

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

DOI: 10.52122/nisantasisbd.1440403

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: BİR HAVAYOLU KARGO İŞLETMESİ ÖRNEĞİ¹

Dr. Öğr. Üyesi Ümit KANMAZ*

* İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Hava
Trafik Kontrolü.

e-posta: umit.kanmaz@nisantasi.edu.tr

ORCID 0000-0003-2186-2737

Dr. Ahmet CAN*

* Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sivil
Havacılık Yüksekokulu.

e-posta: ahmetcan@mu.edu.tr

ORCID 0000-0002-9867-4163

ÖZ

Yazında, örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisine dair sınırlı çalışma olduğundan bu çalışmanın amacı, hava kargo sektöründe örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmada, örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlandığından çalışma, nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama desenine göre yürütülmüştür. Çalışmanın evrenini hava kargo sektöründe faaliyet gösteren bir havayolu kargo firması çalışanları oluşturmaktadır ve bu kapsamda araştırmanın örneklemini bir havayolu kargo firmasında çalışan 278 personel oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ilk olarak; *örgütsel bağlılığın yapıcı açık muhalefet (YAM)* üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. İkinci olarak, *örgütsel bağlılığın dışsal muhalefet (DM)* üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü olarak, *örgütsel bağlılığın gizli muhalefet (GM)* üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dördüncü olarak, *örgütsel bağlılığın sorgulayıcı açık muhalefet (SAM)* üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Muhalefet, Hava Kargo**Jel Kodları:** D23, M10, L20, L93THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL DISSENT:
AN EXAMPLE OF AN AIRLINE CARGO BUSINESS

ABSTRACT

Since there are limited studies on the effect of organizational commitment on organizational dissent in the literature, the aim of this study is to investigate whether organizational commitment has an effect on organizational dissent in the air cargo sector. Since the study aimed to determine the effect of organizational commitment on organizational opposition behavior, the study was conducted according to the relational survey design, one of the quantitative research designs. The population of the study consists of employees of an airline cargo company operating in the air cargo sector, and in this context, the sample of the study consists of 278 personnel working in an airline cargo company. Research data was collected by survey technique. According to the findings obtained from the research, firstly; It was determined that organizational commitment did not have any significant effect on constructive open dissent (COD). Secondly, organizational commitment was found to have a significant effect on external dissent (ED). Third, organizational commitment was found to have a significant effect on latent dissent (LD). Fourth, organizational commitment was found to have a significant effect on questioning open dissent (QOD).

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Dissent, Air Cargo**Jel Codes:** D23, M10, L20, L93**Geliş Tarihi/Received:** 20.02.2024**Kabul Tarihi/Accepted:** 02.06.2024**Yayın Tarihi/Printed Date:** 30.06.2024

Kanmaz, Ü. ve Can, A., (2024). "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Bir Havayolu Kargo İşletmesi Örneği". *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1) 94-114.

¹ Bu çalışma birinci yazarın Doç. Dr. Selami Özcan danışmanlığında 2017 tarihinde tamamladığı yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, açık bir sistemin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir; bu bağlamda, açık sistemlerin makul olduğu ifade edilmektedir (Ustakara ve Yıldız, 2020: 185). Tüm açık sistemler gibi, işletmeler de çevre ile etkileşim halindedir, zamanla değişim ve dönüşüm içine girmektedirler. Değişim ve dönüşüme ayak uyduramayan işletmeler bozulmaya uğrayarak varlıkları risk altına girebilmektedir (Ece, 2017: 1). Ekonomik unsurun en büyük payı işletmeler sayesinde üretilmektedir, bu yönüyle işletmeler çalışanlarına, hissedarlarına ve nihayetinde de topluma artı değer yaratan en önemli yapı taşları olarak görülmektedir. Bir işletmenin var olabilmesi için çalışanlarının ortak bir amaç etrafında bir araya gelmesi ve bu ortak amacı gerçekleştirmeleri için vazifelerini yapmaya istekli olmaları gerekmektedir. Bu çalışma, hava kargo sektöründe örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet kavramlarını inceleyerek, örgütsel muhalefetin ve örgütsel bağlılığın öneminin artırılmasını amaçlamaktadır. Genel itibarıyla havacılık sektörü; dinamik (Acarbay, 2016: 148; Turğut ve Songur, 2022: 393), yoğun rekabetin yaşandığı (Budd ve Ison, 2017; İlerler ve Gulova, 2020: 496) görevlerin yüksek stres içerisinde yerine getirilmeye çalışıldığı (Aksu ve Odabaş, 2021; Can, 2023), uluslararası şartları taşıması gereken çalışanların istihdam edildiği ve işgücü devir oranının yüksek olduğu (Mercan ve Can, 2023) bir sektördür. Dolayısıyla bu sektörde çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet ilişkisinin ortaya çıkarılması çalışanların ve örgütün verimliliğinin artırılması noktasında önemli olabilecektir.

Örgütsel bağlılık örgütsel muhalefet üzerinde etkili midir? bu çalışmanın araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmanın diğer bir amacı ise; dinamik, sürekli gelişen, dünya ekonomisinde büyük bir paya sahip, rekabet yoğun, uluslararası şartları taşıması gereken bireylerin istihdam edildiği havacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılığının örgütsel muhalefetlerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Bu anlamda örgütsel bağlılık kavramı ile örgütsel muhalefet kavramı ilişkisi hava kargo sektörü çalışanları özelinde araştırılmıştır. Yazın incelendiğinde hava kargo sektörü çalışanları üzerinde ilgili değişkenlerin ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışma, havacılık sektöründe bir boşluğu doldurmasının yanında, gelecekte yapılacak olan havacılık sektörüne ilişkin karşılaştırmalı çalışmalar bağlamında önem arz edebilecektir. Bunlar bu çalışmanın katkılarını oluşturmaktadır.

İki ana bölümden oluşan bu çalışmada, birinci bölüm kavramsal çerçeve olup bu kısımda örgütsel bağlılık, örgütsel muhalefet kavramı incelenmiş akabinde ise bu iki değişkenin birbiri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışanların işletmelerine olan bağlılıkları birçok açıdan işletmelerini pozitif yönden etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların işletmelerinden ayrılma niyetleri daha az olduğu gibi işletmelerinin amaçlarına ulaşmaları konusunda da çok daha iyi bir performans gösterebilmektedirler. Tüm bu sebeplerden dolayı birinci bölümün ilk kısmında örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir. Bu kapsamda, ilk olarak örgütsel bağlılığın boyutları açıklanmış, akabinde örgütsel bağlılığın önemi üzerinde durulduktan sonra, bu çalışmanın ikinci değişkeni olan örgütsel muhalefet kavramından bahsedilmiş olup bu kapsamda örgütsel muhalefetin boyutları ve örgütsel muhalefetin önemi irdelenmiştir. Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmelidirler. Bu bağlamda, etkinliği artırılması gereken en önemli kaynağın insan unsuru olduğu ifade edilmektedir (Yaman, 2021: 62). Bu gibi durumlarda, çalışanlar düşüncelerini ifade ederek örgütsel kararlara katılmak ve örgüt içi demokrasinin işleyişine destek olmak isteyebilmektedirler.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet değişkenlerinden bahsedildikten sonra, bu iki değişken arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Bu kapsamda bu iki değişkenin ortak işlenmiş olduğu literatür taranarak ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yapılan bu literatür çalışmasına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefetin birbiri ile ilişkili olduğu (Kassing, 2007; Kassing, 2008; Kassing, vd., 2012; Wang vd., 2014; Ergün, 2017) bazı çalışmalarda ise örgütsel muhalefetin örgüt içi demokrasinin gelişmesine önemli katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Naktiyok, 2019, Zengin, 2019). Aynı zamanda, çalışanın örgüte bağlılığının yüksek olması, muhalefetini ifade etmesini beklenen bir durumdur. Ancak, ahlaki bağlılık seviyesi yüksek olan bir çalışan bile, örgütün amacını değerli

bulmasına rağmen endişe ve korkularından dolayı üst yönetime muhalefetini ifade etmekten kaçınabildiği belirtilmektedir (Balay, 2010).

Araştırmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın metodolojisi anlatılmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın metodolojisinden bahsedilerek bölüm içinde araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, modeli ve hipotezleri tanıtılmıştır. Veri toplama ve analiz yöntemlerine dair sunulan bilgilerin ardından, araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilerek genel bir değerlendirme yapılmış ve işletme yöneticilerine faydalı olabileceğine inanılan bazı öneriler sunulmuştur.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel davranışın önemli kavramlardan biri olan örgütsel bağlılık, genellikle örgüt başarısının temeli şeklinde değerlendirilmektedir. Bu kavramın, çalışanların verimliliği, performansı, sadakati, motivasyonu ve iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna inanılmaktadır ve bu kavrama olan ilgi giderek artmaktadır. Ayrıca bu kavram gelecekte de devamlılığını sürdürecektir bir olgu olarak kabul edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2018: 664). Çünkü günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin temel amacı en iyi olabilmektir ve bunu başarmanın yolu da çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını sağlamaktan geçtiği ifade edilmektedir (Ücel ve Yılmaz, 2023).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedeflerini ve değerlerini benimsemesi, bu hedeflere ve değerlere uygun olarak çaba göstermesi ve örgüt içindeki üyeliğini sürdürme isteği olarak tanımlanmıştır (Durna ve Eren, 2005). Bateman ve Strasser (1984) ise örgütsel bağlılığı; çok boyutlu, bireyin örgüne bağlılığını gerektiren, yine bireyin gönüllü biçimde efor harcamak istemesini gerektiren ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini içeren bir kavram olarak tanımlamıştır.

Psikolojik bir tutum olarak örgütsel bağlılığın en az üç ayrılabilir unsuru olduğu belirtilmiştir. Bunlar, duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak kabul gören unsurlar olup (Meyer ve Allen, 1991: 61) örgütsel bağlılığı ölçmek için yaygın olarak kabul gören bir yöntemdir (Battal ve İbrahim, 2023: 318). Bağlılığın gelişimi ve sonuçlarıyla doğrudan ilgili çalışmaların sayısı dramatik bir şekilde artmakla kalmamış, aynı zamanda bağlılığın birincil ilgi odağı olmadığı çalışmalarda da genellikle bir değişken olarak dâhil edilmiştir (Meyer vd.,1993: 538). Meyer ve Allen'a (1991) göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte katılımını veya bağlantısını açıklar. Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılık literatürünü gözden geçirdiklerinde, bağlılığın tanımlarında üç farklı tema belirlemişlerdir: Örgüte duygusal bir bağlılık olarak bağlılık, örgütten ayrılmayla ilişkili olarak algılanan bir maliyet olarak bağlılık ve üçüncü olarak da örgütte kalmaya yönelik olarak bir yükümlülük olarak bağlılık. Bu bağlılık boyutlarını sırasıyla duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak adlandırdılar (Meyer vd.,1993: 539; Battal ve İbrahim, 2023: 318).

Meyer ve Allen'a (1991) göre, duygusal bağlılık öncelikle örgüt ve çalışan arasındaki sevgi, özdeşleşme, duygusal bağ, katılım ve yakınlık üzerinden tanımlanmaktadır (Falce vd., 2022: 4). Duygusal bağlılık; takdir, çaba, hayranlık ve örgütte kalma arzusuna katkı sağlamakta ve böylece birey ve örgüt arasında duygusal bağlılık yaratmakta olduğu belirtilmektedir (Mowday vd., 1979). Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık, çalışanların örgüte bağlılıklarında sahip oldukları ilginin yanı sıra çalışanın örgüt içindeki aidiyet duygusunu ifade ettiği belirtilmektedir (Battal ve İbrahim, 2023: 318). Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türlerinin en güçlüsü ve arzu edileni olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2010). Hatta örgütüne duygusal bağlılık hisseden bireylerin, her işverenin hayalini kurduğu, gerçek anlamda örgütünü benimsemiş ve kendisini örgütüne adanmış sadık çalışanlar olarak değerlendirilmektedir (Bayram, 2005). İkinci alt boyut olan Normatif bağlılıkta ise örgüte bağlılığın, görev, ilke ve etiğe dayalı bir bireyin içsel fikri veya normu nedeniyle var olduğu belirtilmektedir. Böylece, yıllar içinde iş tatmini seviyelerindeki artış veya gelişmelerden bağımsız olarak birey şirkete bağlı kalabilmektedir. Çalışan ahlaki bir yükümlülük hissettiği için örgütten ayrılması sadakatsizlik olarak algılanacağından kalıcılığıyla şirketi ödüllendirdiği belirtilmektedir (Falce vd., 2022: 4-5). Diğer bir ifade ile normatif bağlılık, çalışanların iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı örgütün ahlaki ve etik kurallarına uygun

olarak sahip olmaları gereken tutum olarak ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1996). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt içerisinde çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin parçası olarak gördükleri belirtilmektedir (Eren, 2010). Üçüncü olarak devam bağlılığının ise, çalışanın duygusal düşünceler olmadan işe devam etme veya işten ayrılma arasındaki maddi maliyetleri karşıladığında ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Falce vd., 2022: 4-5). Diğer bir deyişle, devam bağlılığı çalışanların işe başladıklarında katlanabilecekleri maliyetleri (emeklilik, ikramiyeler, ödüller, kariyer basamakları, tazminatlar vb.) gösterdiği belirtilmektedir (Battal ve İbrahim, 2023: 318). Özetle; duygusal bağlılığa sahip olan çalışan istediği için, devam bağlılığına sahip çalışan ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılığa sahip çalışanın ise yükümlülük hissettiği için örgütte kalmak istediği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013).

Diğer bir ifade ile, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul etmelerini, bu hedeflere varmak adına çalışanların güçlü bir istek duymalarını ve aynı zamanda örgütten ayrılma konusunda bir arayış içerisine girmeme olarak ifade edilmektedir (Modway vd., 1979: 228). Aynı zamanda örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel hedefleri ve değerlerini benimseme, bunlara ulaşma ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak değerlendirilmektedir (Modway vd., 1982). Örgütsel bağlılığın çalışanların hedef ve değerlerini içeren çok boyutlu bir kavram olmanın yanı sıra, bağlılığın çift taraflı olması gerektiği de belirtilmiştir. Diğer bir ifade ile, örgütün çalışanlarını desteklemesi durumunda çalışanlarının örgütsel bağlılığının artabileceği belirtilmiştir (Eş vd., 2023: 747). Örgütsel bağlılık, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda işten ayrılma niyetini, çalışanların katılımını ve örgütsel sessizliği de etkileyen çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir ve bu nedenle işletmelerin hayatta kalması ve refahında kilit bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Fitria ve Linda 2020, Akt., Lee ve Kim,2023: 1; Poulus vd., 2020; Mulki vd., 2008;).

Örgütsel bağlılık konusunun giderek artan önemi ve işletmeler için kritik bir yönetim uygulaması olarak tanınmasıyla birlikte, bu alanda birçok araştırmanın başlatıldığı gözlemlenmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 122). Özetle, günümüzde daha da önemli hale gelen örgütsel bağlılık kavramına yöneticilerin çok daha fazla önem vermesi gerektiği ifade edilmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların devamsızlığı, işletmedeki iş gücü devir hızının daha düşük olduğu yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur (Katz ve Kahn, 1977: 436). Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi, örgütlerin performansını da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 264). Çalışanların ve örgütün birbirlerine karşılıklı olarak gönülden bağlı olmaları durumunda örgütsel bağlılık artacak bu durumda örgütsel bir kültürün oluşmasına katkı sunulabileceği belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar sayesinde işletme rekabet gücünü artırabileceği gibi, örgütsel hedef ve amaçlara çok daha kolay erişme imkânı bulabileceği ifade edilmektedir. Buna karşın, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise, işe geç gelme, devamsızlık, iş gücü devir hızının yüksek olması, işe ve iş yerine yabancılaşmanın fazla olması, negatif anlamda örgütsel muhalefetin fazla olmasına sebep olabilmektedir (Balay, 2000). Bakan'a göre (2011) ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, stresin memnuniyetsizliğe dönüşmesini engelleyebilmektedir. Kısaca yöneticilerin, işletme içerisinde örgütsel bağlılığı artırdıkları takdirde işletme içerisinde sorun üreten değil mevcut sorunlara çözüm bulan bir örgütsel kültür oluşmasına katkıda bulunabilecekleri belirtilmektedir.

1.2. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet, karar vermede nesnel bilgilerin kullanımını teşvik etmek aynı zamanda karar vericinin tercihlerine güvenilirlik kazandırmak için yararlı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Ancak, muhalefet uygulayıcının içsel motivasyonuna zarar verme olasılığı olduğu için de, örgütsel verimliliğe zarar verebilmektedir. Muhalefetin, özellikle bilgi faydalı olduğunda ve belirsizlik yüksek olduğunda optimum olacağı belirtilmektedir (Landier vd., 2009: 761). Muhalefet, temel olarak örgüt üyelerinin yöneticileriyle fikir ayrılığına düşmeleri olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010). Bu açıdan örgütsel muhalefet insanların farklı düşünmesinden kaynaklanan doğal bir durum olarak da değerlendirilmektedir (İnandı vd., 2020: 288).

