

# Örgüt Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma\*

(Araştırma Makalesi)

*The Effect of Organizational Culture on Organizational Dissent: A Research on Service Sector*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1470047

Ertunç ÇELİK<sup>1</sup>, Ercan YAVUZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bilim Uzmanı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ertunccelik9793@gmail.com, Orcid No: 0000-0001-7155-0454

<sup>2</sup> Doç.Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, ercan.yavuz@hbv.edu.tr, Orcid No: 0000-0003-3696-4832

## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:**  
Örgüt, Örgüt Kültürü,  
Örgütsel Muhalefet

**Makale geliş tarihi:**  
17.04.2024

**Kabul tarihi:**  
23.09.2024

Bu araştırma, örgüt kültürünün örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde örgüt kültürünün işgören davranışları üzerindeki etkileri geniş bir şekilde ele alınmış olmasına karşın, adhokrasi, klan, piyasa ve hiyerarşi kültürlerinin içsel ve dışsal muhalefet davranışları ile ilişkisine yönelik çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırma, işgörenlerin örgüt kültürü algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik önemli bulgular sunarak, örgütlerin daha etkili yönetim stratejileri geliştirmelerine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara'da hizmet sektörü ve alt dallarına bağlı kamu ve özel örgütlerde çalışan işgörenler, alt kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır (n=386). Örgüt kültürü, piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutları içsel muhalefet eğilimini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Örgütlerde içsel muhalefet ve dışsal muhalefet davranışı doğaldır. İşgörenler kendilerinden beklenen yüksek performans ve rekabetçiliğin çalışma şartlarını zora sokacağını düşünmeleri sebebiyle içsel muhalefet davranışını destekleyici yönde eğilim göstermektedirler. Örgüt yöneticilerinin bu durumu benimsemeleri ve bu yönde muhalefet konusuna yaklaşımları önerilmektedir.

## ABSTRACT

**Keywords:**  
Organization,  
Organizational Culture,  
Organizational Dissent

This research aims to examine the impact of organizational culture on organizational dissent behaviors. Although the effects of organizational culture on employee behaviors have been widely addressed in the literature, studies exploring the relationship between adhocracy, clan, market, and hierarchy cultures with internal and external dissent behaviors remain limited. This study seeks to provide significant insights into the relationship between employees' perceptions of organizational culture and their organizational dissent behaviors, contributing to the development of more effective management strategies for organizations. A relational survey model, one of the quantitative research methods, was employed. The population of the study consists of employees, lower, middle, and upper-level managers working in public and private organizations in the service sector and its sub-branches in Ankara (n=386). The dimensions of organizational culture, market culture, and hierarchy culture significantly and positively influence the tendency toward internal dissent. Internal and external dissent behaviors are natural within organizations. Employees are inclined to exhibit internal dissent behaviors due to concerns that expectations of high performance and competitiveness may complicate working conditions. It is recommended that organizational managers acknowledge this dynamic and approach dissent accordingly.

\* Bu makale, yazar Ertunç ÇELİK'in, Doç.Dr. Ercan YAVUZ danışmanlığında gerçekleştirilen "Örgüt Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiş olup, çalışma için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu'nun 12.04.2023 tarihli ve 04 nolu kararına etik kurul onayı alınmıştır.

## 1. GİRİŞ

Sürdürülebilirliği sağlamak ve kar elde etmek örgütlerin temel amacı olmakla birlikte; modern örgüt yapılarında rekabet avantajını sağlamak için çevre koşulları ile de mücadele etmek gerekmektedir. Özellikle küreselleşme ve uluslararası rekabet noktasında örgütlerin dinamik bir yapı oluşturarak değişime ayak uydurmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. İnsanların daha örgütlü bir toplum içerisinde yaşama arzusu iş birliği ve amaç birliği doğrultusunda yönetim kavramını ön plana çıkarmıştır (Koç & Topaloğlu, 2012, s. 27). Örgütlerin dinamik doğası ve örgütsel yaşam döngüsü içerisinde yöneticilerin örgüt kültürüne olan ilgilerinin artması, kültür yapısının oluşturulması, değişim süreçlerinin yapılandırılması ve bu noktada etkin bir örgüt kültürü oluşturulması istekliliği örgütlerin verimliliği açısından ön plana çıkmaktadır. Buradan hareketle insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış açısından işgören davranışları ve işgören psikolojisi post modern çalışmaların ana karakteristiğini oluşturmuştur. Öte yandan örgütsel muhalefet davranışı noktasında işgörenlerin ve yöneticilerin politikaları sorgulayabilir olması da örgütlerde olumlu veya olumsuz davranışları ortaya çıkarabilmektedir.

Modern örgüt yapılarında memnuniyetsizliğin ifade edilmesi olarak bilinen muhalefet kavramı, daha geniş tanımla memnuniyetsizliğin örgüt içi ve örgüt dışındaki kişilere ifade edilmesi olarak bilinmektedir ve çeşitli türleri bulunmaktadır (Avtgis vd., 2007). Örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirerek, örgütün genel performansına doğrudan etki etmektedir. Özellikle örgütsel muhalefet, çalışanların örgütün politikalarına, stratejilerine veya liderliğine yönelik eleştirel tutumlarını ifade eder ve bu durum, örgütsel verimlilik, yenilikçilik ve değişim süreçlerinde kilit rol oynamaktadır. Bu noktada muhalefet davranışlarının stratejik bir mertebeden incelenmesi gerekmektedir. Bunun temel sebebinin ise muhalefet davranışlarının yüksek risk taşıması ve işgörenlerin de bu yüksek risk faktörünün bilincinde olmasıdır (Garner, 2009).

Örgüt kültürü ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki, farklı kültürel bağlamlar ve örgütsel yapılarla birlikte ele alınmış, bu iki kavramın birbirini nasıl etkilediği geniş bir perspektifte incelenmiştir. Özellikle örgüt kültürünün, çalışanların muhalefet etme biçimlerini ya da bu muhalefeti nasıl yönlendirdiklerini etkilediği; sağlıklı bir örgüt kültürünün ise muhalefeti yapıcı bir güç olarak ele alınması örgütsel yenilik ve gelişmeyi desteklediği vurgulanmaktadır. Bu çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet davranışlarının birbirine olan etkisini inceleyerek, işgörenlerin örgüt içi ve dışı muhalif tutumlarının nasıl şekillendiğini anlamayı hedeflemektedir.

Mevcut literatürde örgüt kültürünün işgören davranışları üzerindeki etkileri geniş bir şekilde ele alınmış olmakla birlikte, muhalefet davranışlarının örgüt kültürü ile ilişkisine yönelik çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Özellikle piyasa ve hiyerarşi kültürlerinin, içsel muhalefet davranışları üzerindeki etkilerinin anlaşılması, örgütlerin daha etkili yönetim stratejileri geliştirmesi açısından önemlidir. Bu araştırma, işgörenlerin örgüt kültürü algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamakta ve örgütsel muhalefet davranışlarının dinamiklerini stratejik bir mertebeden değerlendirmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt Kültürü

Genel olarak iki veya daha fazla insanın bir araya gelerek ortak bir amaca ulaşmak için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı olarak bilinen örgüt (İşcan & Timuroğlu, 2007, s. 119; Şeker & Kesgin, 2023, s. 23), önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda elde bulunan kaynakların anlamlı bir biçimde yönetilmesi sürecinde ortam, araç, kuruluş, toplumsal birim ve yapıdır (Kurt, 2023, s. 33-34). Kültür ise insanın meydana getirdiği bir şey ve insani yaşamın şartıdır. İnsan kültürü, kültür de insanı yaratır (Hasanoğlu, 2004, s. 46). Bu noktada kültür toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de zamanla oluşmaktadır. Üzerinde sürekli tartışılan, tanımlaması güç bir kavram olan kültür; soyut, çok yönlü ve kapsamlı olması sebebiyle, farklı bakış açılarıyla yapılan birçok tanımla beraberinde getirmiştir (Akdeniz Ay, 2014, s. 9). Kültür; bilgiyi, dini, sanatı, ahlakı, örf ve adetleri bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlanabilir (Koç & Topaloğlu, 2012, s. 198).

Örgüt kültürü kavramı, ilk olarak 1951 yılında Elliott Jaques'ın "Bir Fabrikanın Değişen Kültürü" adlı kitabında yer almış ve yazar örgüt kültürünü, Glacier Metal Şirketi'ndeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki verimsizliği çözümlenmek amacıyla, geleneksel davranışların ve süreçlerin başarısızlığını açıklamanın bir yolu olarak ele almıştır (Rahımı, 2013, s. 23). İkinci tanım ise Andrew Pettigrew tarafından 1979 yılında yayımlanan "Örgüt Kültürlerini İncelemek" (On Studying Organizational Cultures) adlı makalede yapılmıştır. Pettigrew örgüt kültürünü; dil, inanç, sembol, mit ve ritüellerin bir karışımı olarak ele almış ve bunun örgütlerde amaç, bağlılık ve düzen sağlama rolünü irdelemiştir (Gülyiğit, 2022, s. 33).

