



**YÜKSEK-DÜŞÜK BAĞLAMLI İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SÜLEYMAN DEMİREL
ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN HIGH-LOW CONTEXT
COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL DISSENT BEHAVIORS: A
RESEARCH ON SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY ACADEMIC STAFF**

Dilruba İZGÜDEN¹, Ramazan ERDEM²

Öz

Bu çalışmada, üniversitede çalışmakta olan akademik personelin örgütsel muhalefet davranışlarının ve yüksek-düşük bağlamli iletişim eğilimlerinin ölçülmesi ve aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Süleyman Demirel Üniversitesi'ne bağlı fakültelerde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 201 akademik personele anket uygulanmıştır. Veri toplama aracı olarak Erdem (2006) tarafından Hall'in Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Modeli çerçevesinde geliştirilen ve 15 ifadeden oluşan "KİÖ-TUR" (Kültürel İletişim Ölçeği-Türkçe) ile Kassing (1998) tarafından hazırlanan, Aksel (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 20 ifadeden oluşan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, üniversitedeki yüksek bağlamli iletişim, düşük bağlamli iletişime göre yüksek bulunmuştur. Ayrıca, akademik personelin örgütsel muhalefet davranışlarını sergileme eğilimleri çoktan aza doğru dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet şeklindedir. Yine araştırma sonucunda, dikey muhalefet ile yüksek bağlamli iletişim arasında negatif, düşük bağlamli iletişim arasında ise pozitif bir ilişki bulunurken, yatay muhalefet ile hem yüksek hem de düşük bağlamli iletişim arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yüksek Bağlamli İletişim, Düşük Bağlamli İletişim, Örgütsel Muhalefet, Akademik Personel

Abstract

In this study, it is aimed to measure the organizational dissent behaviors and high-low context communication tendencies of the academic staff working at the university and determine the relationship between them. The universe of the research consist of the academic staff working in the faculties of Süleyman Demirel University. Within the scope of the research, 201 academic staff questionnaires were applied. As a data collection tool, "Organizational Dissent Scale" adapted from Turkish by Aksel (2013)

¹ Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü, dizguden@hotmail.com.

² Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü, raerdem@yahoo.com.

prepared by Kassing (1998) which is composed of 20 expressions and "CCS-TUR" (Cultural Communication Scale-Turkish) was developed by Erdem (2006) in the framework of Hall's High-Low Context Model which is composed of 15 expressions, was used. As a result of research, high-context communication in university was found to be higher than low-context communication. In addition, the tendency of academic staff to exhibit organizational dissent behavior is already a form of upward dissent, lateral dissent, and displaced dissent. Again, it has been found out that there is a positive relationship between upward dissent and high context communication, while there is a positive relationship between lateral opposition and both high and low context communication.

Keywords: High Context Communication, Low Context Communication, Organizational Dissent, Academic Staff

1. GİRİŞ

Örgütsel muhalefet davranışı örgütteki olumsuzlukların, etik ve yasa dışı olayların ortaya çıkmasına yardımcı olan, örgüt politika ve uygulamalarına dönük geri bildirimler sağlayan, içerisinde gelişim ve yenilik fırsatları barındıran önemli bir örgütsel iletişim aracıdır (Kassing, 2011). Örgüt üyelerinin muhalif davranışları bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin etkisi altında kalmaktadır (Kassing, 1997a: 42). Çalışanların içinde buldukları örgüt kültürü muhalif davranış sergileme stratejileri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Albrecht, 1979; Kang ve Berger, 2010: 372). Örgüt kültürü çalışanlara kararlara katılım konusunda daha çok söz hakkı veren, muhalefete izin verebilecek, iletişimde serbestinin bulunduğu bir yapıda ise çalışanlar muhalif davranışlar sergileyebileceklerdir (Graham, 1983; Kassing, 1997a: 44). Örgüt kültürünün meydana gelmesinde örgütün bulunduğu toplumun kültürünün büyük etkisi bulunmaktadır. Örneğin; Erdem ve Günlü (2006) çalışmasında Türk kültürünün toplumsal bir yapıda olduğunu ve bunun da örgütlere yansımalarını dile getirmiştir.

Yüksek-düşük bağlam iletişim modelinde, toplumların kültürel yapılarının iletişim biçimlerine olan etkisi ele alınmaktadır. Farklı kültürdeki bireylerin iletişimlerinde de farklılıklar olabileceği ortaya konulmaktadır (Hall, 1976: 106-111; Doizer vd., 1998: 112; Börü, 2007: 432). Daha toplumsal yaklaşımın sergilendiği kültürlerde yüksek bağlamlı iletişim söz konusu iken, daha bireyselci yaklaşımların sergilendiği kültürlerde ise düşük bağlamlı iletişim daha çok tercih konusu olmaktadır (Hall, 1976: 111-113; Hofstede, 2001: 30). Yüksek bağlamlı iletişimde bireyler söylemek istediklerini karşılardakinin duygularını, ortamsal koşulları, çevreyi vb. etkileri de düşünerek dolaylı ve örtük bir biçimde dile getirmektedirken, düşük bağlamlı iletişimde ise bireyler söylemek istediklerini net ve açık bir şekilde ifade etmeyi tercih etmektedirler (Hall, 1976: 39; Kim vd., 1998: 509; Börü, 2007: 432-433). Ve bireylerin bu tercihleri buldukları toplumun kültürel yapısına bağlı olarak değişebilmektedir (Hall, 1976: 106-111). Benzer şekilde örgütteki çalışanlar da örgüt kültürlerinin getirileri doğrultusunda, kurumlarında dışlanmışlık hissetmemek ve ortama uyum sağlayabilmek açısından örgüt kültürü neye uygunsu ona göre yüksek ya da düşük bağlamlı iletişimi tercih edeceklerdir. Hiyerarşik yapıların daha kuvvetli olduğu, güç mesafelerinin yüksek olduğu örgütsel yapılarda çalışanlar daha çok yüksek eğilimli iletişimi tercih edebilecekken, bunun tam tersi örgüt yapılarında ise çalışanlar daha çok doğrudan, açık bir şekilde iletişim gerçekleştirebilecekleri düşük bağlamlı iletişim modelini tercih edeceklerdir (Hall, 1976: 113; Würtz, 2005: 280; Erdem ve Günlü, 2006: 190-191).

Örgütsel muhalefet davranışları da bahsedildiği üzere örgüt kültürünün etkisi altında kalmaktadır (Kassing, 1997a: 42; www.dissentworks.com). Örgüt kültürünün muhalefete izin veren bir yapıda olduğu, katı kuralların olmadığı, yönetici-çalışan ilişkilerinin daha rahat olduğu, kalıplaşmış hiyerarşik yapılanmaların olmadığı örgütsel yapılarda çalışanlar daha çok dikey muhalefet davranışı sergileyebilecekken, bunun tersi durumlarda ise çalışanlar örgütsel muhalefet davranışı sergileme konusunda çekimser kalabilecek ve yatay muhalefet davranışlarına yahut yer değiştirmiş muhalefet davranışlarına yönelebileceklerdir.