Örgütlerde muhalefet her zaman hoşgörü ile karşılanmayabilir ve nadiren teşvik edilebildiği belirtilmektedir. Muhalefet eksikliği, yönetsel yanlış hesaplamalara, stratejik ve taktiksel hatalara yol açabildiği ifade edilmektedir (Stanley, 1981: 13). Ayrıca, muhalefetin öz denetim,

demokrasi, adalet ve örgütsel gelişim gibi bir dizi olumlu sonuca yol açtığı belirtilmektedir; ancak aynı zamanda huzuru bozan bir değişken olarak da kabul edilmektedir (Özdemir, 2010: 7).

Örgütsel muhalefet, çalışanlar ve örgüt arasındaki anlaşmazlık olarak da tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile, örgütsel muhalefet, çoğunlukla işletme içinde alınan kararlar veya faaliyetlerle ilgili fikir ayrılıklarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Ancak muhalefet bazen açık, bazen gizli bazen de dışarıya karşı yapılmaktadır (Nalbantoğlu ve Ulufer Kansoy, 2023: 260-261). Kassing'e göre (1997: 311) örgütsel muhalefet çalışanların, kurumları ile fikir ayrılıklarına düştükleri durumlarda hissettikleri memnuniyetsizlikten dolayı koydukları bir tepki olarak ifade edilmektedir. Örgütsel iklimlerin çalışan muhalefetine tolere etme, yanıt verme ve ele alma yetkinliğinin önemli olduğu belirtilmektedir. Bu yetkinlikler, çalışanların sesini tanıma çabalarında kritik bir rol oynayabilmektedir. Aynı şekilde, çalışan bağlılığı, sadakati ve özdeşleşmesini teşvik eden mekanizmalara katılım, muhalefete olan toleransı artırabildiği ifade edilmektedir (Kassing, 1998: 352).

Örgütsel muhalefetin, muhalif tavırların yöneticilere doğrudan sergilenmesi dikey veya açık muhalefet olarak; aynı düzeydeki meslektaşlarla paylaşılması gizli veya yatay muhalefet olarak; işyeri dışındaki kişilerle veya çalışanın kendi ailesiyle paylaşılması ise dışsal muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 40; Kassing, 1998).

Açık muhalefetin, çalışanların organizasyon içindeki uyumu etkili bir şekilde etkileyebilecek izleyicilere muhalefetlerini ifade ettiklerinde ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu muhalefet tarzının herhangi bir misillemeye yol açmayacağı belirtilmektedir (Kassing, 1997: 326). Başka bir deyişle, açık muhalefet, memnuniyetsizliğin örgütsel yapılanmaya etki edebilecek şekilde örgüt üyelerine açık ve net bir şekilde ifade edilmesi olarak ifade edilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014: 7). Aynı zamanda açıkça muhalif olanların örgütleriyle daha fazla özdeşleştiği belirtilmektedir (Kassing, 2001: 458). Gizli muhalefet, çalışanların muhalefet tutumlarını örgüt içinde kendi konumlarına yakın veya benzer konumlardaki diğer üyelerle paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Payne, 2014). Çalışanlar, kendilerinin hasım olarak algılanacağına inandıklarında, ancak aynı zamanda misillemeye karşı bir dereceye kadar güvenceye sahip olduklarını hissettiklerinde bu durumun ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Gizli muhaliflerin, kendilerine misillemeye karşı bir tür örgütsel baskı sağlayan faktörlere sahip olabildikleri belirtilmektedir. Düşmanca muhalefet yapan çalışanların, kuruluşlarını içeriden değiştirmek istedikleri, ancak bunu çok bencil nedenlerle ve oldukça etkisiz yollarla yaptıkları belirtilmektedir. Bu sebepten dolayı, değişim yaratma çabaları ihmal edilmiş olarak değerlendirilmektedir. Dışsal muhalefetin, çalışanların muhalefetlerinin hasım olarak algılanacağına ve muhtemelen bir tür misillemeye yol açacağına inandıklarında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Böylece dışsal muhalefette, çalışanlar muhalefetlerini dış izleyicilere, etkisiz iç izleyicilere ve diğer çalışanlarla uyum içinde ifade etmeyi seçtiklerinde ortaya çıktığı belirtilmektedir (Kassing, 1997: 327).

Yöneticiler çalışanlarına karşı adaletsiz davrandığında, haklarını çiğnediğinde ve onları karar alma süreçlerine dâhil etmediğinde, çalışanların örgütsel muhalefet göstermesinin muhtemel olduğu ifade edilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Diğer bir ifade ile çalışan muhalefetinin tatmin edici olmayan örgütsel durumlardan kaynaklandığı belirtilmektedir. Memnuniyetsizlik hissedilebilir fakat ifade edilemez bundan dolayı önemli olan ise, muhalefetin yapıcı bir şekilde ifade edilmesinin olumlu sonuçları olduğu belirtilmektedir (Zhan ve Hample: 2016: 442). Aynı zamanda, günümüz rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamanın en önemli faktörlerinden biri, çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını teşvik etmektir, çünkü örgütsel muhalefet, yöneticiler ve çalışanlar için tatmin edici olmayan koşulları, anlaşmazlıkları ve karşıt fikirleri çözmek adına bir fırsat olarak değerlendirilebilmektedir (Koçoğlu Sazkaya ve Tuğrul, 2022: 32).

Bireysel, ilişkisel, örgütsel faktörlerle bağlantılı kavramlar ve muhalefeti tetikleyen olayların rolü çalışanların muhalefet anlayışı ve kararları üzerinde bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bireysel faktörler ilişkisel ve örgütsel kombinasyon ile etkileşime girdiğinde çalışanların muhalefet tarzları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Çalışanların yöneticileri ile sahip oldukları ilişki tarzının da muhalif davranışlarını etkilemekte olduğu ifade edilmektedir. İlişkisel ve bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerin de çalışanların muhalefet tarzlarına katkıda bulunduğu, ancak muhalefet kararı aslında belirli bir sorundan, muhalefeti tetikleyen olaydan

kaynaklanmakta olduğu belirtilmektedir (Kassing, 2008: 344-345). Hegstrom'a (1990) göre baskıcı bir örgütsel ortamda çalışanlar muhalif davranışlarını sergilemekten kaçınmaktadırlar. Kassing ve Armstrong (2002) ise tetikleyici olayları, çalışanların muhalefet davranışına katkıda bulunan önemli bir unsur olarak görmektedir. Örneğin çalışanların zarar görmesi durumunda ve etik olmayan örgütsel uygulamalara karşı daha fazla muhalefet ettikleri gözlemlenmiştir (Kassing, 2008: 346). Diğer bir ifade ile, Kassing'in ortaya koymuş olduğu yaklaşıma göre; çalışanları muhalefet etmeye iten birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenler, çalışanların karakteristik özelliklerinden örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına yaklaşım tarzına kadar uzanmaktadır (Ötken ve Ceneci, 2013: 42). Çalışanlar, örgütsel muhalefeti açıkça ifade edemiyorsa, gizli veya dışsal muhalefet seçeneğine yönelebilmektedirler (Garner, 2007). Sadykova ve Tutar'a göre (2014: 4) örgütsel muhalefet, örgüt içinde farklı görüşlerin ve çeşitliliğin ifade edilmesini sağlamaktadır. Ancak, bu muhalefet yapıcı ve iyi niyetli olmalıdır; amacı, alternatif çözüm önerileri sunmak ve örgütün gelişimine katkıda bulunmak olmalıdır. Örgütsel muhalefet, örgüt içindeki çeşitliliği ve farklı bakış açılarını kabul etmenin bir göstergesi ve örgütsel demokrasinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse, yöneticiler işletme içerisindeki muhalefeti bir tehdit olarak görmemeli, muhalefeti işletmelerinin varlığını sürdürebilmelerine olanak sağlayan olgular olarak görmelidirler. Aynı zamanda yöneticilerin, örgütsel muhalefeti problemlerin işletme içerisinde görünür kılınmasına ve bu problemlerin çözümüne katkı sunan durumlar olarak değerlendirilmeleri gerektiği belirtilmektedir.