İnanç, ideoloji, gelenek, norm, örf ve adetler, bilgi ve teknolojiyi içeren kapsamlı bir kavram olan örgütsel kültür, örgütün ve üyelerinin davranışlarını etkileyen temel bir faktördür. Değerlerin, inançların, varsayımların, vizyonların ve beklentilerin bir bileşimi olarak da tanımlanmaktadır (Ali Ali Barg, 2022, s. 18; Erdem, 2022, s. 19). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını kontrol altında tutan sosyal bir sistemdir (Nişancı,

2012, s. 1283). Örgüt kültürüne bakmanın en basit yolu, “Örgütteki şeyleri yapma şeklimiz” şeklindeki standart tanımdır (Arvinen-Muondo & Perkins, 2020: 213). Genel bir ifadeye göre ise örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkeni olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2016, s. 45; Hasanoğlu, 2004, s. 47). Robbins & Judge (2021, s. 266) örgüt kültürünü, örgütleri birbirinden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir değerler sistemi olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler, inançlar ve normlar bütünüdür. Bu faktörler örgütlerin hedeflerini gerçekleştirerek başarıya ulaşmasında son derece önemli katkılar sağlamaktadır. Farklı bir ifadeyle örgüt kültürünü oluşturan bu faktörler; hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için tüm işgörenlerin yeteneklerini ve kapasitelerini belirli bir noktada birleştirmektedir. İşgörenlerin ayrı ayrı amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye değil, takım halinde ve sadece en önemli hedefe güdülenmelerini sağlamaktadır (Koç & Erol, 2023, s. 194).

### 2.1.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özelliklerinin bilinmesi, örgüt kültürünün ne olduğunun ve öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Güven, 1996, s. 9). Yenilik ve risk alma, ayrıntıya dikkat etme, sonuca odaklılık, insana odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrar örgüt kültürünün özellikleridir (Robbins & Judge, 2021, s. 520). Bu özelliklerin sağladığı güçlü noktalara dayanarak örgütün değerlendirilmesi, üyelerin örgüt hakkında geliştireceği algıya, işlerin nasıl yapılması gerektiğine ve nasıl davranmalarının beklendiğine dair bir temel oluşturacaktır (Robbins & Judge, 2020).

### 2.1.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü tanımlarının disiplinlere göre farklılaştığı görülmektedir. Bu tanımlamalar arasında farklılıklar olduğu gibi kavram sınıflandırmaları da değişmektedir. Sınıflandırmaları yapan araştırmacılar kültüre kendi perspektiflerinden bakarak sınıflandırma yapmışlardır (Macit, 2017, s. 27). Literatürde birçok örgüt kültürü modeli bulunmaktadır. Bu çalışmada literatürde (Aydıntan & Göksel, 2012; Cinel & Kandemir, 2021; Myrvang, vd., 2022; Korkmaz & Ergeneli, 2023) yaygın olarak kabul gören Rekabetçi Değerler Modeline dayalı olan Cameron ve Quinn’in örgüt kültürü modeli ele alınmıştır (Cameron & Quinn, 2006).

Cameron ve Quinn ortaya koydukları model ile örgütsel kültürün, örgütsel başarıya etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmaya göre örgütte uygulanan stratejinin finansal başarıyı etkilemesinin yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret ve uygun yönetim stratejilerinin bulunmasının ve uygulanmasının işgörenlerin istek ve arzularına, yaratıcılık kapasitelerine, yeni stratejilerin ortaya çıkmasına katkıda bulunacağını ifade etmişlerdir (Yücel, 2007, s. 97; Durmuş, 2022, s. 26). Cameron ve Quinn (2006) örgüt kültürünü; klan kültürü, adhokrasî kültürü, hiyerarşik kültürü ve pazar kültürü olmak üzere dört başlık altında incelemiştir.

Klan kültürüne sahip örgütlerde çalışanların birbirlerine çok fazla bağlı oldukları ve örgütün aileye benzer bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Acaray, 2014, s. 56; Durmuş, 2022, s. 27). Klan kültürü; bağlılığı, uyumu, katılımı ve takım çalışmasını ifade etmektedir (Aydıntan & Göksel, 2012, s. 57). Genel olarak yakınlık, aile odaklılık, güvenilirlik, topluluk ve güçlendirme kavramlarıyla karakterize edilmektedir (Akman, 2023, s. 54).

Adhokrasî kültürü geçiciliği, uzmanlaşmayı ve dinamikliği ifade etmektedir (Koç & Erol, 2023, s. 202). Yirmi birinci yüzyılın örgütsel dünyasını giderek daha fazla simgeleyen, dışsallığa, rekabet ve farklılaşmaya odaklanan, esnek yapı ve süreçlere önem veren, hiperaktif (Macit, 2017, s. 49) ve yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen yani dinamik ve uzmanlaşmış örgütler adhokrasî kültürüne sahip örgütlerdir (Çavuşoğlu, 2014, s. 57). Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlar ön plandadır. Çevrelerinde ortaya çıkan yeni fırsatlara uyum sağlamayı ve öncülük etmeyi amaç edinmektedirler. Adhokrasî kültürü daha çok uzay bilimleri, havacılık, yazılım geliştirme ve danışmanlık firmalarında karşımıza çıkmaktadır (Şen, 2023, s. 20).

Hiyerarşik kültürü, ayrıntılı bir şekilde tanımlanan kurallar ile politika ve düzenlemelere göre çalışılan, kararlı ve sürekli kontrol altında olan bir işleyişin gözlenmesi ile ortaya çıkan kültür türüdür. Bu kültüre sahip örgütlerde otorite güç ve sıkı kurallar ile sağlanmaktadır (Çavuşoğlu, 2014, s. 63). Hiyerarşik kültüründe kontrol önemli bir yere sahiptir. Merkezden yönetim ile yönetilir ve çalışanların sorumlulukları detaylı bir şekilde belirtilmiştir (Özyurt, 2022, s. 27). Bu kültüre sahip örgütlerde liderler etkinliği sağlayan düzenleyici ve yönlendirici bir role sahiptir (Can, 2018, s. 89).

Pazar kültürü, 1960’lı yıllarda piyasalarda rekabetin artmasıyla örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri amacıyla yapılan çalışmalarla ortaya çıkmış ve yaygınlaşmış bir kültürel yapıdır (Acaray, 2014, s. 58; Şen, 2023, s. 21). Bu kültür tipinde sürekli bir değişim ve rakipler arası rekabet söz konusudur (Akman, 2023, s. 54). Piyasa kültürü, rekabetçiliği ve amaçlara yönelik olmayı ifade etmektedir. Takım çalışması yürüten örgüt üyelerinin takıma sundukları katkıların tek tek değerlendirilememesi ya da tek alıcı ve tek satıcı bir pazarda belirlenen ürün fiyatının doğruluğunun bilinmemesi gibi sebeplerle piyasa işlem maliyetlerine, piyasa mekanizmasına göre yön

verilmektedir (Aydıntan & Göksel, 2012: 56). Piyasa kültürü, iç çevreden ziyade dış çevreye (Durmuş, 2022, s. 27), müşterilere ve tüketicilere odaklanmıştır (Macit, 2017, s. 53)

## 2.2. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet kavramı, temelde siyaset bilimine ait olmakla birlikte, zamanla aralarında yönetim bilimi de olmak üzere pek çok disiplinin ilgi alanına girmiştir. Son yıllarda muhalefet kavramı, siyaset biliminin yanı sıra örgüt içi ilişkiler bağlamında da incelenmeye başlamıştır (Aydın, 2015, s. 9-10). Örgütler açısından muhalefet 2000’li yılların başlarında tartışılmaya başlanmış olsa da sonraki yıllarda özellikle modern örgütler açısından önemi her geçen gün artan bir kavram haline gelmiştir (Adak, 2023, s. 38). Muhalefet: bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık, karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu anlamına gelmektedir (TDK, 2023).

İngilizce kaynaklarda “organizational dissent” veya “employee dissent” olarak geçen kavramın, Türkçe çalışmalarda “örgütsel muhalefet” veya “işgören muhalefeti” olarak karşılık bulduğu görülmektedir (Oral Ataç & Köse, 2017, s. 119). Örgüt üyeleri örgüt politikalarına, yeni bir yönetim tarzına ve etik olmayan uygulamalar hakkında sesli veya sessiz muhalif düşüncelere sahip olabilmektedir. Bu durumun yaygın olması örgüt içi iletişimin önemli bir aracı olarak görülmektedir (Beldek, 2017, s. 25; Gedik & Üstüner, 2023, s. 54). Temel anlamda örgütsel muhalefet kavramı, örgüt üyesinin kendisini içinde bulunduğu örgütten ayrı hissetmesi, örgütte anlaşmazlık veya aykırı görüşlere sahip olma hali olarak tanımlanabilmektedir (Enginar & Elma, 2023, s. 506; Şeker & Kesgin, 2023, s. 25). Ayrıca işgörenin kurumu, çalışma arkadaşları ve yöneticileri hakkındaki fikir ayrılıklarının dışı vurumu olarak da kabul edilmektedir (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet kavramı her ne kadar örgüt üyelerinin üstleri ile yaşadıkları fikir ayrılıkları olarak ele alınsa da fikir ayrılığı tanımı tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütsel muhalefet aynı zamanda üstlerle yaşanan fikir ayrılıklarını dile getirme sürecini de kapsamaktadır (Aktürk, 2019, s. 41).