Buradan anlaşılmaktadır ki, yüksek-düşük bağlam iletişim modeli ve örgütsel muhalefet davranışları örgüt kültürünün dolayısıyla içinde buldukları toplumun kültürü ile şekillenebilmektedir. Literatür okumaları sonucunda, yüksek bağlamli iletişim ile dikey muhalefetin aynı ortam koşullarında olduğu düşünülmektedir. Üniversitelerin toplumu yansıtmada konusunda önde gelen kurumlardan olduğu söylenebilir. Bir toplumun kültürü o toplumun üniversitelerinde de yüksek düzeyde kendini göstermektedir. Üniversitelerin aslında ast-üst ilişkisinin en yoğun yaşandığı kurumlar arasında yer aldığı ifade edilebilir. Akademisyenlerin danışmanları ya da bölüm başkanları arasında katı bir hiyerarşi olabileceği gibi kurum kültürüne bağlı olarak daha esnek bir yapılanma da söz konusu olabilecektir. Bu bağlamda, çalışmada Süleyman Demirel Üniversitesi akademisyenleri üzerinde bir çalışma yürütülerek, yüksek-düşük bağlam iletişim modeli ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuçlar yorumlamaya tabi tutulmuştur.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yüksek-Düşük Bağlamli İletişim

İnsanlar topluluklar halinde yaşayan sosyal varlıklardır ve insanların yaşamlarını sürdürebilmesi için kişiler arasında iletişim zorunlu bir araç haline gelmektedir (Tunçer, 2012: 241). İletişim; kişilerin bilgi ve semboller üreterek bunları birbirine iletmesi ve iletilen bu içeriklerin algılanması ve yorumlanmasına dayanan bir süreci ifade etmektedir (Dökmen, 2006: 19-20). İletişim süreci; göndericinin (kaynak) düşünce ve duygularını kodlayarak (mesaj/ ileti), belirli bir kanal vasıtasıyla, alıcıya (hedef) iletmesi ve alıcının bu mesajı algılayarak geri bildirimde bulunması şeklinde meydana gelmektedir (Tunçer, 2012: 244; Girişken, 2015: 10). Kişiler arası duygu, düşünce ve bilgi aktarımını sağlayan iletişim örgütler için de geçerli ve gerekli bir araçtır. Örgütlerde bölümler ve çalışanlar arasında gerekli metot, araç ve gerecin kullanılması ile bilgi, veri, anlayış, sezgi vb. aktarmaların yazılı, sözlü ve sözsüz mesaj şekilleri yoluyla sağlanmasına iletişim denilmektedir (Koçel, 2015: 611). Örgütlerde iletişim kanalları yoluyla yöneticiler çalışanlarına iş yaptırmakta (Koçel, 2015: 612), çalışanlar sorunlarını dile getirebilmekte (Tunçer, 2012: 244) ve tüm bu yönetici-çalışan, çalışan-çalışan ilişkileri örgüt başarısını önemli düzeyde etkileyebilmektedir (Koçel, 2015: 612). Yani iletişim örgütlerin sürdürülebilirliği açısından hayati bir öneme sahiptir. İletişim süreci kişiden kişiye, ortamdaki ortama (Tunçer, 2012: 244), kültürden kültüre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu çalışma kapsamında kültürün iletişimdeki etkisi üzerinden gidilecektir.

Toplumlar da bireylerin iletişim biçimleri kültürel bağlamda farklılıklar gösterebilmektedir (Erdem ve Günlü, 2006: 179). İletişim sürecinde mesajların oluşturulması ve anlamlandırılması bireylerin kültürel eğilimlerinden yüksek oranda etkilenmektedir (Erdem ve Günlü, 2006: 179; Börü, 2007: 430).

Farklı kültürlerde yetişen insanlar kendi aralarında iletişim kurarlarken bazı yanlış anlaşılımlar olabilmekte (Nishimura vd., 2008: 783) ve bu da iletişimin etkililiğinin kaybolmasına neden olabilmektedir (Erdem ve Günlü, 2006: 179). Örneğin, ABD’de konuşma özgürlüğünün benimsendiği, bireylerin kendilerini ifade etme serbestisinin yüksek olduğu bir kültür yerleşiktir. Bu nedenden dolayı buradaki bireyler kültürlerinin de etkisiyle söylemek istediklerini dolaysız bir şekilde, karşısındakinin duygularını düşünmeden doğrudan ifade etmeyi tercih etmektedirler (Hall, 1976: 105-106). Türkiye’de ise iletişim genellikle dolaylı yollarla hatta imalarla gerçekleşmektedir. Bunun nedeni, bireylerin iletişim kurarken karşılarındakilerin ne düşüneceğini fazlasıyla önemsemesi, örneğin, büyükleriyle konuşurken saygısızlık edebileceğinden endişe duyması vb. durumlardan dolayı söyleyeceklerini açık ve net bir şekilde söylemek yerine, üstü kapalı, dolaylı bir şekilde ifade etmesidir. Börü (2007: 441)’nün de belirttiği üzere, bahsi geçen bu unsurlar Toplulukçu Doğu kültürünün özelliklerini taşıyan Türk toplumunun, bireylerin iletişimlerine yansıyan özelliklerindedir.

Farklı kültürlerin iletişim süreçlerini etkilediği gibi, iletişim de kültürlerin oluşmasında ve aktarılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Kowalski, 2000: 7). Bunun yanı sıra kültür iletişimin unsurlarından da etkilenmektedir. İletişim sürecini tanımlamada kullanılan jestler, giyiniş tarzı, duruş, resimler, müzik, işaretler, davranış ve tutumlar, renkler, dokunma, tolerans düzeyi vb. faktörler aynı zamanda kültürün de içerisinde bulunan unsurlardandır (Börü, 2007: 430-431). Anlaşılacağı üzere, kültür ve iletişim etkileşim halinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen kavramlardır.

Örgütsel bağlamda, kültür ve iletişim örgütsel davranış üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışları örgüt kültüründen etkilenmekte ve örgüt kültürüyle birlikte örgüt üyelerinin çalışmaları anlam kazanmaktadır (Kowalski, 2000: 7). Aynı zamanda örgüt kültürünün kalıcı hale gelmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve yeni gelen çalışanlara aktarılması örgütlerde iletişim yoluyla meydana gelebilmektedir. Örgüt kültürü çalışanların örgütsel iletişimlerinde de etkili olmaktadır. Şöyle ki, hiyerarşinin yüksek, toleransın düşük olduğu örgütsel yapılarda çalışanlar kendilerini ifade etmede çekimser kalabilecekken, yöneticilerin iletişime açık olduğu, kararlara katılımında çalışanlara da söz hakkı tanınan örgütsel yapılarda ise çalışanların geliştireceği iletişim biçimleri daha farklı olabilecek ve muhtemelen fikirlerini dile getirmekte daha özgür hissedebileceklerdir.

Farklı kültürler farklı iletişim modellerinin oluşmasına neden olmaktadır (Doizer vd., 1998: 112). Hall (1976), iletişim biçimleri ve kültürel farklılıklar arasındaki temel sınıflamayı anlamak için yüksek bağlam-düşük bağlam iletişim ayrımını ortaya koymuştur. Bu iletişim modeli, kültür içerisinde meydana gelen iletişimde, bireylerin sosyal bağlarını, sorumluluklarını ve sosyal uyumlarını yansıtmaktadır. Sosyal yapılar ve kültürlerde yer alan sosyal hiyerarşi yüksek-düşük bağlamli iletişimin oluşmasında etkili olmaktadır (Kim vd., 1998: 508-509). Bağlam, bireyin değerleri hakkındaki varsayımlarını, çevreyi, mesajın oluşturulduğu koşulları ve bilgiyi ifade etmektedir (Doizer vd, 1998: 112).

Yüksek bağlam iletişim modelinde bireyler daha samimi ve birbirlerine bağlıdırlar. Bu iletişim modelinde toplumsal yaklaşımlar ön plandadır. İnsanlar arasındaki samimi ilişkilerin bir sonucu olarak, sosyal bir hiyerarşi oluşur ve iletişimde söylemek istediklerini net bir şekilde ifade etmek yerine, daha genel anlamlara gelebilecek basit mesajlar şeklinde iletirler (Hall, 1976: 39; Kim vd., 1998: 509). Yüksek bağlamli iletişimde toplumsal eğilimler ön planda tutulduğundan, bireyler düşüncelerini ifade ederken

diğer insanları da dikkate almaktadırlar. Çünkü buldukları topluma uyum sağlamadıklarında, dışlanma söz konusu olabilecektir. Bu tür baskılardan dolayı bireyler mesajlarını dolaylı ve örtük bir şekilde aktarmaktadırlar (Erdem ve Günlü, 2006: 190). Yüksek bağlamlı iletişimde her şey açıkça ifade edilmediğinden, asıl anlam genellikle bilginin derinliklerine gömülüdür. Bu nedenle yüksek bağlamlı iletişimde dinleyicinin, söylenenin arka planında yatan bilgileri de düşünerek “satır aralarını” okuyabilmesi gerekmektedir (Nishimura vd., 2008: 785). Yüksek bağlamlı iletişimde göndericinin mesajı fiziksel bağlam ve bireyin içsel durumundan etkilenmekte ve mesaj açık olma durumunu yitirebilmektedir (Hall, 1976: 91).