1.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi

Bu kısımda ise, örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet değişkenlerinin birlikte ele alındığı ortak çalışmalar ele alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak bu iki kavramın birbirini pozitif bir şekilde etkilediği çalışmalara yer verilmiş akabinde ise birbirlerini olumsuz etkileyen çalışmalara yer verilmiştir.

Kassing'e göre (2001) yöneticiler, çalışanların muhalif davranışlarını örgüte, politikalara veya uygulamalara yönelik bir saldırı olarak değil, bu durumu gelişme fırsatı olarak görmelidirler. Muhalefetin bastırılması veya bastırılmaya çalışılması, örgüt üyelerinin tatmin düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını azaltarak, daha az memnun örgüt üyelerine dönüşmelerine neden olabileceği belirtilmektedir (Tuncer ve Yıldırım, 2001: 2716). Paralel şekilde, açık muhalefet stratejilerini kullanmayı seçen çalışanların daha memnun ve kararlı olmaları beklenmektedir (Kassing ve Avtgis, 2001).

Aynı zamanda, yapıcı muhalefetle güçlenen örgütsel demokrasinin oluşturacağı olumlu bir iş ortamının, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına katkıda bulunabileceği ifade edilmektedir (Sadykova ve Tutar 2014: 14). Aslanboğa'ya göre (2021: 55) devam bağlılığı ile dışsal muhalefet arasında bir ilişki saptanmazken, açık ve gizli muhalefet arasında ise düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılık ile dışsal muhalefet arasında bir ilişki saptanmazken, açık ve gizli muhalefet arasında ise düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaya paralel şekilde Ergün ve Çelik (2021: 284) normatif bağlılığın örgütsel muhalefet boyutlarını doğrudan etkilemediğini, ancak açık muhalefeti yöneticiye ve paydaşa duyulan güven ile örgütsel destek aracılığıyla etkilediğini belirlerken; devamlı bağlılığının ise değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını saptamıştır.

Yıldız (2013: 853) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Çam (2021) çalışanların örgütsel muhalefet düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinde düşme yaşandığını tespit etmiştir. Bir diğer çalışmada da gizli muhalefetin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı önemli ölçüde olumsuz etkilediği bulgulanmıştır (Alniaçık ve Erbaş Kelebek, 2021: 1). Aynı zamanda, diğer bir çalışmada da bağlılık düzeyi arttıkça, çalışanların yönetim düzeyinde fikir alışverişinde bulunarak ve ortak kararlar alarak sorunlara çözüm bulmaları daha kolay olabileceği ifade edilmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça örgütsel muhalefet düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir (Karaoğlu vd., 2020: 106). Farklı bir çalışmada ise yapıcı muhalefetin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği saptanırken sorgulayıcı ve yatay muhalefetin örgütsel bağlılığı

negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır (Akbulut, 2023: 59). Bu bulguya paralel olarak Ergün (2017: 157) yapmış olduğu çalışmada devam bağlılığın dikey muhalefeti negatif yönlü etkilediğini saptamıştır.

2. Metodoloji

Araştırmada ilişkisel tarama tasarımı kullanılarak, hava kargo sektöründe faaliyet gösteren bir havayolu kargo işletmesinde çalışanların örgütsel bağlılığının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin bulunması amaçlanmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temel amacı, örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın ve örgütsel muhalefetin alt boyutları incelenerek, bu iki kavram arasındaki ilişkinin doğası ve gücü anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefetin yapıcı açık muhalefet, gizli muhalefet, dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet gibi farklı alt boyutları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu çalışma, işletme yöneticilerine, örgütsel bağlılığı artırmanın ve örgütsel muhalefeti yönetmenin stratejik önemini vurgulayarak, etkili yönetim ve organizasyonel performansı artırmak için yeni yaklaşımlar sunmayı amaçlamaktadır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, uluslararası bir havayolu kargo işletmesinde çalışan 741 kişi oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın örneklemi uluslararası bir havayolu kargo işletmesinde çalışan ve olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden basit rastgele örnekleme tekniğiyle seçilmiş 278 kişi oluşturmaktadır. Bu örnekleme yöntemi, örneği oluşturan elemanlar arasında araştırmacının problemine cevap bulacağına inandığı bireylerden oluşmaktadır (Karasar, 2014).

Söz konusu evreni yansıtabilecek örneklemin belirlenmesinde, aşağıdaki formülden faydalanılmıştır. Karasar (2014):

$$N: N t^2 p q / d^2(N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı, (741 çalışan)

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,9)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (0,1)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, (Örneklem hatası %5 ve güven düzeyi %95 için tablodan 1,96 okunmuştur)

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını gösterir. (0,05) (Karasar, 2014).

Formülü kullanılarak çalışmanın evreni için %95 güven aralığında, ± %5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü n = 253 kişi olarak hesaplanmıştır. Ana kütle temsil edebilecek minimum sayıya ulaşmak üzere toplam 500 çalışana anket formu ulaştırılmıştır. Anket formlarından doldurulmuş olarak geri dönen ve analizler için uygun 278 katılımcı örneklem olarak seçilmiştir.

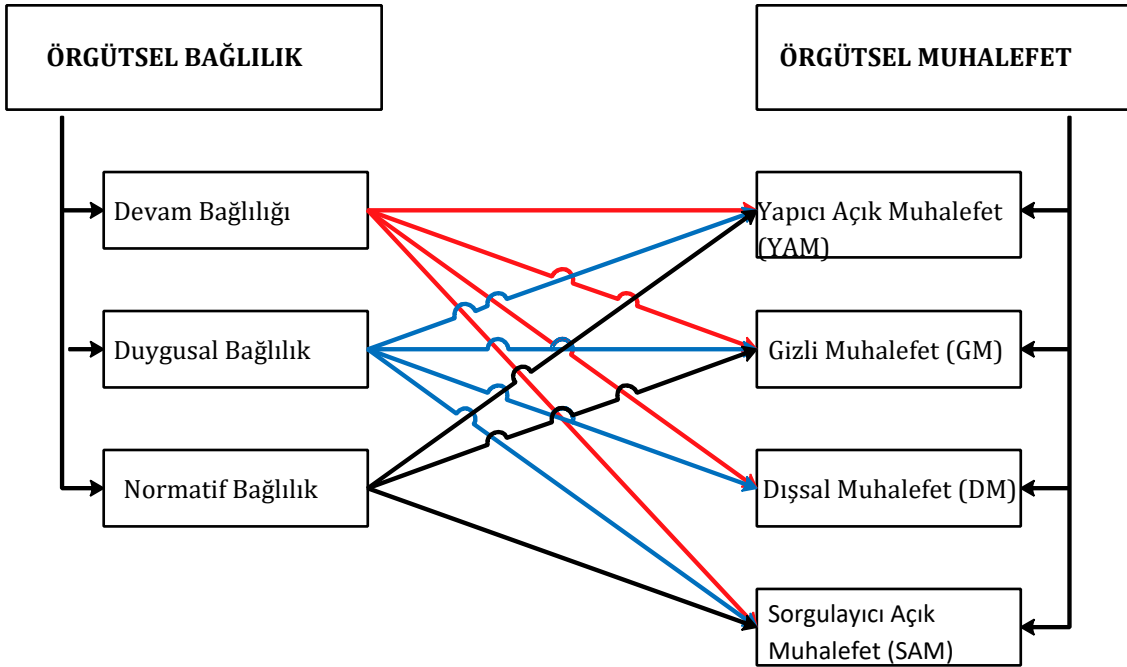
2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışanlara uygulanan anket iki ölçekten oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer vd., (1993)'nin geliştirmiş olduğu 18 madde 3 boyuttan (devam bağlılığı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık) oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin derecelendirilmesi "kesinlikle katılmıyorum (1)" ve "kesinlikle katılıyorum (5)" aralığında değişen beşli likert tipidir.

Örgütsel muhalefeti ölçmek için Kassing (1998) tarafından geliştirilen "Örgütsel Muhalefet" ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 20 madde 3 boyuttan (açık muhalefet, gizli muhalefet, dışsal muhalefet) oluşmaktadır. Bu çalışmada, Kassing'in geliştirdiği örgütsel muhalefet ölçeği faktör analizine tabi tutulduğunda, Kassing'in belirttiği açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefete ek olarak, dördüncü bir açık muhalefet boyutu ortaya çıkmıştır. Bu açıdan Ötken ve Cenkci'in (2013) çalışması ile paralellik göstermektedir. Ölçeğin derecelendirilmesi "kesinlikle katılmıyorum (1)" ve "kesinlikle katılıyorum (5)" aralığında değişen beşli likert tipidir.