### 2.2.1. Örgütsel Muhalefet Davranışı İle İlgili Faktörler

Bu bölümde örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkmasında rol oynayan bireysel faktörler, ilişki faktörler ve örgütsel faktörler incelenecektir.

**Bireysel faktörler:** Örgüt üyesinin, kendisini örgütten ayrı hissetmesiyle birlikte örgütsel muhalefet davranışının bireysel seviyede başladığını ileri sürmüştür (Kassing, 1997; Seçkin, 2022, s. 16). Örgüt üyeleri muhalefet davranışında bulunurken birbirlerinden farklılık gösterirler. Bu farklılık bireysel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler, örgüt üyelerinin tutum, eğilim, nitelik ve örgütteki pozisyonu ile ilgilidir. (Koçmar, 2019, s. 21-22; Erkasap, 2020: 88). Örgüt üyeleri muhalefet davranışında bulunmadan önce karakterlerini ve örgüt içindeki sosyal konumlarını göz önünde bulundurmaktadır. Öz bilinci yüksek olan bireyler, muhalefet davranışında bulunmadan önce, bu davranışın örgüt üyeleri tarafından nasıl algılanacağını düşünerek hareket etmektedirler (Kul, 2022, s. 19).

**İlişkisel faktörler:** İlişkisel faktörler, örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkendir. Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde yöneticilerle, aynı kademede olduğu üyelerle ya da örgüt dışı bireylerle kurdukları ilişki niteliği ilişki değişkenle alakalıdır (Aslanboğa, 2021, s. 27). Bu durum örgüt içi iletişimle birebir ilişkilidir. Örgüt içi iletişim; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir. Dikey iletişim, örgüt içerisinde mesajların aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya iletilmesi ile ilgilidir. Yatay iletişim, aynı kademede çalışmakta olan örgüt üyelerinin birbirleri arasında yapılan mesaj alışverişidir. Örgütlerin daha verimli işlemesi için yapılan iş bölümleri, bölümler arasındaki iş birliğini artırdığından, yatay iletişim bölümlerin uyumlu çalışabilmesine katkı sağlamaktadır. Çapraz iletişim, örgütlerde hiyerarşik yapıyı dikkate almaksızın kişi ya da birimlerle doğrudan iletişime geçilmesidir (Gül, 2020, s. 21-22).

**Örgütsel faktörler:** Örgüt üyelerinin örgütü nasıl algıladığı ve örgütün tümü ile nasıl ilişkiler kurduğu örgütsel faktörler ile ilişkilendirilebilir (Adak, 2023, s. 58). Örgütlerin muhalefet davranışına nasıl tepiti verdiği, muhalefet olasılığı üzerinde büyük etkiye sahiptir (Sarıkaya ve Akın, 2022, s. 196). Örgüt iklimi, iletişim ağı, örgütsel özdeşim, örgütlerin muhalefet davranışını bastırma veya destekleme dereceleri gibi değişkenler muhalefeti etkilemektedir (Enginar, 202, s. 27).

### 2.2.2. Örgütsel Muhalefet Boyutları

Örgüt üyeleri, örgüt uygulamalarına karşı muhalif fikirlere sahip olduklarında ve doyumsuzluk yaşadıklarında bu sorunu dile getirmeyi tercih edebilmektedirler (İzğüden, 2017, s. 34). Muhalefete yol açan bu olay, durum veya uygulamalar karşısında kendilerini ne düzeyde sorumlu hissettiklerine bağlı olarak davranış biçimleri değişmektedir (Coşkuner, 2018, s. 32). Örgüt içerisinde meydana gelen olaylar, uygulamalar ve durumlar karşısında örgüt üyeleri bireysel, ilişki ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak çeşitli şekillerde muhalefet davranışı sergilemektedirler (Uğurlu, 2017, s. 34). Örgüt üyeleri muhalif fikirlerini her zaman yöneticilere aktarmak yerine, durumu değiştirme konusunda yaptırım gücüne sahip olmayan iş arkadaşları veya örgüt dışı bireylere de aktarabilmektedirler (Sarıkaya & Akın, 2022, s. 195).

Örgütsel muhalefet kavramı, ayrılma-dile getirme-sadakat kuramı, örtük kontrol kuramı ve bağımsız düşünce kuramı olmak üzere üç temel yaklaşımla ele alınmaktadır. Hirschman tarafından 1970 yılında geliştirilen ayrılma-dile getirme-sadakat kuramı, örgüt içinde memnuniyetsizlik yaşayan çalışanların üç farklı tepki vereceğini öne sürmektedir (Uçar, 2016, s. 33; Aslanboğa, 2021, s. 20). Bu tepkiler, başka bir göreve geçmek veya örgütten tamamen ayrılmak (Sandıkçı, 2022, s. 8), örgütsel sorunlarla ilgili endişelerini dile getirmek (Yıldırım, 2023, s. 13) ve sessiz kalarak sadakat göstermektir (Ağalday, 2017, s. 101).

Tompkins & Cheney tarafından ortaya atılan örtük kontrol kuramı ise çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için kendi davranışlarını kontrol altında tuttukları bir durumu tanımlar (Tavşancioğlu, 2022, s. 27). Bu kurama göre, çalışanlar aidiyet, bağlılık, bir gruba ait olmaktan duyulan gurur ve sadakat gibi örgütsel kimlik araçları ile kontrol edilmektedir (akt. Yıldırım, 2020, s. 28). Bağımsız düşünce kuramı ise Golden & Infante tarafından geliştirilmiştir ve temel hipotezi, örgüt üyelerinin düşüncelerini serbestçe ifade etme eğiliminde olmalarıdır (akt. Özyurt, 2021, s. 15). Bu kurama göre, örgüt üyeleri görüşlerini özgürce dile getirebilir ve gerektiğinde muhalefet edebilirler. Muhalefet eden bireyler, yöneticilerin bu düşüncelere saygı göstereceğini bildikleri için, yöneticilerin fikirlerini pasif bir şekilde kabul etmek yerine, kendi düşüncelerini savunma eğilimindedirler (Yol, 2022, s. 9; Yıldırım, 2020, s. 29). Bu durum, örgüt üyelerinin bağlılığını, verimliliğini ve iş tatminini artırmaktadır (Sandıkçı, 2022, s. 12).

Bu çalışmada Kassing'in (1997) geliştirdiği örgütsel muhalefet modeli ele alınmıştır. Kassing, örgütsel muhalefeti dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışa aktarılmış muhalefet olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Dikey muhalefet, muhalif fikirlerin örgütün hiyerarşik yapısı içinde alt kademelerden üst kademelere doğru iletilmesini ifade ederken; yatay muhalefet, aynı örgüt içinde ve benzer düzeydeki diğer üyelerle fikirlerin paylaşılmasıdır. Dikey muhalefet ve yatay muhalefet her ne kadar farklı pozisyonlarda ve sorunlar üzerindeki etki gücü olumlu veya olumsuz yönde değişen örgüt üyelerine karşı yapıyor olsa da aynı örgüt içerisinde yapıldığı ve dışarıya aktarılmadığı için içsel muhalefet olarak adlandırılmaktadır. Dışa aktarılmış muhalefet ise muhalif fikirlerin örgüt içerisinde olmayan arkadaşlar veya aile bireylerine yani sorunlar üzerinde etki gücü olmayan kişilere aktarılması olarak açıklanabilmektedir. Bu muhalefet türü ise dışsal muhalefet olarak adlandırılmaktadır. Kassing (1997)'in bu örgütsel muhalefet modeli, literatürde sıkça ele alınan "haber uçuşma" kavramı ile de ilişkilendirilerek bu çalışmada incelenmiştir.

**Dikey muhalefet:** Dile getirilmiş muhalefet olarak da adlandırılan "dikey muhalefet" kavramı örgüt üyelerinin yanlış buldukları davranış ve uygulamaları, bu uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olan bireylerden ziyade hiyerarşik sıralamada daha üstte olan yöneticilere dile getirmek suretiyle sorunu çözme çabası olarak ifade edilebilir (Kavak, 2016: 65). Daha temel bir ifadeyle dikey muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif düşüncelerini örgütte karar alma yetkisine sahip olan üst kademe yöneticilere aktarması olarak tanımlanabilir (Gedik, 2022, s. 45; Gedik & Üstüner, 2023, s. 54; Şeker & Kesgin, 2023, s. 25).

**Yatay muhalefet:** Yatay muhalefet davranışında, örgüt üyesi muhalif düşüncelere sahip olduğu konuları iş arkadaşları ile paylaşmaktadır (İzgüden, 2017, s. 34). Örgütlerde muhalif davranışlar sergilemek, örgüt üyeleri açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgüt üyeleri bu durumla karşılaştıklarında sahip oldukları muhalif fikirleri zarar görebilecekleri düşüncesiyle yöneticilerine ifade etmekten kaçınırlar. Ortaya çıkabilecek olumsuzlukları direk olarak kendi üzerlerine çekmemek adına muhalif düşüncelerin iş arkadaşlarına aktarılmasına yatay muhalefet denilmektedir (Uçar, 2016, s. 45; Coşkun, 2018, s. 34).

