Infante, D. A. (1991). Test of a communication model of organizational commitment. *Communication Quarterly*, 39(2), 144-155.
- Güney, S. (2017) *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Nobel Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited*.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.

- Haydaroğlu, S., & Besler, S. (2021). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisi ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü: Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 123-140.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424.
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1987). Superior and subordinate communication profiles: Implications for independent-mindedness and upward effectiveness. *Communication Studies*, 38(2), 73-80.
- İşkur, (2022). <https://media.iskur.gov.tr/66902/kastamonu.pdf>. Erişim Tarihi: 22.10.2022.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human relations*, 49(10), 1345-1363.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, (14)224-247.
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1990). *Organizational behavior, A management challenge*, The Dryden Press: USA.

- Ötken, A. B. & Cenkeci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Öneri*. (39) 41-51.
- Özdemir, M. (2010). Ankara ili kamu liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ankara Üniversitesi.
- Öztürk, O. (2020). Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri (Sakarya İli Örneği). [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, 26(2), 37-49.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard business review*, 96(3), 88-96.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Terlemez, M. (2023). Sporda beyaz yakalı çalışanların örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisi. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 197-212.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.
- Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sandıkçı, K. (2022). Yüksek-düşük bağlam iletişimin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Shahinpoor, N., & Matt B. F. (2007). The power of one: dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, (74)37-48.
- Sprague, R. F. (2018). *Exploring the relationship of organizational dissent and self-leadership*. Gonzaga University.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of personality assessment*, 80(1), 99-103.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, 4(2), 155-178.
- Varol, F., (2010) Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi. Konya.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık. Ankara.

- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*. 8(6), 853-879.
- Yılmaz, O., (2022). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Yılmaz, T. (2019). İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Hakkari İli Örneği). [Yüksek Lisans Tezi] Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Zhan, M.M. & Hample, D. (2016). Predicting employee dissent expression in organizations: A cost and benefit approach. *Management Communication Quarterly*, 30(4), 441–471.
- Zhou, J. & George J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.