2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada ilişkiyel tarama tasarımı kullanılmış olup, örgütsel bağlılık çalışmanın bağımsız değişkenini, örgütsel muhalefet ise çalışmanın bağımlı değişkenini ifade etmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerden aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel bağlılık ile yapıcı açık muhalefet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel bağlılık ile dışsal muhalefet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel bağlılık ile gizli muhalefet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel bağlılık ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizi için SPSS 23.0 programı kullanılmış olup, sırasıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

2.5.1. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi; maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre ulaşmayı hedefleyen ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri esas alan bir hesaplama mantığına sahip bir teknik olarak ifade edilmektedir (Rennie, 1997). Sosyal bilimlerde yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018: 89).

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi yapılmış ve bulgular aşağıdaki Tablo 1'de sunulmuştur. Analizler sonucunda, orijinal ölçeğe benzer şekilde üç faktörlü yapı oluşmuş olup Cronbach Alfa ise %80 oranında bulunmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi

	Faktörler			Güvenirlik
	Duygusal bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	
b1	,765			
b6	,714			
b2	,672			,846
b13	,663			
b4	,663			
b10		,816		
b8		,760		
b12		,739		,813
b11		,681		
b7		,506		
b17			,752	
b14			,715	
b16			,527	,805
b15			,526	
b18			,521	

Ölçek geneli Cronbach Alfa = .811, KMO=.809, ki-kare=728.165 toplam açıklanan varyans = %57.51

Ayrıca, ölçeğin genelinden her bir faktör için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısının %80'in üzerinde olması, ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Tablo 2'de oluşan faktörlere ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	278	1,00	5,00	3,4793	,68434
Devam Bağlılığı	278	1,00	5,00	2,9439	,61417
Normatif Bağlılık	278	1,00	5,00	3,0767	,78013

Duygusal bağlılığın ortalaması 3,48±0,68, devam bağlılığının ortalaması 2,94±0,61 ve normatif bağlılığın ortalaması ise 3,08±0,78 olarak bulunmuştur.

Örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi yapılmış ve çıktılar aşağıda Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

	Faktör				Güvenirlik
	YAM	GM	DM	SAM	
m13	,835				,891
m11	,782				
m9	,747				
m15	,729				
m17	,602				
m1	,554				
m6		,796			,877
m8		,735			
m3		,583			
m18		,563			
m12		,427			
m16			,821		
m20			,791		
m10			,724		
m5				,838	,856
m4				,710	
m19				,580	

Ölçek geneli Cronbach Alfa = .842, KMO=.818, ki-kare=807.691 toplam açıklanan varyans = %61.36

Analizler sonucunda, orijinal ölçekten farklı olarak Ötken ve Cenkcı'nın (2013) çalışması ile paralel dört faktörlü yapı oluşmuş olup Cronbach Alfa ise %84 oranında bulunmuştur. Ötken ve Cenkcı'nın çalışmasında, Kassing'in örgütsel muhalefet ölçeğinin faktör analizinde açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefete ek olarak dördüncü bir açık muhalefet boyutu ortaya çıkmış ve bunu "sorgulayıcı açık muhalefet" olarak adlandırmışlardır (Kaya, 2016: 92). Aşağıdaki tabloda da oluşan faktörlere ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Muhalefet Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Yapıcı Açık Muhalefet	278	1,00	5,00	3,5612	,66034
Dışsal Muhalefet	278	1,00	5,00	2,5378	,75937
Gizli Muhalefet	278	1,00	5,00	2,9137	,82805
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	278	1,00	5,00	3,2428	,70451

Yapıcı açık muhalefetin ortalaması $3,56\pm 0,66$, dışsal muhalefetin ortalaması $2,54\pm 0,76$, gizli muhalefetin ortalaması $2,91\pm 0,83$, sorgulayıcı muhalefetin ortalaması $3,24\pm 0,70$ olarak bulunmuştur.

2.6. Bulgular

Araştırma örnekleme ilişkin demografik faktörlere ilişkin bulgular Tablo 5'e verilmiştir.

Tablo 5. Araştırma Örneklemine Ait Bazı Özellikler

	Frekans	Yüzde
Yaş		
25 yaş ve altı	30	10,8
26-30	72	25,9
31-35	76	27,3
36-40	58	20,9
41 yaş ve üzeri	42	15,1
Toplam	278	100
Cinsiyet		
Erkek	168	60,4
Kadın	110	39,6
Toplam	278	100
Öğrenim durumu		
Lise	64	23,0
Ön Lisans	36	12,9
Lisans	150	54,0
Yüksek Lisans	28	10,1
Toplam	278	100

Tablo 5'e bakıldığında çalışanların yaklaşık %11'i 25 yaş ve altı kişilerden oluşmaktadır. Aynı zamanda, işletme çalışanlarının yaklaşık %60'ı erkeklerden oluşmaktadır. Bu bulgu hava kargo sektörünün erkek yoğunluklu bir sektör olduğunu göstermektedir. Son olarak, çalışanların yaklaşık %64'ü lisans ve yüksek lisans mezunu oldukları bulgulanmıştır.

Araştırmanın bu aşamasında ilk olarak korelasyon analizi yapılmış ve akabinde ise regresyon analizi yapılmıştır.

2.6.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, Altunışık vd'ne göre (2012: 228) iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini belirleyen bir analizdir. Bu kapsamda, ölçekler arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 6. Ölçekler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7
1. Duygusal Bağlılık	-	-,046	,498**	,120*	-,318**	-,251**	-,197**
2. Devam Bağlılığı		-	,110	-,087	,142*	,166**	,027
3. Normatif Bağlılık			-	,007	-,147*	-,029	-,121*
4. Yapıcı Açık Muhalefet				-	,229**	,320**	,503**
5. Dışsal Muhalefet					-	,411**	,136*
6. Gizli Muhalefet						-	,265**
7. Sorgulayıcı Açık Muhalefet							-

*p<0,05; **p<0,01 düzeyinde anlamlı

İlk olarak, duygusal bağlılık ile YAM arasında pozitif yönde ve çok zayıf ilişki olduğu belirlenirken; duygusal bağlılık ile DM ve GM arasında ise negatif yönde ve zayıf şiddette bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Son olarak, duygusal bağlılık ile SAM arasında ise negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İkinci olarak devam bağlılığı ile DM arasında pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişki olduğu tespit edilirken; devam bağlılığı ile GM arasında ise pozitif yönde ve zayıf şiddette bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Son olarak, normatif bağlılık ile DM arasında negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişki olduğu belirlenirken; normatif bağlılık ile SAM arasında ise negatif yönde ve zayıf şiddette bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

2.6.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığına; bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkence açıklandığı sorularına cevap veren bir analiz türüdür (Altunışık vd., 2012: 233). Bu kısımda değişkenler arasındaki etkinin tespit edilmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılığın Yapıcı Açık Muhalefet Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	3,456	12,054	,000			
Duygusal bağlılık	,140	2,098	,037	2,199	,088	,024
Devam bağlılığı	-,079	-1,222	,223			
Normatif bağlılık	-,049	-,824	,410			

İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılığı, YAM başlığına ait varyansın %2,4'ünü açıklarken, örgütsel bağlılığın varyansa olan katkısı ise p 0.05'ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Her bir bağımsız değişken ayrı ayrı ele alınacak olursa;

Duygusal bağlılık, YAM' düzeyini artırırken; devam ve normatif bağlılığın ise açık muhalefet üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Bu kapsamda, H1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılığın Dışsal Muhalefet Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	3,283	10,475	,000			
Duygusal bağlılık	-,343	-4,687	,000	12,200	,000	,118
Devam bağlılığı	,160	2,245	,026			
Normatif bağlılık	-,007	-,112	,911			

Çalışanların örgütsel bağlılığı, DM'nin %11,8'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, DM'nin yaklaşık olarak % 12'si, çalışanların örgütsel bağlılığına bağlıdır.

Her bir bağımsız değişken ayrı ayrı değerlendirildiğinde; Duygusal bağlılık, DM düzeyini azaltırken; Devam bağlılığı, DM düzeyini artırmaktadır. Normatif bağlılık ise DM düzeyine etki etmemektedir. Bu kapsamda, H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılığın Gizli Muhalefet Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	3,264	9,425	,000			
Duygusal bağlılık	-,357	-4,417	,000	9,499	,000	,094
Devam bağlılığı	,190	2,417	,016			
Normatif bağlılık	,108	1,519	,130			

Çalışanların örgütsel bağlılığı, GM'nin %9,4'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, GM'nin yaklaşık olarak % 9'u, çalışanların örgütsel bağlılığına bağlıdır.