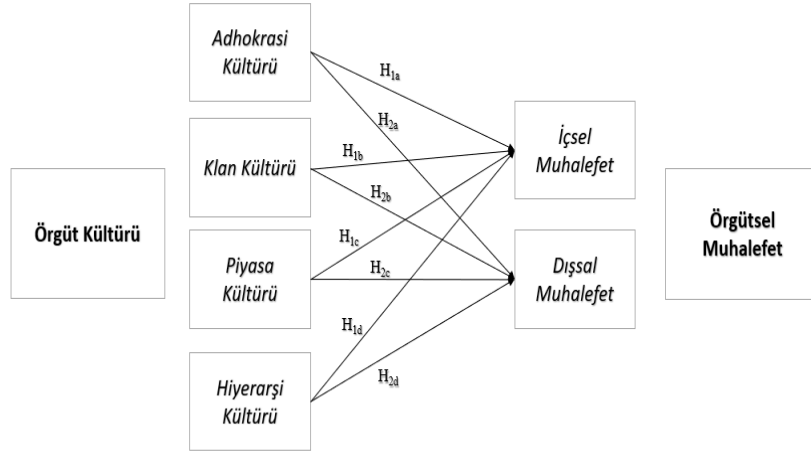
**Dışa aktarılmış muhalefet:** Dışa aktarılmış muhalefet, muhalif fikirlerin örgüt yöneticileri ve iş arkadaşları yerine aile ya da örgüt dışından olan arkadaşlarla paylaşılması ile ortaya çıkmaktadır (Parsak, 2023, s. 18). Örgüt üyeleri, muhalif fikirlerinin düşmanca algılanarak kendilerine karşı misillemeye neden olacağını düşünürlerse, bu fikirlerini ifade etmek için dışa aktarılmış muhalefet stratejisini kullanırlar. Bu stratejide muhalefet, fikirlerini açıklayan kişiye cevap verme konusunda etkisi olmayan kişilere ifade edilmektedir (Eryeşil, 2018, s. 70; Aytekin, 2019, s. 58). Örgüt üyelerinin, iş arkadaşlarına veya kurumsal müşterilerine karşı muhalif fikirlerini dışarıdan ifade etmeyi seçmesi bu muhalefetin duyulmasını imkânsız hale getirmektedir (İçen, 2022, s. 13).

**Haber uçuşma (Whistleblowing):** Bir tür muhalif davranış olan ve İngilizcede whistle blowing olarak geçen kavram Türkçeye haber uçuşma, ıslık çalma ve ihbar etme olarak çevrilmiştir (Aktürk, 2019, s. 49). Haber uçuşma; ortaya çıkan sorunların çözülmesi amacıyla örgütte kuralları ihlal edenlerin veya etik olmayan uygulamalarda bulunanların, örgüt içi ya da dışından muhatap alınabilecek mercilere bildirilmesidir (Koçmar, 2019, s. 35). Örgütlerde haber uçuşma davranışı içsel ve dışsal haber uçuşma olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. İçsel haber uçuşma; örgüt üyelerinin var olan sorunları çözüme ulaştırmak amacıyla örgütün hiyerarşik yapısını takip ederek üst makamlara bildirmesi şeklinde tanımlanırken, dışsal haber uçuşma; sorunların örgüt dışı makamlara aktarılması veya medya yoluyla duyurulması olarak tanımlanmaktadır (Kavak, 2016, s. 68). Kassing & Armstrong (2002) haber uçuşmayı uç bir muhalefet stratejisi olarak tanımlamaktadır. Çünkü bu muhalefet stratejisi her örgüt üyesinin uygulayabileceği ve sık sık başvurulan bir muhalefet şekli değildir. Bu nedenle haber uçuşma, aşırı muhalefet olarak da tanımlanabilmektedir (Erdal, 2020, s. 75-76).

### 2.2.3. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefet davranışının sebep olduğu sonuçlara ilişkin yapılan çalışmalarda muhalefet davranışının, örgüt üyeleri ile örgütün bütünü üzerinde ortaya çıkardığı sonuçlara yoğunlaşmıştır (Korucuoğlu, 2016, s. 35). Örgüt içerisinde gerçekleştirilen muhalefet davranışlarının doğurduğu sonuçlar örgüt üyelerinin ileride sergileyecekleri muhalefet davranışlarına ilişkin fikir vermektedir. Örgüt üyeleri sergiledikleri muhalefet davranışı sonucunda olumlu bir geri bildirim alıyorsa bu davranışı sürdürebilirken, olumsuz geri bildirim aldığı muhalefet davranışında azalma eğilimi meydana gelebilmektedir (İzgüden, 2017, s. 44). Yöneticiler örgütsel muhalefeti bir geri bildirim olarak kabul edip, örgütün eksik yönlerini düzeltme aracı olarak kullanabilmektedir. Bu şekilde örgütsel muhalefet davranışı pekişmekte, çalışanlara örnek teşkil etmekte ve dolaylı yoldan örgütsel demokrasinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Örgütlerde muhalefet davranışının sergilenebildiği bir ortam olması çalışanların performansını artırmakla birlikte (Arayıt, 2020, s. 35), iletilen muhalif görüşlerin yönetim tarafından dikkate alınması örgütsel bağlılığı da artırmaktadır (Şeker & Kesgin, 2023, s. 23). Örgütsel Muhalefetin örgüt için yararlı olacağına aksine olumsuz görüşler de mevcuttur. Muhalif düşünceler, örgüt içi kutuplaşma ve çatışmalara neden olabilmektedir. Örgüt yöneticilerinin, muhalif fikirlerini dile getiren örgüt üyelerini dikkate almaması ve onlara baskı uygulaması örgütün otokratikleşmesine yol açabilmektedir (Taçyıldız, 2020, s. 48; Gedik & Üstüner, 2023, s. 54). Bu durum örgütlerin öğrenme yeteneklerinin azalmasına ve örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkilerin zayıflamasına neden olmaktadır (Erkasap, 2020, s. 95). Örgütsel muhalefet davranışı ilerleme, gelişim ve yenilikler için birer fırsat sandığı konumunda yer almaktadır. Fakat her muhalif bilginin gerçeği yansıttığı söylenemez. Örgüt üyelerinin işleri ve iş arkadaşları hakkında yöneticilerine sunduğu asılsız bilgilerde olabilmektedir. Örgütsel muhalefetin bu şekilde kötü amaçlar doğrultusunda kullanılması; örneğin medya ve düzenleyici kurumlar gibi örgüte etkisi olan kanallara, asılsız bilgilerin aktarılması örgüt için zararlı sonuçlar doğurabilmektedir (Esendemir, 2019, s. 69).

Araştırmada mevcut literatür ve problem kapsamında nicel araştırma yöntemleri arasında yer alan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki veya daha fazla değişkenin ilişkilerinin tespit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Demirel vd., 2022).



Şekil 1. Araştırma Modeli

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü alt boyutlarının içsel muhalefet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Adhokrasi kültürünün içsel muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Adhokrasi kültürü, yenilikçiliği, esnekliği ve risk almayı teşvik eden bir örgüt kültürü türüdür. Araştırmalar, adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde çalışanların, mevcut durumu sorgulama ve yenilik önerme konusunda daha özgür olduklarını göstermektedir. Bu tür bir kültür, çalışanları mevcut uygulamalara karşı içsel muhalefet göstermeye teşvik edebilir, çünkü yenilikçi fikirler ve eleştiriler açıkça desteklenmektedir (Cameron & Quinn, 2006). Bu durum, adhokrasi kültürünün içsel muhalefeti olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

**H<sub>1b</sub>:** Klan kültürünün içsel muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Klan kültürü, iş birliği, bağlılık ve aile benzeri bir ortamı ön planda tutmaktadır. Bu tür bir kültürde çalışanlar, kendilerini örgüte ve birbirlerine karşı derin bir bağlılık algısı içinde çalışmaktadır. Klan kültürü, grup uyumunu koruma eğiliminde olduğu için, içsel muhalefet genellikle bastırılabilir veya dolaylı olarak ifade edilebilir (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011). Çalışanlar, içsel muhalefetlerini açıkça dile getirmektense, uyum ve dayanışma uğruna bu tür duyguları bastırabilmektedir.

**H<sub>1c</sub>:** Piyasa kültürünün içsel muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Piyasa kültürü, rekabet ve sonuç odaklılığı vurgulamaktadır. Bu kültürde başarı, hedeflere ulaşmak ve performansı artırmakla ölçülür. Piyasa kültürünün hakim olduğu örgütlerde, içsel muhalefet genellikle performans veya stratejik hedeflerle ilgilidir. Araştırmalar, bu tür bir kültürde çalışanların, rekabet avantajı sağlamak amacıyla yenilikçi ve eleştirel düşünmeye teşvik edildiğini, ancak aynı zamanda yüksek performans beklentileri nedeniyle muhalefetin bastırılabilirliğini de öne sürmektedir (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009).