Düşük bağlam iletişim modelinde ise, kültürlerde toplumsallıktan ziyade bireysellik ön plana çıkmaktadır (Hall, 1976: 39; Kim vd., 1998: 509). Bunun bir sonucu olarak, toplumsal hiyerarşi ve genel olarak toplum, bireylerin yaşamlarına daha az etki etmekte ve insanlar arasındaki iletişim daha net bir şekilde oluşmakta, doğrudan bir anlatım tarzı benimsenmektedir (Kim vd., 1998: 509). Düşük bağlamlı iletişimde gönderici mesajını açık bir şekilde ifade etmektedir (Hall, 1976: 91; Nishimura vd., 2008: 785).

Yüksek bağlamlı iletişim daha çok geleneksel kültürlerde, düşük bağlamlı iletişim ise daha çok modern kültürlerde yer almaktadır (Hofstede, 2001: 30). Yapılan çalışmalarda ABD’de bireyselliğin ön planda olduğu ve bu nedenle düşük bağlamlı iletişimin daha çok kullanıldığı görülmüştür (Hall, 1976). Asya, Afrika ve Latin kökenli bireylerinse kültürlerinin sonucu olarak yüksek bağlamlı iletişimi daha çok tercih ettiği saptanmıştır. Bu kültürlerde daha çok toplumsallık ön plandadır (Gudykunst ve Matsumoto, 1996: 33). Türkiye’de ise toplumsal kültürel özelliklerin daha yaygın olduğu görülmektedir (Hofstede, 2001: 215). Bu nedendir ki, Türk toplumunda yüksek bağımlı iletişim düşük bağımlı iletişime göre daha fazla tercih edilmektedir (Erdem ve Günlü, 2006: 182). Toplumların kültürleri, toplum içerisinde bulunan örgütlerin yapılanmalarını, örgüt kültürlerini de büyük oranda etkilemektedir.

Würtz (2005: 280) çalışmasında, güç mesafesinin yüksek olduğu, hiyerarşik yapıların, otoriter liderlerin ve eşitsizliğin olduğu örgüt kültürlerinde yüksek bağlamlı iletişimin daha çok görüleceğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra, uzlaşmacı ve katılımcı yönetim stillerinin benimsendiği, kalıplaşmış bir hiyerarşik yapının bulunmadığı yani güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise düşük bağlamlı iletişimin daha çok tercih edildiğini ifade etmiştir. Hofstede (2001: 184) çalışmasında Türk kültüründe hiyerarşik yapının önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Erdem ve Günlü (2006: 190), buradan yola çıkarak, Türk kültüründe güç mesafelerinin yüksek olduğunu ve bu nedenden ötürü çalışanların üstlerine yönelik karşıt görüşlerini açıkça dile getiremeyerek, yüksek bağlamlı iletişimi daha çok tercih edeceğini öne sürmektedir. Türk kültüründeki örgütlerde çalışanlar iletişim kurarlarken gruptaki diğer kişileri de düşünerek hareket edeceklerdir. Bunun sebebi ise gruptaki kişiler tarafından bireyin dışlanma ihtimalinin olması ve bu nedenle bireylerin bu baskılar altında iletişim gerçekleştirmek zorunda kalmasıdır.

Yüksek-düşük bağlam iletişim modeli, kültürler arasındaki farklılıkların daha iyi bir şekilde anlaşılmasına ve farklı kültürlerdeki yönetsel uygulamaların daha anlamlı olabilmesine yardımcı olmaktadır (Kim vd., 1998: 508-509). Örgütlerde yüksek bağlam iletişim biçiminde otorite, yetki ve sorumluluklar daha çok üst kademedede toplanmışken, düşük bağlam iletişim biçiminde ise bunlar kademeler arasında yayılım göstermektedir (Hall, 1976: 113). Yöneticiler yüksek bağlamlı iletişimi tercih ederek kültürel bağlamı ön plana koyarlarsa anlatılmak istenen çalışanların her biri tarafından farklı algılanarak iletişimde etkisizlik meydana gelebilecektir (Doizer vd., 1998: 114). Bunların yanı sıra,

küreselleşmeyle birlikte meydana gelen çok uluslu şirketlerde farklı kültürlerle sahip pek çok çalışan bulunmaktadır (Özkaya vd., 2008; Yeşil, 2009). Yüksek-düşük bağlam iletişim modeli sayesinde yöneticiler çalışanlarının kültürlerinin iletişim biçimleri üzerindeki yansımalarını anlamlandırarak, bu doğrultuda iletişim faaliyetlerini düzenleyebilecek ve daha etkili bir iletişim gerçekleştirebileceklerdir.

2.1.2. Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, örgüt politikaları ve uygulamaları ile ilgili karşıt görüşlerin ve anlaşmazlıkların dile getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kassing, 1997b: 311). Örgütsel muhalefet; yaşanan etik sıkıntılar, çalışanların memnuniyetsizlikleri, yanlış giden uygulamalar vb. konularda gelişim fırsatları sunan ve örgüte çok değerli geri bildirimler sağlayan önemli bir kavramdır (Kassing, 2011: 29-30). Örgütsel muhalefet çok adımlı bir süreçtir; örgütsel muhalefetin nedenleri, örgütsel muhalefet davranışları ve örgütsel muhalefetin sonuçları ayrı birer çalışma konusu olabilecek niteliktedir. Bu çalışma kapsamında ise daha çok muhalefetin ifade edilme biçimleri yani örgütsel muhalefet davranışları üzerinde durulacaktır.

Örgütsel muhalefet süreci çalışanların örgütte bir sorunla karşılaşmaları ya da örgütün politika ve uygulamalarına ters düşen düşüncelerinin olması durumunda (Kassing, 1997b: 311) yani tetikleyici bir olayın meydana gelmesi (Redding, 1985: 256-257; Kassing, 1997b: 322) sonucu ortaya çıkmaktadır. Tetikleyici olayın meydana gelmesiyle, çalışanlar tepkilerini göstermek adına, bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin de etkisiyle birlikte (Kassing, 1997b: 322) bir muhalif davranış sergileme stratejisi seçmektedirler (Kassing ve Armstrong, 2002: 40). Çalışanların sergiledikleri bu muhalefet davranışları örgüt içerisinde bazı sonuçlar (olumlu ya da olumsuz) doğurabilmektedir (Graham, 1983: 80). Bahsi geçen tüm bu adımlar örgütsel muhalefet sürecini oluşturmaktadır.

Çalışanların tercih edebileceği örgütsel muhalefet davranışları yatay muhalefet, dikey muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet olmak üzere 3 farklı biçimde ortaya çıkabilmektedir (Kassing, 1997a). Bu örgütsel muhalefet davranışları aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

Dikey Muhalefet: Dikey muhalefet literatürde açık muhalefet olarak da isimlendirilmektedir. Dikey muhalefet, direkt olarak ve açık bir şekilde yönetim kesimi veya bir üst yöneticiye karşı dile getirilen örgütsel muhalefet davranışdır (Kassing, 1997a: 48). Çalışanlar örgüt içerisinde yaşamış oldukları bir sıkıntıyı, sorunu, görmüş oldukları yanlış giden, etik dışı ya da yasa dışı uygulamaları, örgütte alınan kararlara yönelik karşıt fikirlerini vb. direkt olarak yöneticilerine yönelik dile getirmeleri durumunda dikey muhalefet davranışı sergilemiş olurlar.