Her bir bağımsız değişken ayrı ayrı değerlendirildiğinde; Duygusal bağlılık, GM düzeyini azaltırken; Devam bağlılığı, GM düzeyini artırmaktadır. Normatif bağlılık ise GM düzeyine etki etmemektedir. Bu kapsamda, H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılığın Sorgulayıcı Açık Muhalefet Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	3,903	12,868	,000			
Duygusal bağlılık	-,184	-2,604	,010	3,796	,011	,040
Devam bağlılığı	,025	,369	,712			
Normatif bağlılık	-,030	-,488	,626			

Çalışanların örgütsel bağlılığı, SAM'ın %4'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, SAM'ın yaklaşık olarak %4'ü, çalışanların örgütsel bağlılığına bağlıdır.

Her bir bağımsız değişken ayrı ayrı değerlendirildiğinde; Duygusal bağlılık, SAM düzeyini azaltırken; devam ve normatif bağlılık ise SAM düzeyine etki etmemektedir. Bu kapsamda, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada literatürde ve çalışma hayatında güncelliğini koruyan iki önemli değişken olan örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet kavramından bahsedilmiştir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Türkiye’de hava kargo sektöründe faaliyet gösteren bir havayolu kargo işletmesi ise bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, İlk olarak ÖB ile YAM arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte dışsal muhalefetin yaklaşık %11’i, gizli muhalefetin yaklaşık %9’u ve sorgulayıcı açık muhalefetin ise %4’ü örgütsel bağlılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Alt boyutlar özelinde incelendiğinde ise ilk olarak, duygusal bağlılık, YAM’ı %14 oranında artırırken, yaklaşık %34 oranında DM’yi, yaklaşık %35 oranında GM’yi, yaklaşık %18 oranında ise SAM’ı azaltmaktadır. İkinci olarak devam bağlılığı ile YAM ve SAM arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bununla birlikte devam bağlılığının, %16 oranında DM’yi, %19 oranında GM’yi artırdığı tespit edilmiştir. Üçüncü olarak ise normatif bağlılık ile YAM, DM, GM ve SAM arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Literatür incelediğinde ise; örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Wang vd., 2014; Kassing, 2008) bulunduğu gibi ilgili değişkenler arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar da (Yıldız, 2013; Kassing, 2000) mevcuttur.

Araştırma bulgularına göre, örgütsel bağlılığın yapıcı muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, örgütsel bağlılığın alt faktörleri ayrı ayrı incelendiğinde, duygusal bağlılığın yapıcı muhalefet üzerinde artırıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmada, havayolu kargo sektöründe seçilen örneklemin beyaz yakalı çalışanlardan oluşması ve bu çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması (%64’ü lisans ve yüksek lisans mezunu) nedeniyle, bu çalışanların yöneticilerine karşı fikirlerini çekinmeden açık bir şekilde ifade edebildiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, örgüte duygusal bağlılık hissetmenin yapıcı ve açık muhalefet yapma olasılığını artırdığı ve herhangi bir durum sonucunda örgüt içindeki anlaşmazlık veya hoşnutsuzlukların diğer çalışanlara açık ve doğrudan ifade edilmesine neden olduğu söylenebilir (Kaya, 2016: 81-96). Karaoğlu vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu ile örgütsel muhalefetin açık muhalefet alt boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. Ancak, literatürde bu bulguyu desteklemeyen çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Yıldız (2013) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel muhalefetin açık muhalefet alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Örgütsel bağlılık ile dışsal muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkide, devam bağlılığının dışsal muhalefeti artırdığı, ancak duygusal bağlılığın dışsal muhalefeti azalttığı tespit edilmiştir. Dışsal muhalefet, çalışanların arkadaşları, aile üyeleri ve diğer önem verdikleri kişilere örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili eleştirilerini açıklamayı içerdiğinden (Kassing, 1998: 183-229; Goodboy vd., 2008), bu noktada bu tür muhalefet genellikle işten ayrılma maliyetlerini düşürmeyle ilişkilendirilen devam bağlılığına karşı iş görenin örgütsel durumlarını dış dünyaya açıklama eğilimindedir. Bunun yanında duygusal bağlılığı olan çalışanlar genellikle içe dönük oldukları için eleştirilerini genellikle örgüt dışındaki kişilere ifade etmemeyi tercih ederler, bu da anlaşılabilir bir yaklaşım olabilir. Havayolu kargo sektöründe olduğu gibi diğer sektörlerde de çalışanların duygusal bağlılığı, genellikle yöneticileriyle etkili iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Bu çalışanlar, örgütsel bağlılıkları daha yüksek olduğundan gizli veya dışsal muhalefete pek başvurmazken, genellikle doğrudan açık muhalefete yönelmektedir. Yapılan bir çalışmada, kuruma yönelik iletişim çabalarının artmasıyla duygusal bağlılığın da arttığı bulunmuştur (Uçanok vd., 2007: 233). Benzer şekilde, iletişim doyumu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda, iletişim doyumundaki 1 birimlik artışın duygusal bağlılık üzerinde 0.322 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir (Can vd., 2022: 1244). Putti vd.’ne göre (1990) iletişim doyumunun duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu, özellikle üst ve orta düzey yöneticilerde bu ilişkinin en üst düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Havayolu kargo sektöründe duygusal bağlılığı yüksek çalışanların yapıcı açık muhalefeti tercih ettikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda, duygusal bağlılık dışsal ve gizli muhalefeti azaltmaktadır. Bu sonuç literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Başka bir ifadeyle, duygusal bağlılık dışsal muhalefet ve gizli muhalefet arasında negatif bir ilişki mevcut iken, devam bağlılığı dışsal ve gizli muhalefet arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Başka bir ifadeyle, duygusal bağlılık dışsal ve gizli muhalefetle olumsuz bir ilişkiye sahipken, devam bağlılığı dışsal ve gizli muhalefetle olumlu bir ilişkiye sahiptir (Kassing, 1998: 183-229). Yıldız (2013) da yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet alt boyutu arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit ederken ayrıca örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu ile örgütsel muhalefetin alt boyutları (açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefet) arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ergün (2017) ise yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu ile örgütsel muhalefetin alt boyutları (dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Örgüt çalışanları, düşüncelerini ifade etmek için yeterli olanakların bulunmadığını düşündüklerinde, genellikle gizli muhalefet ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, çalışanlar kendilerini kısıtlanmış hissederek muhalefetlerini örgüt içinde etkisiz kişilere veya diğer benzer hisler içinde olan çalışanlara daha saldırgan bir şekilde ifade etme eğiliminde olabilmektedirler (Yıldız, 2013). Yapılan analiz sonucunda, gizli muhalefet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüte karşı duygusal bağlılık hisseden çalışanlarda gizli muhalefetin azaldığı görülürken, devam bağlılığı arttıkça gizli muhalefetin de arttığı görülmektedir.

1980 sonrasında itibaren Türkiye ekonomisinin girdiği liberalleşme süreci, ülke ekonomisini büyütürken aynı zamanda kırılabilirliğini de artırmıştır. Başka bir deyişle, havacılık sektörü, gelişme sürecine girmesine rağmen ekonomik krizlere açık bir sektör haline gelmiştir (Aydın, 2022: 66). Bundan dolayı çalışanların kendilerine alternatif olarak daha az yorucu, daha sabit ve düzenli bir iş arayışına girmeleri mümkündür, ki bu durum havayolu kargo sektörü çalışanlarının devam bağlılığının artmasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda otoriter yöneticilere sahip işletme çalışanlarının da gizli muhalefeti tercih ederek kendilerini korumaya aldıkları söylenebilir.