**H<sub>1a</sub>:** Hiyerarşi kültürünün içsel muhalefet üzerinde etkisi vardır

Hiyerarşi kültürü, bürokrasi, düzen ve kontrolü vurgulamaktadır. Bu tür bir kültürde, içsel muhalefet genellikle disiplin ve kontrol mekanizmaları tarafından bastırılır. Hiyerarşik kültürlerde, çalışanların örgüt içindeki süreçlere veya karar verme mekanizmalarına karşı açıkça muhalefet göstermeleri zor olabilir (Zammuto & O'Connor, 1992). Bu durum, içsel muhalefetin düşük düzeyde olmasına yol açabilir.

**H<sub>2</sub>:** Örgüt kültürünün dışsal muhalefet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Adhokrasi kültürünün dışsal muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Adhokrasi kültüründe, dışsal muhalefet, genellikle dış çevreye yönelik yenilikçi ve rekabetçi stratejiler geliştirme arzusundan kaynaklanır. Bu kültür türü, dış paydaşlara karşı eleştirel bir bakış açısı geliştirmeyi ve bu paydaşların örgüt üzerindeki etkilerine karşı durmayı teşvik edebilir (Cameron & Quinn, 2006).

**H<sub>2b</sub>:** Klan kültürünün dışsal muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde, dışsal muhalefet genellikle topluluk veya grup uyumuna yönelik tehditlere karşı ortaya çıkar. Bu tür örgütlerde, dış paydaşlar veya rekabet, içsel uyumu tehdit ettiğinde, dışsal muhalefet gösterebilirler (Hartnell et al., 2011). Ancak, bu muhalefet genellikle grup dayanışmasını koruma amacı taşır.

**H<sub>2c</sub>:** Piyasa kültürünün dışsal muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Piyasa kültürü, dışsal rekabeti ve pazar dinamiklerini ön planda tutar. Bu kültürde, dışsal muhalefet, rekabet avantajını kaybetmemek için dış çevreye yönelik eleştirel değerlendirmeler ve karşı koymalar şeklinde ortaya çıkabilir. Piyasa kültürünün bu rekabetçi doğası, örgütlerin dışsal muhalefeti stratejik bir araç olarak kullanmasına yol açabilir (Gregory et al., 2009).

**H<sub>2a</sub>:** Hiyerarşi kültürünün dışsal muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Hiyerarşi kültüründe, dışsal muhalefet genellikle dış çevre tarafından getirilen değişiklik veya tehditlere karşı sistemin korunması amacıyla ortaya çıkar. Bu tür kültürlerde, örgüt dışındaki paydaşlar veya rekabet, iç düzeni tehdit ettiğinde, örgüt dışsal muhalefet gösterme eğilimindedir (Zammuto & O'Connor, 1992).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren hizmet sektörü ve alt dallarına bağlı kamu ve özel örgütlerde çalışan işgörenler, alt kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. TÜİK (2017) verilerine göre, Ankara ilinde 1.887.000 çalışan olduğu istatistiksel olarak görülmektedir. Bu çalışanların %72,13'lük kısmının yani 1.361.000 çalışanın hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği sonuçlarına ulaşılmaktadır (Yavuz vd., 2022). Hizmet sektörü ve alt dalları incelendiğinde çalışma kapsamında seçilen sağlık, eğitim, adalet, güvenlik, turizm, finans, medya, ulaşım ve diğer alt sektörler dahil edilmiştir.

Literatürde sıklıkla kullanılan örneklem hesaplama yöntemi olarak Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanan tablo esas alınmıştır. Bu doğrultuda 500.000 ve üzeri evren büyüklüğü için %95 güven düzeyinde (0,05 anlamlılık düzeyi) n=384 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda 384 örneklem sayısı evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın saha çalışması kapsamında değişkenler ve alt boyutları arasındaki etkinin belirlenmesi amacıyla nicel veri toplama yöntemleri içerisinde yer alan anket tekniği kullanılmıştır. Veriler Ankara ilinde yer alan kamu ve özel sektör çalışanlarından 15.04.2023 – 01.07.2023 tarihleri arasında çevrimiçi ve yüz yüze olarak elde edilmiştir. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu 12.04.2023 tarihli ve 04 sayılı toplantıda görüşülmüş olup, etik açıdan bir sakınca bulunmadığı görülmüştür. Araştırmada verilerin elde edilmesi adına oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır:

**Kişisel Bilgi Formu:** İşgörenlerin sosyo-demografik durumlarının belirlenmesini amaçlayan “doğum tarihi, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kurumdaki çalışma pozisyonu, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma yılı, gelir durumu, çalıştığı sektör ve kurum tipi” gibi tanımlayıcı ifadelerden oluşan 10 soru yer almaktadır.

**Örgüt Kültürü Ölçeği:** Rekabetçi değerler modeline dayalı olan “Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Cameron & Quinn (1999) tarafından geliştirilmiş, Karakılıç Yörük (2019) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Ölçek temelde dört kültür modeli üzerine dizayn edilmiştir. Bu kültür tipleri sırasıyla; Klan kültürü (1., 2., 3., 4. ifadeler), Adhokrasi kültürü (5., 6., 7., 8. ifadeler), Piyasa kültürü (9., 10., 11., 12. ifadeler) ve Hiyerarşi kültüründen (13., 14., 15., 16. ifadeler) oluşmaktadır. Bu noktada ölçek 16 ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0.906$  olduğu tespit edilmiştir.

**Örgütsel Muhalefet Ölçeği:** Bu ölçek Kassing (1998) tarafından geliştirilmiş, Ergün & Çelik (2018) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Toytok & Özdemir (2022, s. 1659) tarafından yapılan çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda yapı geçerliliği açısından ölçek teste tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar neticesinde kabul edilebilir uyum sınırı içerisinde olmadığı, faktör yükleri açısından da düşük çıkan ifadelerin ölçek modelinin veri uyumunu bozduğu görülmüştür. Bu noktada ölçek, temelinde 24 ifade 3 alt boyut içerirken yapılan faktör analizi sonucunda, 9 ifade ve 2 alt boyut ile sınırlandırılmıştır. Bu alt boyutlar içsel ve dışsal muhalefetten oluşmaktadır. 2, 6 ve 8. maddeler dışsal muhalefet boyutunu, 7, 9, 11, 13, 15 ve 16. maddeler ise içsel muhalefet boyutunu oluşturmaktadır. Bu noktada ölçek tekrardan faktör analizine tabi tutulmuş, 9 ifade ve 2 alt boyut ile kullanılmıştır. İçsel muhalefet güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0.817$  ve dışsal muhalefet güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0.768$  olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında belirlenen geçerli örneklem sayısının elde edilmesi amacıyla 500 işgörene anket formu iletilmiş 412 işgören ankete dönüş sağlanmıştır (%82,4). Yapılan inceleme sonucunda geçerli kabul edilen 386 anket formu üzerinden veri seti oluşturulmuştur. Oluşturulan veri setinin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Hipotezlerin sınanması amacıyla betimsel istatistikler, güvenilirlik testi, normallik testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Betimsel İstatistikler

Tablo 1. Frekans Analizi Sonuçları

Değişkenler		n	%
Doğum Tarihi	1946-1964	18	4,7
	1965-1979	73	18,9
	1980-1999	257	66,6
	2000 yılı ve sonrası	38	9,8
Cinsiyet	Kadın	224	58,0
	Erkek	162	42,0
Eğitim	İlköğretim	10	2,6
	Ortaöğretim	57	14,8
	Ön Lisans	69	17,9
	Lisans	190	49,2
	Lisansüstü	60	15,5
Kurum	Kamu	283	73,3
	Özel	103	26,7
Medeni Hal	Evli	224	58,0
	Bekar	162	42,0
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	58	15,0
	1-5 yıl arası	143	37,0
	6-10 yıl arası	98	25,5
	11-15 yıl arası	54	14,0
	16 yıl ve üzeri	33	8,5
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	30	7,8



	1-5 yıl arası	116	30,1
	6-10 yıl arası	86	22,3
	11-15 yıl arası	65	16,8
	16 yıl ve üzeri	89	23,0
<b>Gelir Durumu</b>	8500-12500 TL arası	67	17,4
	12501-15000 TL arası	126	32,6
	15001-20000 TL arası	86	22,3
	20000 TL üzeri	107	27,7
<b>Pozisyon</b>	İşgören	297	76,9
	Alt Kademe Yönetici	33	8,5
	Orta Kademe Yönetici	43	11,1
	Üst Kademe Yönetici	13	3,5
<b>Toplam</b>		386	%100