Çalışanların dikey muhalefet davranışını tercih edebilmeleri bireysel ve örgütsel pek çok değişkene bağlıdır (Redmond, 2014: 29). Kassing (2000a: 389-390) çalışmasında konuşma özgürlüğünün daha çok olduğu örgütlerde çalışanların daha çok dikey muhalefet davranışını tercih ettiğini belirtmiştir. Çalışanlar muhalefetlerinin örgüt içerisinde yapıcı bir şekilde algılanacağını ve örgütte olumsuz bir geri dönüş ile karşılaşmayacaklarını hissettiklerinde, muhalefet ettikleri konu üzerinde etkili olabilecek, çözüm önerileri geliştirilebilecek ve bu çözüm önerilerinin uygulanmasını sağlayabilecek olan yöneticilerine karşı, dikey muhalefet davranışı sergileme yoluna gidebilmektedirler (Kassing, 1997a: 48). Örgüt kültürü olarak çalışanların kararlara katılımına imkân veren, çalışanlara söz hakkı veren, hiyerarşik yapılanmanın çok katı olmadığı yapılarda çalışanlar örgüt içerisinde gördükleri yanlışları yahut fikir ayrılıklarını daha

rahat, açık ve net bir şekilde yöneticilerine karşı dile getirebilecek yani dikey muhalefet davranışı sergileyebileceklerdir.

Yatay Muhalefet: Örgütsel muhalefet davranışlarından yatay muhalefet davranışları çeşitli kaynaklarda farklı isimlerde (gizli muhalefet, örtük muhalefet, antogonistik muhalefet) yer almaktadır (Kassing, 1997b; Kassing ve Avtgis, 1999; Özdemir, 2010; Ötken ve Cenkcı, 2013; Yıldız, 2013). Yatay muhalefet davranışında muhalefet edilecek konu çalışan tarafından iş arkadaşları ile paylaşılmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 40). Çalışanlar örgüt içerisinde yaşamış oldukları sıkıntıları yöneticilerine karşı dile getirmeyi tercih etmeyerek, iş arkadaşlarıyla paylaşma yoluna gidebilmektedir. Bu çalışanın bireysel özellikleriyle ilgili olabileceği gibi örgütsel özelliklerle de ilişkili olabilmektedir. Eğer ki örgütte katı kurallar, sıkı bir hiyerarşik yapı, eleştiriye açık olmayan yönetim kesimi vb. konular hâkimse çalışanlar sorunlarını ya da örgütteki olumsuzlukları yöneticilerine karşı dile getirme konusunda çekimser kalabilecek ve yatay muhalefet davranışı sergileyebilecektir.

Örgütler muhalefete açık yapılar olmadığında, çalışanların sorularını, örgütte gördükleri olumsuzlukları dile getirebilme motivasyonlarını düşürücü bir yapı mevcut olduğunda çalışanlar muhalefetlerini genellikle iş arkadaşlarıyla paylaşma yoluna gitmektedirler (Kassing, 2000b: 61; Kassing ve Armstrong, 2002: 44-45). Çalışanlar dikey muhalefet davranışı sergilediklerinde cezalandırılabilirliklerini ya da yöneticilerinden olumsuz tepkiler alacaklarını düşündüklerinde yatay muhalefet davranışını daha çok tercih etmektedirler (Garner, 2006: 12).

Yer Değiştirmiş Muhalefet: Yer değiştirmiş muhalefet literatürde dışsal muhalefet olarak da isimlendirilmektedir. Kassing (1997a: 50-51) yer değiştirmiş muhalefeti, çalışanların muhalefetlerini örgüt dışındaki kişilere ya da örgüt içerisinde olup konuyla ilgili etkili olması mümkün olmayan kişilere doğru dile getirmesi şeklinde ifade etmektedir. Yer değiştirmiş muhalefet davranışında çalışanlar muhalefetlerini iş arkadaşları dışındaki arkadaşlarına, eşlerine, aile üyelerine vb. yönelik dile getirmektedir (Kaasing ve Avtgis, 1999: 103; Kassing ve Armstrong, 2002: 40). Yer değiştirmiş muhalefet davranışında, sorun örgüt içinden veya dışından konuya etki edemeyecek kişilere doğru yöneltilmektedir. Burada konuya etki edebilecek olan yönetici grubuna sorunun ulaşmama ihtimali olduğundan, çalışanların muhalefet ettiği konuya ilişkin uygun çözümler üretilemeyebilir (Kassing, 1997a: 51).

Çalışanların diğer örgütsel muhalefet davranışlarında olduğu gibi burada da yer değiştirmiş muhalefet davranışlarının tercih edilmesinin altında yatan bireysel, ilişkisel ve örgütsel unsurlar yer almaktadır. Eğer ki çalışanlar muhalefet ettiklerinde yöneticileri ve diğer çalışma arkadaşları tarafından bu durumun hoş karşılanmayacağını, hatta muhalefet etmelerinden ötürü çalışma arkadaşları tarafından dışlanacağını hissediyorsa ve örgütte fikir ayrılıklarına karşı ılımlı bir tavır sergilenmiyor aksine misillemeye gidiliyorsa çalışanlar yer değiştirmiş muhalefet davranışını sergileme eğiliminde olabilecektir.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Amaç

Bu araştırma; akademisyenler arasında baskın olan iletişim kültürünün ve akademisyenlerin örgütsel muhalefet türlerinin ölçülmesini; bu sayede üniversitedeki yüksek-düşük bağlamlı iletişim türleri ile akademisyenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin tespitini amaçlamaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Süleyman Demirel Üniversitesi'ne bağlı fakültelerde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Evrenden kümeleme örnekleme yöntemiyle iki farklı alandan (fen ve sosyal) fakülteler seçilmiştir. Mühendislik Fakültesi, Orman Fakültesi ve Fen-Edebiyat fakültesinin sayısal bölümleri fen alanını; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Fen-Edebiyat fakültesinin sözel bölümleri ise sosyal alanı temsil etmektedir. Bu fakültelerde kolayda örnekleme yöntemiyle 201 anket toplanmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri aracı olarak Erdem (2006) tarafından Hall'ın Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Modeli çerçevesinde geliştirilen ve 15 ifadeden oluşan "KİÖ-TUR" (Kültürel İletişim Ölçeği-Türkçe) ile Kassing (1998) tarafından hazırlanan, Aksel (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 20 ifadeden oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Kültürel iletişim ölçeğinde yüksek bağli iletişim ve düşük bağli iletişim olmak üzere iki alt boyut yer almaktayken, örgütsel muhalefet ölçeğinde ise dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır. Veri toplama aracında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, ankete cevap verenlerin ifadelerine katılma düzeyi hiç katılmıyorsa "1", tamamen katılıyorsa "5" puan aralığında ölçeklendirilmiştir. Anketin son bölümünde ise demografik sorular bulunmaktadır.

3.4. Analiz Yöntemi

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Analizde, tanımlayıcı bilgiler ve nitel değişkenlerle ilgili sorular için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Ankette kültürel iletişim (yüksek-düşük bağli) ve örgütsel muhalefet davranışları boyutları içerisinde yer alan ifadelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak istatistiksel değerlendirmeler bu puanlar üzerinden yapılmıştır.

Veriler normallik testine tabi tutularak, her bir boyutun basıklık ve çarpıklık değerleri bulunmuştur. Bunun sonucunda kültürel iletişim alt boyutları ve örgütsel muhalefet alt boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.96 ile +1.96 aralığında kaldığı görülmüştür. Anlaşılmaktadır ki; boyutlar normal dağılım göstermektedir (Can, 2014: 85). Bu doğrultuda boyutların demografik değişkenlere göre karşılaştırmaları yapılırken parametrik testler kullanılmıştır. İkili grupların karşılaştırılmasında parametrik testlerden olan 'iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi)' ve üç ve üzeri grubun karşılaştırılmasında ise parametrik testlerden olan 'varyans analizi (ANOVA) (F testi)' kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farkın kaynağını tespit etmek üzere 'Tukey's-b testi' kullanılmıştır. Ayrıca üniversitedeki yüksek-düşük bağli iletişim türleri ile akademisyenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında üniversitenin akademik çalışanlarının çeşitli bağımsız değişkenlere göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1’den anlaşılacağı gibi, araştırmaya 201 akademik personel katılmıştır. Anket yapılanların 31’i profesör (%15.4), 26’sı doçent (%12.9), 51’i yardımcı doçent (%25.4), 84’ü araştırma görevlisi (%41.8) ve 9’u diğer öğretim elemanlarından (öğretim görevlisi, uzman, okutman) (%4.5) oluşmaktadır. Çalışmaya en çok araştırma görevlileri katılmıştır.