Özetle, devam bağlılığının iş görenin örgüte maddi konulara odaklanarak duyduğu bağlılık olduğu göz önüne alındığında, örgütü gizlice eleştirmesi beklenen bir durumdur. Örgüte devam bağlılığı olan bir birey, örgütten ayrılırsa daha sınırlı seçeneklere sahip olacağını düşünmektedir. Bu düşünceye sahip olan bazı kişiler, yeni iş imkânı bulamadıkları için mevcut örgütte kalmaya devam etmektedirler. Diğer bazı kişiler ise işi sevip sevmemelerinden bağımsız olarak, aile, emeklilik yakınlığı veya sağlık gibi zorlayıcı nedenlerden dolayı örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu çalışanlar, olumsuz tavırların yanı sıra kötü iş alışkanlıklarına da sahip olduklarından dolayı yöneticiler için sorun oluşturabilmektedir. Devam bağlılığına sahip çalışanlar yöneticileriyle problem yaşıyor olmalarından dolayı daha çok gizli muhalefet eğilimindedirler. Bu sebeple gizli muhalefet davranışı ile devam bağlılığının pozitif ilişkili olduğu tahmin edilmektedir. Devam bağlılığı olan çalışanlar, problemleri yöneticileriyle konuşmama eğiliminde oldukları için dışsal muhalefet davranışı içinde bulunabilirler ve problemleri aile veya iş arkadaşı dışındakilere aktarmayı tercih edebilirler. Yıldız (2013) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel muhalefetin gizli muhalefet alt boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğunu tespit ederken; örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutu ile örgütsel muhalefetin örtük muhalefet alt boyutu arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Alınacak ve Erbaş Kelebek (2021) tarafından yapılan çalışmada, gizli muhalefetin duygusal bağlılığı anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda ulaşılan başka bir bulguya göre, örgütsel bağlılık ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık, sorgulayıcı açık muhalefet stratejilerini azaltıcı bir etkiye sahiptir. Örgütlerine karşı maddi veya fiziksel konulardan ziyade duygusal açıdan bağlılık duyan çalışanlarda, örgüt içindeki durumları açıkça sorgulama ve muhalif görüşlerini ifade etme eğilimi beklenmemektedir. Öte yandan, Haydaroğlu (2020), uyumlu ve

yaratıcı kişilik özelliklerine sahip çalışanların daha az sorgulayıcı açık muhalefet tarzı geliştirdiğini belirtmektedir.

Havayolu kargo sektöründe ise zaman baskısı altında çalışmanın, yöneticiler tarafından ortaya konulmuş hedeflere ulaşmanın yarattığı stresin çalışanlarda sorgulayıcı muhalefetin gelişmesine sebep olduğu söylenebilir. Çalışanların iş süreçlerini iyileştirerek duygusal bağlılıklarının artmasına katkı sağlayıp sorgulayıcı açık muhalefetin azaltılması sağlanabilir. Bizim çalışmamızın aksine, Yıldız (2013) ise yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel muhalefetin açık muhalefet alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Özetle, havayolu kargo sektör çalışanlarının sahip oldukları duygusal bağlılığın, yapıcı açık muhalefetin düzeyini artırdığı; buna karşın dışsal muhalefeti, gizli muhalefeti ve sorgulayıcı açık muhalefet düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Devam bağlılığının ise, dışsal ve gizli muhalefet düzeyini artırdığı tespit edilmiştir.

Ayrıca, aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir:

1. Yöneticilerin, örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet kavramlarına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.
2. Yöneticilerin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak mekanizmalar bulması önemli olacaktır. Bu kapsamda, çalışanlara güven veren bir liderlik tarzının benimsenmesi önerilmektedir. Ayrıca, çalışanlarla açık ve etkili iletişim kurmak, işe alma ve eğitim sürecini sağlıklı bir şekilde yönetmek ve çalışanların başarılarını kutlamak da işletmede örgütsel bağlılığı artıracak faktörler olarak önerilmektedir.
3. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanların örgüt içinde kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi yaratmaları çok önemlidir. Bu durumun, örgütsel muhalefetin açık ve yapıcı bir şekilde gerçekleşmesine olanak tanıyacağı düşünülmektedir.
4. Farklı düşünceler, olumsuz durum veya olayların çözümüne katkı sağlayacak değer olarak görülmelidir. Ayrıca farklı düşünceler, işletmelerde yaratıcılığın artmasına olanak sağlayabilecek faktörler olarak değerlendirilmelidir.
5. Örgütsel muhalefet kavramının farklı değişkenler (örneğin, örgütsel adalet gibi) ile ilişkisinin araştıran farklı çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acarbay, C. (2016). Havacılık Hizmetiçi Eğitiminde Uzaktan Eğitim. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 148-161.

Akbulut, N. (2023). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki: Bir Alan Çalışması, (Yayımlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, B. & Odabaş, M. S. (2021). Havacılık Sektöründe Stres Yönetimi ve Çözüm Önerileri. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 4(2), 99-103.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (12. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Aslanboğa, R. (2021). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinde Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Bağlılık ve Duygusal Tükenmişlik İlişkisi, (Yayımlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, Muş: Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alnıaçık, E. & Kelebek, E. F. (2021). "The Effect of Organizational Dissent on Affective Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Economics and Research*, 2 (1), 1-12.
- Aydın, A. (2022). "Türkiye Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Yapısal Analizi", *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 10 (2), 55-69.
- Balay, R. (2000). Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Battal, F. & İbrahim, A. (2023). "How Does Cynicism Mediate Spiritual Leadership and Organizational Commitment? The Case of Turkish and Indonesian Universities", *Ege Academic Review*, 3 (2), 315-330.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bozkurt, Ö. & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22) 121-139.
- Budd, L. & Ison: (Eds.). (2020). Air Transport Management: An International Perspective. Routledge.
- Can, A. (2023). Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Havacılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çam, S., (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet, Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, (Yayımlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. & Çinko, M. (2018). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Durna, U. & Eren, V., (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Ece, A. (2017). Finansal Sıkıntının Makro Ekonomik Belirleyiciler, (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (2011). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Ergün, H. (2017). Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler, (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ergün, H. & Çelik, K. (2021). "Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (2), 284-300.
- Esmer, Y. & Yüksel, M. (2017). " İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve", *Akademik Bakış Dergisi*, 62, 258-272.

Eş, A., Mutlu, H. T., Zholdybekova, B. & Akçakale, C. Ş. (2023). "Üniversite Çalışanlarının Algıladığı Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kazakistan Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (1), 732-750.

Falce, J., L. La, Santos, C. B., Muylder, C., F. De, Verwaa, E. & Machado Guimaraes, L. D. V. (2022). "Influence of Burnout on the Organizational Commitment of Healthcare Professionals", *Revista de Administração de Empresas*, 63 (3), 1-19.

Haydaroğlu, S. (2020). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi ve Lider üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Hegstrom, T. G. (1990). "Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric", *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152.

İnandı, Y., Tunc, B., Yücedağlar, A. & Kılıç, S. (2020). "The Relationship of School Administrators' Leadership Styles with Organizational Dissent and Resistance to Change According to Perceptions of Teachers", *International Online Journal of Educational Sciences*, 12 (5), 287-302.

İlerler, T. G. & Gulova, A. A. (2020). Yönetici Desteğinin Çalışanların Kurallara Uyma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Business & Economics Research Journal*, 11(2).

Karaoğlu, B., Turan, M., B. & Gözler, A. (2020). "The Predictive Power of the Organizational Commitments of Assigned Teachers in Different Branches on Their Organizational Dissent", *Romanian Journal for Multidimensional Education*, 12 (1), 106-125.

Karasar, N. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemi (26. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

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. (2000). "Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent", *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.

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

Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (2001). "Dissension in the Organization as it Relates to Control Expectancies", *Communication Research Reports*, 18 (2), 118-127.

Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2002). "Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions", *Management Communication Quarterly*, 16 (1), 39-65.

Kassing, J. W. (2008). "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent", *Communication Quarterly*, 56 (3), 342-355.

Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. & Mitchell, C. A. (2012), "Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave", *Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE.

- Kaya, Ç. (2016). "Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12 (46), 81-96.
- Koçoğlu Sazkaya, M. & Tuğrul, E. (2022). "The Moderating Role of Perceived Supervisor Support on the Relationship Between Organizational Dissent and Intention to Leave", *Istanbul Management Journal*, 93, 21-37.
- Landier, A., Sraer, D. & Thesmar, D. (2009). "Optimal Dissent in Organizations", *Review of Economic Studies*, 76, 761-794.
- Lee, M. & Kim, B. (2023). "Effect of the Employees' Mental Toughness on Organizational Commitment and Job Satisfaction: Mediating Psychological Well-Being", *Administrative Sciences*, 13 (133), 1-18.
- Mercan, T. & Can, A. (2023). İşgören Seçiminde Etkili Olan Faktörlerin FUCOM Yöntemi ile Değerlendirilmesi: Bir Havayolu İşletmesinde Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(40), 1311-1329.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Concept of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 64-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employees Organization Linkages*. New York: Academic Press.
- Nalbantoğlu, C. B. & Ulufer Kansoy, S. (2023). "Measuring the Perception of Organizational Dissent in the Manufacturing and Service Sectors", *The Academic Elegance*, 10 (21), 260-278.
- Naktiyok, S. (2019). "Örgütsel Muhalefet", *Örgütsel Davranış Düzleminde Güncel Kavramlar* (Ed. Canan Nur Karabey, Gökhan Kerse), Gazi Kitabevi, Ankara, 167-193.
- Ötken, A. B. & Cenkci, T. (2013). "Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Öneri*, 10 (39), 41-51.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış* (8. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ücel, M. & Yılmaz, S. (2023). "Örgütsel Bağlılığın, Bireysel İş Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 9 (4), 297-315.
- Payne, H. J. (2014). "Examining the Relationship Between Trust in Supervisor-Employee Relationships and Workplace Dissent Expression", *Communication Research Reports*, 31 (2), 131-140.
- Putti, J. M., Aryee, S. & Phua, J. (1990). "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organizational Studies*, 15(1), 44-52.
- Rennie, K. M. (1997). "Exploratory And Confirmatory Rotation Strategies in Exploratory Factor Analysis". Paper Presented At The Annual Meeting Of The Southwest Educational Research Association (Austin, January).