Tablo 1’de araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik durumları incelendiğinde; işgörenlerin doğum tarihi dağılımları incelendiğinde %4,7’sinin (n=18) 1946-1964 yılları arası, %18,9’unun (n=73) 1965-1979 yılları arası, %66,6’sının (n=257) 1980-1999 yılları arası ve %9,8’inin (n=38) ise 2000 yılı ve sonrası doğum tarihlerine sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde %58’inin (n=224) kadın katılımcı, %42’sinin (n=162) ise erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde işgörenlerin; %2,6’sının (n=10) ilköğretim düzeyinde, %14,8’inin (n=57) ortaöğretim düzeyinde, %17,9’unun (n=69) ön lisans düzeyinde, %49,2’sinin (n=190) lisans düzeyinde ve %15,5’inin (n=60) ise lisansüstü düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre dağılımları incelendiğinde %73,3’ünün (n=283) kamu kurumunda, %26,7’sinin (n=103) ise özel sektörde faaliyet gösterdiği görülmektedir. İşgörenlerin medeni durumları incelendiğinde %58’inin (n=224) evli, %42’sinin (n=162) ise bekar katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. İşgörenlerin kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde %15’inin (n=58) 1 yıldan az, %37’sinin (n=143) 1-5 yıl arası, %25,5’inin (n=98) 6-10 yıl arası, %14’ünün (n=54) 11-15 yıl arası, %8,5’inin (n=33) 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin mesleki kıdem süreleri incelendiğinde, %7,8’inin (n=30) 1 yıldan az, %30,1’inin (n=116) 1-5 yıl arası, %22,3’ünün (n=86) 6-10 yıl arası, %16,8’inin (n=65) 11-15 yıl arası, %23’ünün (n=89) ise 16 yıl ve üzeri mesleki kıdem aralığına sahip olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin gelir durumu dağılımlarına bakıldığında %17,4’ünün (n=67) 8500-12500 TL arası, %32,6’sının (n=126) 12501-15000 TL arası, %22,3’ünün (n=86) 15001-20000 TL arası ve %27,7’sinin (n=107) 20000 TL üzeri gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma pozisyonu durumları incelendiğinde, %76,9’unun (n=297) işgören pozisyonunda, %8,5’inin (n=33) alt kademe yönetici pozisyonunda, %11,1’inin (n=43) orta kademe yönetici pozisyonunda ve %3,5’inin (n=13) ise üst kademe yönetici pozisyonunda görev yaptığı incelenmiştir.

#### 4.2. Normallik Testi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik testi sonuçları incelendiğinde; verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1.5$  arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. -1,5 ile +1,5 aralığının kalan çarpıklık ve basıklık değerleri, büyük ölçüde normal bir dağılıma işaret etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013).

**Tablo 2. Normallik Testi Dağılımı**

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Örgüt Kültürü Ölçeği	-,592	,210	Normal
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	,259	-,001	Normal
Klan Kültürü (Örgüt Kültürü Alt Boyutu)	-,495	-,315	Normal
Adhokrasi Kültürü (Örgüt Kültürü Alt Boyutu)	-,388	-,494	Normal
Piyasa Kültürü (Örgüt Kültürü Alt Boyutu)	-,395	-,397	Normal
Hiyerarşi Kültürü (Örgüt Kültürü Alt Boyutu)	-,794	,586	Normal
İçsel Muhalefet (Örgütsel Muhalefet Alt Boyutu)	-,360	-,015	Normal
Dışsal Muhalefet (Örgütsel Muhalefet Alt Boyutu)	-,126	-,768	Normal

Tabloda verilen sonuçlar doğrultusunda ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin en yüksek -,794 olduğu görülmüştür. Bu değerlerin  $\pm 1,5$  arasında olması normal dağılımına sahip olduğunu göstermektedir. Bu noktada parametrik testler olarak bilinen değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon ve değişkenlerin etki düzeylerinin tespit edilmesi için regresyon analizi uygulanabilmektedir.

### 4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin kuvvetinin belirlenmesinde kullanılan korelasyon katsayıları şu şekilde yorumlanmaktadır (Ural & Kılıç, 2018, s. 231):

“ $r= 0$  ile  $0,29$  arası zayıf yada düşük şiddette ilişki”

“ $r= 0,30$  ile  $0,64$  arasında oluşan ilişki orta şiddette ilişki”

“ $r= 0,65$  ile  $0,84$  arasında oluşan ilişki yüksek veya kuvvetli şiddette ilişki”

“ $r= 0,85$  ile  $1$  arasında oluşan ilişki çok yüksek veya çok kuvvetli şiddette ilişki”

**Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Korelasyonlar				
		Örgüt Kültürü	Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Piyasa Kültürü	Hiyerarşi Kültürü
İçsel Muhalefet	r	,119**	,091	,057	,115**	,132**
	p	,000	,074	,265	,000	,000
	n	386	386	386	386	386
Dışsal Muhalefet	r	-,062	-,078	-,013	-,082	-,028
	p	,225	,124	,806	,108	,582
	n	386	386	386	386	386

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda korelasyon ilişkisinin kuvvetinin belirlenmesinde kullanılan korelasyon katsayıları incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde, zayıf düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ). Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında örgüt kültürü ile içsel muhalefet arasında %11,9 ( $r=,119^{**}$ ) oranında düşük şiddette ve anlamlı bir ilişki, piyasa kültürü ile içsel muhalefet arasında %11,5 ( $r=,115^{**}$ ) oranında düşük şiddette ve anlamlı bir ilişki, hiyerarşi kültürü ile içsel muhalefet arasında %13,2 ( $r=,132^{**}$ ) oranında düşük şiddetli anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve alt boyutlarını oluşturan klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürü ile dışsal muhalefet arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Öte yandan klan kültürü ve adhokrasi kültürünün içsel muhalefet ile anlamlı ilişkisi tespit edilmemiştir. Bu doğrultuda etki hipotezi olarak kurulan ancak ilişki tespit edilmemesi nedeniyle “ $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_2$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  ve  $H_{2d}$ ” hipotezleri desteklenmemiştir. İlişki tespit edilen değişkenler arasındaki etkinin tespit edilmesi amacıyla çok yönlü doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur.

### 4.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, bağımsız açıklayıcı değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılmaktadır (Arıkan, 2013, s. 154). Araştırma kapsamında hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	Model (p)	R <sup>2</sup>	Tolerance	VIF
Örgüt Kültürü	,095	,286	,025			,477	3,183
Piyasa Kültürü	,112	1,174	,024	,000	,051	,775	1,290
Hiyerarşi Kültürü	,139	1,173	,009			,802	1,195