Araştırma iktisadi ve idari bilimler, ilahiyat, orman, fen-edebiyat, mühendislik fakültesi olmak üzere beş fakültede gerçekleşmiştir. 201 katılımcının fakültele göre dağılımına bakıldığında en çok katılımcının (66) iktisadi ve idari bilimler fakültesinden olduğu görülmektedir. Çalışmaya dâhil olan akademisyenlerin %56.2’si sosyal bilimler, %43.8’si fen bilimleri alanlarında çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların %65.2’si erkek, %34.2’si kadın ve %73.8’i evli, %26.2’si evli değildir. Araştırma kapsamındaki akademisyenlerin %29.9’nun 30 yaşın altında, %35.6’sının 31-40 yaş aralığında ve %34.5’inin 41 ve üzeri yaş aralığına dahil oldukları görülmektedir. Gelir durumuna göre; akademisyenlerin %28.6’sının 4000 TL ve altı, %41.8’inin 4001-5000 TL aralığında ve %29.7’sinin de 5001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %28.2’si 5 yıldan az, %14.9’u 6-9 yıl arası, %17.9’u 10-15 yıl arası ve %39’u 16 yıl ve üzeri yıldır çalışmaktadır. Çalışmaya dâhil olan akademisyenlerin %32’si 4 yıldan az, %21.6’sı 5-9 yıl arasında ve %46.4’ü en az 10 yıldır bu kurumda çalışmaktadır.

Tablo 1. Akademik Personelin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	129	65.2
Kadın	69	34.8
Medeni Durum		
Evli	144	73.8
Evli Değil	51	26.2
Yaş (Yıl)		
-30	58	29.9
31-40	69	35.6
41+	67	34.5
Unvan		
Araştırma Görevlisi	84	41.8
Yardımcı Doçent	51	25.4
Doçent	26	12.9
Profesör	31	15.4
Diğer	9	4.5
Alan		
Fen Bilimleri	113	56.2
Sosyal Bilimler	88	43.8
Gelir (TL)		

-4000	52	28.6
4001-5000	76	41.8
5001+	54	29.7
Toplam Çalışma Yılı		
-5	55	28.2
6-9	29	14.9
10-15	35	17.9
16+	76	39
Kurumdaki Çalışma Yılı		
-4	62	32
5-9	42	21.6
10+	90	46.4
Fakülte		
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	66	32.8
İlahiyat Fakültesi	22	10.9
Mühendislik Fakültesi	48	23.9
Orman Fakültesi	23	11.4
Fen Edebiyat Fakültesi (Edebiyat)	25	12.4
Fen Edebiyat Fakültesi (Fen)	17	8.5
Toplam	201	100

Tablo 2'deki Kültürel İletişim Anketinde yer alan her bir ifadenin aritmetik ortalamasına ve standart sapma dağılımlarına yer verilmiştir. Tabloya bakıldığında; kültürel iletişim anketinin ifadeleri arasında 6. sırada görülen “Verilen mesajın yanında söylenme biçimi, söyleyenin hal ve hareketleri de önemlidir.” ifadesi (4.385) akademik personel tarafından katılım düzeyi en yüksek ifade olmuştur.

Genel olarak ifadelere ilişkin ortalamalara bakıldığında, 3.00 ve üzerinde olan ortalamalar, bireylerin ilgili ifadelere katılım eğilimi içerisinde olduklarına işaret etmektedir. Bu bağlamda, bireylerin, ortalaması 3.00 ve üzerinde olan 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 ve 13 numaralı ifadelere katılma eğiliminde oldukları görülmektedir. Anketin ilk sekiz maddesi yüksek bağli iletişim, kalan yedi ifadesi ise düşük bağli iletişim oluşturmaktadır. Yüksek bağli iletişim ifadelerinin çoğunluğunun ortalamasının 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki; kurumda daha çok imalı, örtük ve dolaylı bir iletişim bulunmaktadır.

Tablo 2. Akademik Personelin Kültürel İletişim ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları

No	İfadeler	\bar{X}	SS
1	Kurumumuzda iletişim kurarken karşıdakinin söylediğine değil, söylemek istediğine bakılmalıdır.	3.340	1.373
2	Kurumumuzda çalışanlar direkt konuşmak yerine imalı anlatımı tercih	3.095	1.135

	ederler.		
3	Kurumumuzda çalışanların yüzüne başka, arkasından başka konuşulur.	3.070	1.226
4	İletişimde “kızım sana söylüyorum, gelirim sen anla” yöntemi kullanılır.	2.829	1.129
5	Çalışanlar eleştirilerini direkt olarak söylemekten kaçınırlar.	3.485	1.103
6	Verilen mesajın yanında söylenme biçimi, söyleyenin hal ve hareketleri de önemlidir.	4.385	0.774
7	Çalışanların yüzünüze söyledikleri ile içlerinde sakladıkları farklıdır.	3.390	1.041
8	Çalışanlar üstlerini açıkça eleştirmekten çekinirler.	3.913	1.032
9	Kurumumuzda iletişim kurarken her zaman açık konuşmak olumludur.	3.523	1.251
10	Çalışanlar verdikleri mesajlarda açık ve net ifadeler kullanırlar.	2.740	0.920
11	Çalışanların arkasından konuşmak yerine, her şey yüzlerine karşı söylenir.	2.563	1.085
12	Mesajı anlamak için çalışanların söyledikleri dışında başka faktörlere ihtiyaç yoktur.	2.675	1.112
13	İyi bir iletişim için kurumumuzdaki çalışanların vermek istedikleri mesajı satır aralarında aramaya gerek yoktur.	3.106	1.169
14	Çalışanlar her ortamda eleştirilerini açıkça ve direkt olarak ifade ederler.	2.482	1.009
15	Bir çalışan size “evet” demişe, ondan yeterli cevabı almışsınızdır.	2.955	1.079

Tablo 3'te Örgütsel Muhalefet Anketinde yer alan her bir ifadenin aritmetik ortalamasına ve standart sapma dağılımlarına yer verilmiştir. Tabloya bakıldığında; 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 34 ve 35 numaralı ifadelerin 3'ün üzerinde değer aldığı görülmektedir. “İşyerinde alınan kararlarla hemfikir olmadığım da bunu amirime söylerim.” ifadesinin ortalamasının 3.627 değerini alarak en yüksek katılım gösterilen ifade olduğu görülmektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki; araştırmaya katılan akademisyenler bölümlerinde ya da üniversite genelinde alınan kararlara katılmadıklarında bunu bölüm başkanlarına ya da ilgili yönetim kesimindeki bireylere karşı dile getirebilmektedirler. Bunun yanı sıra; en yüksek ortalamaya sahip ilk üç ifadeye bakıldığında (26, 24 ve 34) akademisyenlerin üniversitede yanlış gördükleri uygulamalarla, hemfikir olmadıkları kararlarla ilgili düşünce ve görüşlerini daha çok yöneticilerine karşı dile getirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Akademik Personelin Örgütsel Muhalefet ile İlgili İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımları

No	İfadeler	\bar{X}	SS
16	İşyerinde soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim. *	2.345	1.163
17	Evde işyeri ile ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım. *	2.751	1.280

18	İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.	2.950	1.172
19	Yönetimi sorgulayabilirim.	3.205	1.127
20	İşyeri politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım.*	2.557	1.067
21	Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikâyetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.	2.865	1.064
22	Ailemin önünde işle ilgili şikâyetlerde bulunmamayı tercih ederim.*	3.179	1.330
23	İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımda bunu diğer çalışanlarla paylaşıyorum.	3.445	1.115
24	İşyerinde alınan kararlarla hemfikir olmadığımda bunu amirime söylerim.	3.627	1.037
25	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	2.950	1.195
26	Yürümediğini düşündüğüm organizasyonel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine yaparım.	3.552	1.058
27	Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.	3.561	0.926
28	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.	3.442	1.061
29	Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımla yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.*	3.181	1.226
30	Amirime ve yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.	3.512	1.073
31	İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.	2.538	1.193
32	Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.	3.313	1.123
33	İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikâyetlerde bulunurum.	2.276	1.015
34	Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.	3.488	1.091
35	Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	3.030	1.157

*İşaretili ifadeler ters kodlanmıştır.