- Tuncer, M. & Yıldırım, M. (2022). "Ulusal Kültürün Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Saha Çalışması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (4), 2704-2722.
- Sabuncuoğlu, Z. & Vergiliel Tüz, M., (2013). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı). Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 1-16.
- Stanley, J. D. (1981). "Dissent in Organizations", *Academy of Management Review*, 6 (1), 13-19.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış) Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turğut, M. & Songur, A. (2022). *Yenilikçiliğin Çalışan Performansına Etkisi: Havacılık Teknisyenleri Üzerinde Bir Araştırma*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 393-407.
- Uçanok, B., Bakanay, H. & Milli, E. (2007). "Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyumu ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkiler", *Marmara İletişim dergisi*, 13 (13), 233-247.
- Ustakara, F. & Yıldız, Y. (2020). "Örgüt Kuramının Bir Parçası Olan Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler ve Önemi", *Simetrik İletişim Araştırmaları Dergisi*. 1 (4), 180-194.
- Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M. & Lievens, F. (2014). "Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender", *Journal of Vocational Behavior*, 84 (3), 431-441.
- Wasti, A. (2000). "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 401-410.
- Yaman, F. T. (2021). "Çalışanların Yönetim Katılımında Başarıyı Etkileyen Örgütsel Unsurlar", *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler e- Dergi*, 10 (1), 50-67.
- Yıldız, K. (2013). "Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki", *Turkish Studies - International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (6), 853-879.
- Zengin, Y. (2019). "Örgütsel Muhalefet", *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış* (Ed. Erdoğan Kaygın, Gözde Kosa), Eğitim Yayınevi, Konya, 317-338.
- Zhan, M. & Hample, D. (2016). "Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost and Benefit Approach", *Management Communication Quarterly*, 30 (4), 441-471.

EXTENDED ABSTRACT**GENİŞLETİLMİŞ ÖZET****ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR HAVAYOLU
KARGO İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

Introduction and Research Purpose: Since there are limited studies on the effect of organizational commitment on organizational dissent, the aim of this study is to investigate whether organizational commitment has an effect on organizational dissent in the air cargo sector. Since the study aimed to determine the effect of organizational commitment on organizational opposition behavior, the study was conducted according to the relational survey design, one of the quantitative research designs.

Literature Review: In this study, which consists of two main parts, the first part is the conceptual framework and in this part, the concepts of organizational commitment and organizational dissent are examined, and then the relationship between these two variables is examined.

Employees' commitment to their businesses positively affects their businesses in many ways. Employees with high organizational commitment have less intention to leave their businesses, and they also perform much better in achieving the goals of their businesses. The concept of organizational opposition, which is the second variable of this study, is mentioned and in this context, the dimensions of organizational opposition and the importance of organizational opposition are examined. Employees' ideas may conflict with managers' opinions, or they may choose alternative practices that they believe may bring more positive outcomes for the business, individuals, and others. In such cases, employees may want to participate in organizational decisions by expressing their opinions and may want to support the functioning of intra-organizational democracy.

After mentioning the variables of organizational commitment and organizational dissent, the relationship between these two variables is included. In this context, the literature in which these two variables were discussed together was scanned and examined in detail. According to this literature study, it is stated that organizational commitment and organizational opposition are related to each other, while some studies state that organizational opposition also has a destructive side, some studies indicate that organizational opposition contributes significantly to the development of intra-organizational democracy.

Methodology and Findings: By using the relational screening model in the research, it was aimed to find out the effect of organizational commitment of employees on organizational dissent in an airline cargo company operating in the air cargo sector. In this context, SPSS 23.00 was used and correlation analysis, regression analysis, factor analysis and reliability analysis were performed respectively. The research population consists of employees of an international airline cargo company. The relevant business has a total of 741 employees. From this population, the sample size was calculated and 278 people were reached through a survey.

The following hypotheses were created from the variables included in the research model.

H1: There is a significant relationship between organizational commitment and constructive open opposition. While emotional commitment increases the level of constructive open opposition; No effect of attendance and normative commitment on open dissent could be detected. In this context, H1 hypothesis was not accepted.

H2: There is a significant relationship between organizational commitment and external opposition. When each independent variable is evaluated separately; While emotional commitment reduces the level of external opposition; Continuance commitment increases the level of external opposition. Normative commitment, on the other hand, does not affect the level of external opposition. In this context, H2 hypothesis was accepted.

H3: There is a significant relationship between organizational commitment and latent dissent. When each independent variable is evaluated separately; While emotional commitment reduces the level of latent opposition; Continuance commitment increases the level of latent dissent. Normative commitment, on the other hand, does not affect the level of latent opposition. In this context, H3 hypothesis was accepted.

H4: There is a significant relationship between organizational commitment and questioning open opposition. When each independent variable is evaluated separately; While emotional commitment reduces the level of open questioning opposition; Continuance and normative commitment do not affect the level of questioning open opposition. In this context, H4 hypothesis was accepted.

Conclusions and Recommendation: In this study, the concepts of organizational commitment and organizational dissent, which are two important variables that remain current in academic literature

and working life, are mentioned. In this context, the purpose of this research is to determine whether organizational commitment has an effect on organizational dissent. An airline cargo company operating in the air cargo sector in Turkey constitutes the sample of this research. In this context, first of all, no significant relationship was found between organizational commitment and constructive open opposition. However, it was determined that approximately 11% of external opposition, approximately 9% of secret opposition, and 4% of questioning open opposition were caused by organizational commitment.

When examined specifically in sub-dimensions, first of all, emotional commitment increases constructive open opposition by 14%, while it reduces external opposition by approximately 34%, secret opposition by approximately 35%, and questioning open opposition by approximately 18%. Secondly, no significant relationship was found between continuance commitment and constructive open opposition and questioning open opposition. However, it was determined that continuance commitment increased external opposition by 16% and secret opposition by 19%. Thirdly, no significant relationship was found between normative commitment and constructive open opposition, external opposition, secret opposition and questioning open opposition.

Additionally, it is thought that it would be useful to consider the following suggestions. Managers need to give more importance to the concepts of organizational commitment and organizational dissent. In this context, it is important for managers to find mechanisms that will increase employees' organizational commitment. At the same time, managers should allow employees to express themselves comfortably within the organization. Different thoughts should be seen as values that will contribute to the solution of negative situations or events. It is thought that conducting different studies that will investigate the relationship between the concept of organizational dissent and different variables (such as organizational justice) will also contribute to the literature.

KATKI ORANI BEYANI VE ÇIKAR ÇATIŞMASI BİLDİRİMİ

Sorumlu Yazar <i>Responsible/Corresponding Author</i>	Ümit KANMAZ			
Makalenin Başlığı <i>Title of Manuscript</i>	Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Bir Havayolu Kargo İşletmesi Örneği			
Tarih <i>Date</i>	20.02.2024			
Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme vb.) <i>Manuscript Type (Research Article, Review etc.)</i>	Araştırma Makalesi			
Yazarların Listesi / List of Authors				
Sıra No	Adı-Soyadı <i>Name - Surname</i>	Katkı Oranı <i>Author Contributions</i>	Çıkar Çatışması <i>Conflicts of Interest</i>	Destek ve Teşekkür (Varsa) <i>Support and Acknowledgment</i>
1	Dr. Öğr. Üyesi Ümit KANMAZ	%50	Çıkar çatışması bulunmamakta	-
2	Dr. Ahmet CAN	%50	Çıkar çatışması bulunmamakta	-