F: 4,102  $p<,001$

**Bağımlı Değişken:** İçsel Muhalefet

Yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlı ilişkiye sahip örgüt kültürü, piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürünün, içsel muhalefet davranışına etkisinin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Test sonucunda modelde, VIF değerleri en yüksek 3,183 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, VIF değerinin en üst sınır olarak kabul edilen 4’ten düşük olduğu tespit edilmiştir. Modelde tolerans değeri ise en düşük ,477’dir. Hair vd. (2010) de bu değer de en alt sınır olan 0,10’dan yüksektir (Hair vd., 2010). Tolerance ve VIF değerleri açısından, modelde yer alan bağımsız değişkenler arasında Çoklu Doğrusal Bağlantı problemi oluşmamaktadır. Değişkenler birlikte ele alındığında içsel muhalefet davranışlarının %5,1’ini açıklamaktadır. Örgüt kültürü, piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutları içsel muhalefet eğilimini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre; “ $H_1$ ,  $H_{1c}$  ve  $H_{1d}$ ” hipotezleri desteklenmiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma işgörenlerin, örgüt kültürü algıları ve örgütsel muhalefet davranışlarına yönelik önemli bilgiler içermektedir. Araştırmada mevcut literatür, işgörenlerin sosyo-demografik durumları, örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenmiştir. Araştırmanın genel sonuçları incelendiğinde, ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi neticesinde piyasa kültürü ile içsel muhalefet arasında istatistiksel olarak düşük şiddette ve anlamlı sonuç elde edilmiştir. Öte yandan etki düzeyinin belirlenmesi adına yapılan regresyon analizi sonucunda piyasa kültürünün içsel muhalefet davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu etki değerlendirildiğinde, piyasa kültüründeki bir birimlik artışın içsel muhalefet davranışları üzerinde ,112 birimlik bir artışa sebep olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu noktada literatür incelendiğinde piyasa kültürüne sahip olan örgütlerin, iç çevreden ziyade dış çevreye odaklandığı ileri sürülmektedir. Aynı zamanda bu kültüre sahip olan örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin performanslarını yükseltmeleri adına daha fazla çaba sarfetmelerini istemektedirler. İşgörenler rekabetçiliğin ve yüksek performans beklentisinin kendilerini zora sokacağına inandıkları için içsel muhalefet davranışını destekleyici yönde eğilim göstermektedirler. Öte yandan demokratik bir kültür yapısında katılımcıların örgütsel süreçlerde aktif rol oynaması neticesinde yenilikçi ve yapıcı muhalefet davranışlarında bulunması doğrultusunda örgütsel öğrenme sürecine pozitif katkı sunmaktadır (Morrisson & Milliken, 2000). Araştırma bulgusu pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerde içsel muhalefet davranışının varoluşunun, işgörenlerin, örgütün rekabetçi ve dış çevre odaklı beklentisine muhalefet ettiklerinin göstergesidir. Bu bulgular, literatürdeki benzer araştırmalarla da tutarlıdır. Cameron & Quinn'in (2006) çalışmasında, pazar kültürünün çalışanlar üzerinde performans baskısı yaratmasının, örgüt içi eleştirileri artırabileceği belirtilmiştir. Yüksek rekabet beklentisi, çalışanların iş yükünü artırarak içsel muhalefeti tetikleyebilir. Ayrıca, piyasa kültüründe, başarıya ulaşma baskısı altındaki çalışanlar, örgütün beklentilerine karşı direnç gösterebilirler (Hartnell vd., 2011). Otoriter kültürlerde çalışanlar muhalefet etmekten kendilerini geri çekerler ve bu durum örgüt içinde bilgi akışını olumsuz etkilemektedir. Detert & Burris (2007), çalışanların, otoriter yönetim tarzına sahip örgütlerde eleştiri yapmaktan çekindiğini ve bu durumun örgütsel performans üzerinde olumsuz etkilere yol açtığını ileri sürmüştür. Otoriter kültürlerde muhalefet, çoğunlukla sessizlikle sonuçlanmaktadır ve yenilik süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Öte yandan araştırma kapsamında bir diğer sonuç ele alındığında hiyerarşi kültürünün içsel muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif ilişkisi ve etkisi tespit edilmiştir. Ortaya çıkan etki düzeyi ele alındığında, hiyerarşi kültüründeki bir birimlik artışın içsel muhalefet davranışları üzerinde ,139 birimlik bir artışa sebep olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Hiyerarşi kültürünün temelinde otoritenin sağlanmasına bağlı olarak merkezileşme ön plana çıkmaktadır. Bu tür örgüt yapılarında politikalar, prosedürler, katı kurallar ve bağlar ön planda tutulmaktadır. Merkezileşmenin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde kararlar, örgütün genellikle merkezinde ve tepe yönetimi tarafından alınır. Diğer yönetim kademelerinde bulunan yöneticiler ve çalışanların karar alma sürecine katılımından söz etmek mümkün değildir. Hiyerarşi kültürü, merkezileşmenin öne çıktığı ve yetki devrinin söz konusu olmadığı örgütlerde otokratik yönetim anlayışından yani karar alma sürecinin genellikle tepe yönetiminin bireysel inisiyatifine bırakıldığını, örgütün tepe yöneticisi değiştiği takdirde örgütte birçok şeyin değişebileceğini ifade eden bir yaklaşımdır. Öte yandan Weber (1947)'in bürokrasi kuramında belirlediği özellikler, hiyerarşi kültürü ile benzerlik göstermektedir. Weber bürokrasi kuramında, bürokratik yapıların ideal örgüt yapıları olduğunu ileri sürmüştür ve bu yapıların sağlıklı bir örgüt yapısı şeklinde işleyebileceğini iddia etmiştir. Weber örgütlerin yönetim kademelerinin yani hiyerarşik yapının düzgün kurulması durumunda örgütün işleyişinde herhangi bir sorunla karşılaşmayacağı örgütte hizmeti veren ile hizmeti alanın kim olduğuna bakılmaksızın örgütün işleyişinin, ideal örgüt anlayışına uygun bir şekilde gerçekleşeceğini savunmuştur. Örgütlerde hiyerarşik yapı uzmanlaşmayı, iş bölümünü, formelleşmeyi, yetki dağılımını kolaylaştırmakta, örgütte sağlıklı bir iletişim kurulmasına zemin hazırlamaktadır. Hiyerarşinin dikey düzlemde gerçekleşmesi, dikey ve biçimsel iletişim ağının oluşmasına imkân sağlarken, örgütün yatay düzlemde genişlemesi ise yatay iletişimi ve biçimsel olmayan iletişime imkân sağlamaktadır. Örgütte sağlam bir hiyerarşik yapı, sağlam bir iletişim ağının kurulmasına zemin hazırlamaktadır. Diğer taraftan, hiyerarşi kültürü ile ilgili bulgular, Zammuto ve O'Connor (1992) tarafından ortaya konan merkeziyetçilik ve otokratik yönetim anlayışının muhalefeti artırabileceği görüşüyle örtüşmektedir. Hiyerarşik örgütlerdeki kısıtlı iletişim ve yetki devrinin olmaması, çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmesine yol açabilir. Bu durum örgüt içinde dikey yerine yatay muhalefeti artırabilir ve çatışmaları körükleyebilir (Gregory vd., 2009).

Merkezileşme dolayısıyla hiyerarşi kültürünün dezavantajları ise işgörenlerin karar alma sürecine dahil olmaması yani söz hakkının olmamasıdır. Bu durum işgörenlerin örgüt içinde kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olacaktır. Herhangi bir konuda fikri sorulan yani karar alma sürecine dahil edilen bireyler hem kararları benimser hem de kararların uygulanması konusunda önemli ölçüde gayret gösterirler. Karar alma sürecine dahil edilmeyen işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları, sadakatleri, örgütsel vatandaşlık algıları, örgütsel adalet algıları düzeyinde gerileme görülebilir. Dolayısıyla performanslarında düşüş yaşanabilir. Bu da örgütün performansının düşmesi, yani hem maddi zarara uğraması hem de işgörenlerin işten ayrılma niyeti sergilemesi ihtimalini yükseltir. Bu bağlamda hiyerarşi kültürünün söz konusu olduğu örgütlerde; işgörenlerin fikirlerine önem verilmeyerek etkisiz

bir konumda bırakılmaları, işgörenlerin yaşadıkları problemlerin dikkate alınmaması ve çözüme kavuşturulmaması, işgörenlerin yanlış buldukları örgüt politikalarını dile getirecek bir ortam bulamamasına sebep olarak, örgüt içi muhalefet davranışlarını artırabilmektedir. Sonuç olarak hiyerarşi kültürü, içsel muhalefeti besleyen bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu durum içsel muhalefeti oluşturan dikey ya da yatay yöndeki muhalefet davranışlarını etkileyebilecektir. Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, yöneticiler ile işgörenler arasında iletişimin kısıtlı olması, işgörenlerin muhalif fikirlerini yöneticilerine iletmek yerine çalışma arkadaşlarına iletmeleri durumunu ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir. Bu durum örgütlerde yapıcı davranışları geliştiren dikey muhalefet davranışları yerine, örgüt içi çatışmayı körükleyen yatay muhalefet davranışının desteklenmesine neden olabilecektir.

Sonuç olarak, örgüt kültürü ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki, örgütün performansı ve yenilikçi yapısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Açık ve katılımcı kültürler, çalışanların aktif bir şekilde görüş bildirmelerini ve dolayısıyla örgütsel gelişim ve öğrenmeyi desteklerken; otoriter kültürler, sessizlik ve durağanlık yaratma eğilimindedir (Kassing, 1997; Schein, 2010).

### 5.1. Öneriler ve Kısıtlar

- Örgütlerde içsel muhalefet ve dışsal muhalefet davranışı doğaldır. Örgüt yöneticilerinin bu durumu benimsemeleri ve bu yönde muhalefet konusuna yaklaşmaları önerilebilir.
- Örgüt kültürü, kısa zamanda oluşmayan ve örgütün tüm çalışanlarının katkı sağladığı bir kavramdır. Kültürün değişebileceği, öğrenilebileceği, aktarılabilirliği unutulmamalıdır. Örneğin bugün klan ya da adhokrazi kültürünün hakim olduğu örgütlerde yarın hiyerarşi veya pazar kültürünün hakim olma olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticiler bu bilinçle hareket ederek değişen çevre koşullarının örgüt kültüründe de değişime neden olabileceğini göz ardı etmemelidir.
- Örgütsel muhalefet davranışları, örgüt kültürünün daha demokratik ve katılımcılığı öne çıkaran bir etken olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel muhalefet davranışı örgütlerin gelişimine ve değişime ayak uydurmalarına katkı sağlayabilir.
- Bu araştırma hizmet ana sektörüne bağlı faaliyet gösteren alt sektörlerde yapılmış, kamu ve özel sektör çalışanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Diğer araştırmacıların farklı sektörlerde örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet ilişkisini incelemelerinde fayda olacağı düşünülmektedir.
- Araştırma, Ankara ili ile sınırlı tutulmuştur. Gelecek çalışmalarda coğrafi bölgeler karşılaştırılabilir veya ülke genelinde araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, çalışanların üyesi oldukları örgütün işleyişi, misyonu ve vizyonu doğrultusunda belirlenen hedef ve politikalar hakkında bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bu durumun, çalışanların örgüt kültürünü anlama ve yorumlama eğilimlerini güçlendireceği ve bu tür çalışmalarda kısıt oluşturabilecek bilgi eksikliklerini gidereceği öngörülmektedir.
- Araştırma bulguları akademik alanyazına katkı sağlayabileceği gibi sektör çalışanlarına ve yöneticilerine faydalı olabilir.
- Yöneticiler, araştırma sonuçlarına göre örgütsel muhalefet davranışını daha etkin bir şekilde yönetme imkânı yakalayabilirler. Yöneticiler ve işgörenlerde muhalefet kavramı olumsuz çağrışım yapan bir kavram olarak değerlendirilmekten vazgeçilebilir. Örgütün değişim ve dönüşümüne katkı sağlayacak olumlu yönleri de bulunan bir kavram olarak değerlendirilebilirler.

### EXTENDED SUMMARY

The primary goal of organizations is to ensure sustainability and profitability. However, in the modern global environment, organizations must also build dynamic structures that adapt to changing external conditions to maintain a competitive advantage (Koç & Topaloğlu, 2012). Organizational culture plays a crucial role in facilitating this adaptability. Furthermore, organizational dissent—whether intrinsic or extrinsic—has become a key focal point in post-modern studies, influencing organizational outcomes both positively and negatively (Avtgis et al., 2007; Garner, 2009).