Tablo 4’de görüldüğü gibi kültürel iletişim anketi 2 boyuttan oluşmaktadır. Araştırmadaki kültürel iletişim boyutlarının güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve iki boyutun Cronbach Alfası’nın 0.70’in üzerinde olduğu hesaplanmıştır. Akademisyenlerin kültürel iletişim boyutlarından yüksek bağlamli iletişim boyutunun ortalaması 3.458 ile 3’ün üzerinde bir değer almaktayken, düşük bağlamli iletişim doyum boyutu ise 2.857 ile 3’ün altında bir ortalamaya sahip olmuştur. Buradan akademisyenlerden alınan cevaplar doğrultusunda, araştırmanın yapıldığı üniversitede yüksek bağlamli iletişimin daha sık gözlemlendiği söylenebilmektedir.

Tablo 4. Kültürel İletişime İlişkin Boyutların Psikometrik Özellikleri

Boyutlar	İfade Sayısı	Max/Min	Cronbach Alfa	\bar{X}	SS
Yüksek Bağlı İletişim	8	1-5	0.790	3.458	0.703
Düşük Bağlı İletişim	7	1-5	0.843	2.857	0.779

Örgütsel muhalefet anketi Tablo 5’de görüldüğü üzere, 3 boyuttan oluşmaktadır. Araştırmadaki örgütsel muhalefet boyutlarının güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve üç boyutun da Cronbach Alfasi’nin 0.70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Boyutların ortalamalarına bakıldığında, 3.459 ortalamayla araştırmanın uygulandığı akademisyenlerde dikey muhalefet davranışının en sık sergilenen örgütsel muhalefet davranışı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenlerde görülen örgütsel muhalefet davranışlarından dikey muhalefet davranışını 3.018 ortalamayla yatay muhalefet takip etmektedir. Akademisyenler 3’ün üzerinde ortalamaya sahip olan bu iki örgütsel muhalefet davranışını daha çok sergileme eğiliminde olmakla birlikte, 2.903 ortalamayla şiddetli olmasa da yer değiştirmiş muhalefet davranışı da sergilemektedir.

Tablo 5. Örgütsel Muhalefete İlişkin Boyutların Psikometrik Özellikleri

Boyutlar	İfade Sayısı	Max/Min	Cronbach Alfa	\bar{X}	SS
Dikey Muhalefet	9	1-5	0.902	3.459	0.815
Yatay Muhalefet	5	1-5	0.710	3.018	0.725
Yer Değiştirmiş Muhalefet	6	1-5	0.756	2.903	0.828

Tablo 6’deki yüksek bağli iletişim boyutu puanları açısından katılımcılar fakültelerine göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (F=3.685, p=0.003). Yapılan Turkey’s-b testi sonucunda farklılığın, ilahiyat fakültesindeki akademisyenlerin puanlarının iktisadi ve idari bilimler, orman ve fen edebiyat (fen+edebiyat) fakültesindeki akademisyenlerin puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buradan ilahiyat fakültesindeki akademisyenlerin, iktisadi ve idari bilimler, orman ve fen edebiyat (fen+edebiyat) fakültesindeki akademisyenlere göre yüksek bağli iletişimlerinin daha yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir. Diğer değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 6. Yüksek Bağlı İletişim Boyutunun Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	n	\bar{X}	S	Test Değeri	p
Cinsiyet					
Erkek	123	3.454	0.745	t=-0.079	0.937
Kadın	64	3.462	0.633		
Medeni Durum					
Evli	135	3.427	0.710	t=-1.087	0.279
Evli Değil	48	3.557	0.705		
Yaş					
-30	57	3.491	0.701	F=1.984	0.141
31-40	65	3.567	0.694		
41+	62	3.326	0.720		
Unvan					
Araştırma Görevlisi	80	3.564	0.670	F=1.038	0.389
Yardımcı Doçent	46	3.399	0.691		
Doçent	25	3.260	0.776		
Profesör	30	3.437	0.708		
Diğer	8	3.437	0.839		
Alan					
Fen Bilimleri	106	3.501	0.723	t=0.946	0.345
Sosyal Bilimler	83	3.403	0.678		
Gelir (TL)					
-4000	50	3.492	0.722	F=0.944	0.391
4001-5000	71	3.463	0.694		
5001+	52	3.317	0.694		
Toplam Çalışma Yılı					
-5	54	3.488	0.744	F=0.877	0.454
6-9	27	3.527	0.559		
10-15	33	3.537	0.725		
16+	71	3.343	0.711		
Kurumdaki Çalışma Yılı					
-4	60	3.508	0.822	F=0.362	0.697
5-9	40	3.462	0.468		
10+	84	3.407	0.705		
Fakülte					
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	62	3.455	0.666	F=3.685	0.003
İlahiyat Fakültesi	21	3.958	0.598		
Mühendislik Fakültesi	44	3.528	0.621		

Orman Fakültesi	22	3.306	0.751		
Fen Edebiyat Fakültesi (Edebiyat)	23	3.206	0.800		
Fen Edebiyat Fakültesi (Fen)	17	3.205	0.691		

Tablo 7'deki yüksek bağlamli iletişim boyutu puanları açısından katılımcılar fakültelerine göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (F=3.329, p=0.007). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farklılığın, orman ve fen edebiyat (edebiyat) fakültesindeki akademisyenlerin puanlarının ilahiyat fakültesindeki akademisyenlerin puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buradan orman ve fen edebiyat (edebiyat) fakültelerinde ilahiyat fakültesine göre düşük bağlamli iletişim eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir. Diğer değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 7. Düşük Bağlamli İletişim Boyutunun Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	n	\bar{X}	S	Test Değeri	p
Cinsiyet					
Erkek	126	2.881	0.789	t=0.418	0.677
Kadın	67	2.831	0.768		
Medeni Durum					
Evli	142	2.853	0.782	t=-0.099	0.921
Evli Değil	48	2.866	0.796		
Yaş					
-30	56	2.778	0.720	F=0.397	0.673
31-40	67	2.865	0.806		
41+	66	2.902	0.811		
Unvan					
Araştırma Görevlisi	79	2.768	0.751	F=0.900	0.465
Yardımcı Doçent	51	3.025	0.736		
Doçent	26	2.851	0.798		
Profesör	31	2.847	0.893		
Diğer	8	2.732	0.802		
Alan					
Fen Bilimleri	109	2.800	0.808	t=-1.153	0.250
Sosyal Bilimler	86	2.930	0.738		
Gelir (TL)					
-4000	50	2.914	0.827	F=0.050	0.951
4001-5000	73	2.876	0.767		
5001+	54	2.870	0.713		
Toplam Çalışma Yılı					
-5	52	2.912	0.784	F=0.366	0.778
6-9	28	2.903	0.739		
10-15	34	2.743	0.771		
16+	75	2.880	0.799		
Kurumdaki Çalışma Yılı					
-4	57	2.839	0.813	F=0.283	0.754
5-9	42	2.809	0.720		
10+	89	2.910	0.791		
Fakülte					

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	65	2.920	0.780	F=3.329	0.007
İlahiyat Fakültesi	19	2.406	0.730		
Mühendislik Fakültesi	46	2.723	0.753		
Orman Fakültesi	23	3.273	0.574		
Fen Edebiyat Fakültesi (Edebiyat)	25	2.788	0.869		
Fen Edebiyat Fakültesi (Fen)	17	3.025	0.737		

Tablo 8’de görüldüğü üzere, dikey muhalefet boyutunun demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırmalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, erkek, evli, yaş grubu büyük ve gelir seviyesi yüksek olan akademik personelin dikey muhalefet eğilimlerinin görece olarak daha yüksek olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, yine istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte araştırma görevlilerinin ve diğer (okutman, öğretim görevlisi, uzman) grubundakilerin dikey muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin diğer akademik personele göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Dikey Muhalefet Boyutunun Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	n	\bar{X}	S	Test Değeri	p
Cinsiyet					
Erkek	126	3.523	0.841	t=1.422	0.157
Kadın	67	3.348	0.765		
Medeni Durum					
Evli	138	3.495	0.836	t=0.972	0.332
Evli Değil	51	3.363	0.790		
Yaş					
-30	56	3.283	0.773	F=1.727	0.181
31-40	68	3.506	0.816		
41+	65	3.540	0.847		
Unvan					
Araştırma Görevlisi	81	3.274	0.827	F=2.418	0.050
Yardımcı Doçent	49	3.637	0.728		
Doçent	26	3.675	0.606		
Profesör	30	3.551	0.963		
Diğer	9	3.234	0.896		
Alan					
Fen Bilimleri	108	3.431	0.813	t=-0.548	0.584
Sosyal Bilimler	87	3.495	0.821		
Gelir (TL)					
-4000	51	3.339	0.789	F=1.257	0.287
4001-5000	72	3.463	0.797		
5001+	53	3.587	0.795		
Toplam Çalışma Yılı					
-5	53	3.350	0.781	F=1.010	0.389
6-9	28	3.345	0.708		
10-15	34	3.562	0.891		
16+	75	3.551	0.819		
Kurumdaki Çalışma Yılı					

-4	60	3.327	0.881	F=2.368	0.097
5-9	40	3.383	0.687		
10+	89	3.601	0.796		
Fakülte					
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	62	3.525	0.701	F=2.021	0.077
İlahiyat Fakültesi	21	3.254	1.171		
Mühendislik Fakültesi	48	3.294	0.884		
Orman Fakültesi	22	3.853	0.685		
Fen Edebiyat Fakültesi (Edebiyat)	25	3.346	0.702		
Fen Edebiyat Fakültesi (Fen)	17	3.601	0.633		

Tablo 9'a bakıldığında, katılımcılar yatay muhalefet boyutu puanları açısından kurumdaki çalışma yıllarına göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (F=3.219 p=0.042). Tukey's-b testi sonucunda, çıkan farkın 5-9 yıl arası üniversitede çalışmış olan akademisyenlerin puanlarının, 4 yıldan az süreyle üniversitede çalışan akademisyenlere göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buradan 5-9 yıl arası üniversitede çalışmış olan akademisyenlerin, 4 yıldan az süreyle üniversitede çalışan akademisyenlere göre yatay muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 9. Yatay Muhalefet Boyutunun Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	n	\bar{X}	S	Test Değeri	p
Cinsiyet					
Erkek	126	3.069	0.782	t=1.292	0.198
Kadın	68	2.929	0.594		
Medeni Durum					
Evli	141	3.022	0.731	t=0.189	0.850
Evli Değil	50	3.000	0.725		
Yaş					
-30	58	3.037	0.704	F=0.265	0.768
31-40	66	3.054	0.745		
41+	66	2.966	0.746		
Unvan					
Araştırma Görevlisi	82	3.053	0.688	F=0.479	0.751
Yardımcı Doçent	50	2.980	0.705		
Doçent	25	3.136	0.729		
Profesör	31	2.948	0.824		
Diğer	9	2.822	0.874		
Alan					
Fen Bilimleri	110	3.056	0.750	t=0.828	0.409
Sosyal Bilimler	87	2.970	0.693		
Gelir (TL)					
-4000	51	3.019	0.652	F=0.274	0.761
4001-5000	74	3.037	0.803		
5001+	53	3.117	0.677		
Toplam Çalışma Yılı					
-5	54	3.092	0.734	F=0.481	0.696

6-9	28	3.121	0.449		
10-15	34	3.023	0.899		
16+	75	2.965	0.710		
Kurumdaki Çalışma Yılı					
-4	61	2.865	0.771	F=3.219	0.042
5-9	40	3.225	0.522		
10+	89	3.067	0.747		
Fakülte					
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	65	3.095	0.746	F=0.562	0.729
İlahiyat Fakültesi	20	3.010	0.918		
Mühendislik Fakültesi	48	2.879	0.730		
Orman Fakültesi	22	3.090	0.689		
Fen Edebiyat Fakültesi (Edebiyat)	25	2.992	0.628		
Fen Edebiyat Fakültesi (Fen)	17	3.070	0.578		

Tablo 10’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan akademisyenler yer değiştirmiş muhalefet boyutu puanları açısından cinsiyet ($t=-2.993$, $p=0.003$), medeni durum ($t=-2.605$, $p=0.010$), yaş grupları ($F=14.024$, $p=0.000$) ve gelir gruplarına ($F=5.416$, $p=0.005$) göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Katılımcılardan kadınların erkeklere, evli olmayanların da evlilere göre yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yanı sıra, yapılan ileri analizlerle, yaş grubu 30 yaş ve altında olan ve 31-40 yaş grubunda olan akademisyenlerin, 41 ve üzeri yaş grubunda olan akademisyenlere göre puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buradan anlaşılmaktadır ki, akademisyenlerin yaşı arttıkça yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğilimleri azalmaktadır. Katılımcıların gelir gruplarına göre farkın kaynağına bakıldığında; 4000 TL ve altı gelir grubundaki akademisyenler ile 4001-5000 TL gelir grubundaki akademisyenlerin, 5001 TL ve üzeri gelir grubundaki akademisyenlere göre yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10’daki yer değiştirmiş muhalefet boyutu puanları açısından katılımcılar fakültelerine göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2.289$, $p=0.048$). Yapılan ileri analizlerde farklılığın, araştırma görevlisi ve diğer (uzman, öğretim görevlisi ve okutman) grubundaki katılımcıların diğer akademisyenlere göre puanlarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Anlaşılır ki, araştırma görevlisi ve diğer (uzman, öğretim görevlisi ve okutman) grubundaki katılımcılar diğerlerine göre daha çok yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğilimi göstermektedir.

Katılımcılar unvan gruplarına göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=4.744$, $p=0.001$). Yapılan ileri analizlerde ortaya çıkan farkın araştırma görevlilerinin puanlarının, profesörlerin puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buradan araştırma görevlilerinin profesörlere göre yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha çok sergileme eğiliminde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 10’daki yer değiştirmiş muhalefet boyutu puanları açısından katılımcılar toplam çalışma yıllarına göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=10.007$, $p=0.000$). Yapılan ileri analizlerde farklılığın, toplam çalışma yılı 16 yıl ve üzerinde olan

akademisyenlerin puanlarının diğer gruplardaki akademisyenlerin puanlarına göre daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Buradan anlaşılır ki, toplam çalışma süresi daha yüksek olan akademisyenlerin yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğilimleri diğer akademisyenlere göre daha düşüktür.