Organizational culture is not static; it evolves through the contributions of employees. For instance, an organization dominated by clan or adhocracy culture may later develop into a hierarchy or market culture depending on environmental demands. Managers must recognize this evolving nature of organizational culture and understand that as environmental conditions change, organizational culture may need to be adapted accordingly. In this context, understanding how organizational culture influences dissent is vital for sustaining high levels of organizational efficiency and innovation.

Dissent, broadly defined as the expression of dissatisfaction within an organization, manifests in various forms and can be communicated to individuals both inside and outside the organization (Avtgis et al., 2007). Garner (2009) emphasized that dissent is inherently risky, and employees who express dissatisfaction are often aware of

the potential consequences. Despite the risks, dissent is a natural component of organizational life and, when managed effectively, can contribute to positive organizational outcomes.

This study used the relational survey model, a quantitative method designed to explore relationships between two or more variables (Demirel et al., 2022). The population for this research included employees, lower-level managers, mid-level managers, and senior managers working in public and private organizations in Ankara's service sector. According to data from TUIK (2017), there were 1,887,000 employees in Ankara, with approximately 1,361,000 of them (72.13%) employed in the service sector (Yavuz et al., 2022). The study sample was selected following a sampling table by Yazıcıoğlu (2004), which suggested a sample size of 384 for populations of 500,000 or more at a 95% confidence level. A total of 386 valid questionnaires were collected and analyzed using SPSS.

The analysis found that dimensions of organizational culture, market culture, and hierarchy culture significantly and positively influenced internal dissent behaviors. Together, these variables explained 5.1% of internal dissent behaviors. These findings support the hypotheses "H1, H1c, and H1d," indicating that organizational culture, market culture, and hierarchy culture foster dissent within organizations. Intrinsic and extrinsic dissent behaviors are natural in organizations, especially when employees perceive that competitiveness and performance expectations pose challenges. It is recommended that organizational managers recognize dissent as a natural part of organizational life and create a culture that accommodates the expression of dissent. By doing so, organizations can foster a dynamic environment that supports innovation and adaptability.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Adak, Y. (2023). *Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ağalday, B. (2017). *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. Doktora Tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akdeniz Ay, D. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi*. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Akman, A., Z. (2023). *Toplum 5.0 yapılanmasında dijital dönüşüm ile örgüt kültürü etkileşiminin yeri: bir alan araştırması*. Doktora Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aktürk, A. (2019). *Öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel depresyona etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ali Ali Barg, A. (2022). *Örgüt kültürü ile sosyal ve duygusal zekanın iş tatmini üzerine etkisi*. Doktora Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Arayıt, E. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma yöntem ve teknikleri* (2.Basım). Nobel Yayın Dağıtım.
- Arvinen-Muondo, R., & Perkins, S. (2020). *Örgütsel davranış* (1. Baskıdan Çeviri). Ed., Küçük Yılmaz, A. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aslanboğa, R. (2021). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde örgütsel muhalefet, örgütsel bağlılık ve duygusal tükenmişlik ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muş.
- Avtgis, T., A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B., A. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent, *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algılar arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aydıntan, B., & Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 53.

- Aytekin, E. (2019). *Demokratik liderliğin örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Beldek, E. G. (2017). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ile ilişkisi: görgül bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 16-47.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Can, M. (2018). *Motivasyon araçlarının kuşaklar ve örgüt kültürü bağlamında karşılaştırılmalı analizi: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cinel, M. O., & Kandemir, H. (2021). Örgüt kültürünün stratejik planlama tutumu bağlamında değerlendirilmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(37), 4327-4351.
- Coşkun, M. (2018). *Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri: tekstil sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: manisa ve izmir'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Demirel, M. A., Vapur, M., Yavuz, E., & Aydın, İ. (2022). Serbest zaman nostaljisinin serbest zaman motivasyonuna etkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 9(1), 219-231.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Durmuş, Ş. (2022). *Örgüt kültürü tipinin zorunlu vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü: Türkiye'deki en büyük 500 şirket üzerinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Enginar, R. (2022). *Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel muhalefet düzeyleri ile öznel iyi oluş durumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Enginar, R., & Elma, C. (2023). Öğretmenlerin izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel muhalefet düzeyleri ile öznel iyi oluş durumları arasındaki ilişki. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 505-525.
- Erdal, İ. (2020). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, M. (2022). *İş yaşamında bireyler arası güven ilişkilerinin, örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme ile etkileşimine yönelik bir araştırma: Sağlık kurumları örneği*. Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ergün, H., & Çelik, K. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 398-414.
- Erkasap, A. (2020). *Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışları ve örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryeşil, K. (2018). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Esendemir, E. (2019). *İş tatmini algısı ve prososyal davranış eğilimleri ilişkisinde örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Garner, J. T. (2009). Strategic dissent: expressions of organizational dissent motivated by influence goals, *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51.

- Gedik, A. (2022). *Okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkilerin analizi*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2023). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet algıları ile otoriter yönetim tarzına ilişkin algıları. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 50-67.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Gül, Y. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel muhalefet yaşama düzeyi, nedenleri ve sonuçları*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gülyiğit, T. (2022). *Örgüt kültürü ve yönetsel etkililik ilişkisi*. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Güven, A., S. (1996). *Üniversitelerde örgüt kültürü-Osmangazi Üniversitesi'nde örgüt kültürü araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *A global perspective*. Kennesaw State University.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- İçen, B., T. (2022). *Sağlık kurumlarında örgütsel muhalefet örgütsel sessizlik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İzğüden, D. (2017). *Hastane çalışanlarında iletişim doyumunun örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karakılıç, N. Y. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Koç, H., & Erol, E. (2023). Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel kimlik, örgütsel vatandaşlık. Yavuz, E. (Editör). *Örgütsel Davranış* (189-224). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler için yönetim bilimi*. (İkinci Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Koçmar, S. (2019). *Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü*. Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Korkmaz, A. S., & Ergeneli, A. (2023). Yöneticinin fiziksel mesafesi ile sanal kaytarma arasındaki ilişkide sosyal kontrol algısı ve kurum kültürü etkisi: bir düzenlenmiş aracılık modeli. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41(1), 126-146. <https://doi.org/10.17065/Huniibf.1080143>
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kul, Ö., B. (2022). *Öğretim elemanlarının örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin bir çözümleme: nedenleri, biçimleri ve sonuçları*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, S. (2023). *İş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkide kişilik özellikleri, örgüt kültürü ve stratejik çevikliğin rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Macit, G. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Myrvang, N., Demir, H., & Mete, M. (2022). Sağlık kurumlarında örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ilişkisi: Bitlis ve Tatvan devlet hastaneleri örneği. *Avrasya Bilimler Akademisi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 132-142.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Oral Ataç, L., & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Özyurt, D. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin alguları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Özyurt, E. (2022). Yönetici değişikliğinin çalışan performansına etkisinde örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın rolü. Doktora Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Parsak, H. (2023). Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet ve psikolojik güvenlik üzerine etkisi: çağrı merkezi çalışanları üzerine bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Iğdır Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Iğdır.
- Rahimi, R. (2013). Örgüt kültürü perspektifi ile otelcilik sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi: jürys inn zincir otelleri örneği. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Örgütsel davranışın temelleri (14. Baskıdan Çeviri)*. Erdem, İ. & Eser, G. Nobel Yayın Dağıtım.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Örgütsel davranış (14. Baskıdan Çeviri)*. Erdem, İ. Nobel Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz, M. (2016). *Örgütsel davranış*. Aktüel.
- Sandıkçı, K. (2022). Yüksek-Düşük bağlam iletişimin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıkaya, C., & Akın, A. (2022). Farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Econder International Academic Journal*, 6(2), 191-220.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Wiley.
- Seçkin, E. (2022). Psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolünün incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Şeker, M., & Kesgin, E. (2023). Okul yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ile öğretmenlerin muhalefet etme durumları arasındaki ilişki. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 6(1), 21-40.
- Şen, H. (2023). Bankacılık sektöründe örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide dijitalleşmenin aracılık rolü. Doktora Tezi. Doğuş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Taçyıldız, E. (2020). Liderlik tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tavşancıoğlu, A. (2022). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algularına göre örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Toytok, E. H., & Özdemir, S. (2022). Okulda yönetim düzeyi ile örgütsel muhalefet düzeyi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1651-1674.
- Türk Dil Kurumu (2023). <https://tdk.gov.tr> Erişim Tarihi: 25.06.2023
- Uçar, A. (2016). Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uğurlu, E. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık.



- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Yavuz, E., Topaktaş, G., Çelik, E., & Demirel, M.A. (2022). Toksik liderlik ve psikolojik şiddetin örgütsel güvene etkisi: hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (4), 3344-3355.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2020). *Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışı ve işle bütünleşme düzeyine etkisi: bir alan araştırması*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yıldırım, M. (2023). *Okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Yol, Ö. (2022). *Öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü bir uygulama*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Zammuto, R. F., & O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. *Academy of Management Review*, 17(4), 701-728.