Katılımcılar yer değiştirmiş muhalefet boyutu puanları açısından kurumdaki çalışma yıllarına göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (F=10.248, p=0.000). Tukey's-b testi sonucunda, çıkan farkın 4 yıldan az ve 5-9 yıl arası Süleyman Demirel Üniversitesi'nde çalışmış olan akademisyenlerin puanlarının, 10 yıl ve üzeri süreyle üniversitede çalışan akademisyenlere göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buradan 10 yıl ve üzeri süredir Süleyman Demirel Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademisyenlerin diğer akademisyenlere göre daha az yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğiliminde olduğu söylenebilmektedir. Katılımcıların yer değiştirmiş muhalefet boyutundan aldığı puanlar alan değişkenine göre karşılaştırıldığında sosyal bilimler ve fen bilimlerinden alınan puanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 10. Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutunun Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	n	\bar{X}	S	Test Değeri	p
Cinsiyet					
Erkek	125	2.770	0.831	t=-2.993	0.003
Kadın	68	3.137	0.776		
Medeni Durum					
Evli	140	2.833	0.824	t=-2.605	0.010
Evli Değil	50	3.180	0.759		
Yaş					
-30	58	3.137	0.705	F=14.024	0.000
31-40	67	3.109	0.811		
41+	63	2.486	0.803		
Unvan					
Araştırma Görevlisi	83	3.136	0.791	F=4.744	0.001
Yardımcı Doçent	50	2.836	0.741		
Doçent	24	2.881	1.004		
Profesör	30	2.411	0.786		
Diğer	8	2.812	0.475		
Alan					
Fen Bilimleri	109	3.006	0.878	t=1.964	0.051
Sosyal Bilimler	86	2.773	0.743		
Gelir (TL)					
-4000	51	3.101	0.680	F=5.416	0.005
4001-5000	74	3.049	0.859		
5001+	51	2.634	0.831		
Toplam Çalışma Yılı					
-5	54	3.219	0.719	F=10.007	0.000
6-9	28	3.142	0.839		
10-15	35	3.023	0.759		
16+	72	2.523	0.789		
Kurumdaki Çalışma Yılı					

-4	62	3.137	0.795	F=10.248	0.000
5-9	40	3.158	0.656		
10+	86	2.622	0.840		
Fakülte					
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	64	3.153	0.844	F=2.289	0.048
İlahiyat Fakültesi	21	2.873	0.875		
Mühendislik Fakültesi	47	2.751	0.716		
Orman Fakültesi	22	2.636	0.715		
Fen Edebiyat Fakültesi (Edebiyat)	24	2.729	0.923		
Fen Edebiyat Fakültesi (Fen)	17	3.009	0.838		

Tablo 11’de görüldüğü gibi dikey muhalefet yüksek bağlamli iletişim ile negatif, düşük bağlamli iletişimle ise pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Buradan, yüksek bağlamli iletişimin olduğu kurumlarda dikey muhalefet davranışlarının daha az, düşük bağlamli iletişimin bulunduğu kurumlarda ise dikey muhalefet davranışlarının daha çok gözlemlendiği söylenebilecektir. Yanı sıra, yatay muhalefet hem yüksek hem de düşük bağlamli iletişim ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Yer değiştirmiş muhalefet boyutuyla ise kültürel iletişim (yüksek-düşük bağlamli iletişim) boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 11. Korelasyon Tablosu

BOYUTLAR		1	2	3	4	5
Kültürel İletişim	1. Yüksek Bağlamli İletişim	1				
	2. Düşük Bağlamli İletişim	r=-0.505 p=0.000	1			
Örgütsel Muhalefet	3. Dikey Muhalefet	r=-0.167 p=0.023	r=0.415 p=0.000	1		
	4. Yatay Muhalefet	r=0.145 p=0.049	r=0.191 p=0.008	r=0.491 p=0.000	1	
	5. Yer Değiştirmiş Muhalefet	r=0.105 p=0.156	r=-0.050 p=0.489	r=-0.102 p=0.160	r=0.248 p=0.000	1

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Genel olarak kültürel iletişim ifadelerine bakıldığında, yüksek bağlamli iletişim ifadelerinin (ilk 8 ifade) ortalamalarının, düşük bağlamli iletişim ifadelerinin (9-15 ve arasındaki ifadeler) ortalamalarında göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Düşük bağlamli iletişim ifade ortalamalarının daha çok 3’ün altında bulunduğu görülürken, yüksek bağlamli iletişim ifadeleri sadece biri dışında 3’ün üzerinde bir ortalamaya sahiptir. Buradan, akademisyenlerin cevapları doğrultusunda, Süleyman Demirel Üniversitesi’nde düşük bağlamli iletişime göre daha çok yüksek bağlamli iletişimin hâkim olduğu söylenebilir. Örgütsel muhalefet ifadeleri incelendiğinde; çalışmanın uygulandığı akademik personelin genel manada örgütsel muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmada boyutların psikometrik özellikleri incelendiğinde üniversitede yüksek bağlamli iletişimin düşük bağlamli iletişime göre daha çok görüldüğü, ifadelerin ortalamalarından anlaşıldığı gibi

burada da boyutların ortalamalarından anlaşılmaktadır. Anlaşılacağı üzere; üniversite genelinde kapalı ve imalı bir iletişim söz konusudur. Yapılan çalışmalarda Türkiye’de toplumsal kültürel özelliklerden toplulukçu yapının daha yaygın olduğu sonucu ortaya konmuştur (Hofstede, 2001: 215). Bu nedenledir ki, Türk toplumunda yüksek bağımlı iletişim düşük bağımlı iletişime göre daha fazla tercih edilmektedir (Erdem ve Günlü, 2006: 182). Türk toplumunun yapısında mevcut olan yüksek bağlamlı iletişim, inceleme konusu olan üniversitede de kendini göstermiştir. Örgütsel muhalefet boyutlarında ise en sık görüldenen en az görülene doğru; dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet şeklinde bir sıralama mevcuttur. Buradan, araştırmaya katılmış olan akademisyenlerin üniversite içerisinde karşılaştıkları sorunları, üniversitede yanlış gittiğini düşündükleri uygulamaları, karşıt görüş ve düşüncelerini daha çok yöneticilerine, sonrasında iş arkadaşlarına yönelik olarak dile getirdiğini ve çok sık olmasa da bazı durumlarda da bu tür konuları iş dışı arkadaşları ya da aileleriyle paylaştıkları söylenebilmektedir. Özdemir (2010)’in yapmış olduğu “Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri” başlıklı doktora tezinde Ankara ili merkez ilçelerden seçilen kamu genel liselerindeki öğretmenlerin muhalif davranışlarına ait yapmış olduğu çalışmada örgütsel muhalefet davranışları alt boyutları olarak açık (dikey) muhalefet, örtük (yatay) muhalefet ve haber uçurma davranışları ele alınmıştır. Bu bağlamda Özdemir (2010)’in çalışmasında öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları alt boyutlarından daha çok hangilerini sergilemeyi tercih ettiklerine bakıldığında sırasıyla açık muhalefet, haber uçurma ve örtük muhalefet davranışları gelmektedir. Akada (2015) “Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı yüksek lisans tezinde İzmir ili Buca merkez ilçesinde kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerine yönelik yapmış olduğu çalışmada Özdemir (2010)’in geliştirdiği örgütsel muhalefet ölçeğini kullanmıştır. Akada (2015)’nin çalışmasında öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları alt boyutlarından daha çok hangilerini sergilemeyi tercih ettiklerine bakıldığında sırasıyla yukarı (dikey) muhalefet (3.87), örtük (yatay) muhalefet (2.65) ve haber uçurma (2.75) gelmektedir. Yıldız (2014)’in “Örgütsel Muhalefet” çalışmasında da benzer bir biçimde öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları alt boyutları sıralaması açık muhalefet (2.74), örtük muhalefet (2.54), haber uçurma (2.29) şeklinde ortaya çıkmıştır. Buradan; akademisyenler üzerinde yapılmış olan bu çalışmanın, öğretmenler üzerinde yapılmış olan bahsi geçen çalışmalarda olduğu gibi, dikey muhalefet davranış eğilimlerinin daha yüksek bulunduğu sonucu ortaya konulmaktadır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, akademisyenlerin kültürel iletişim boyutları ve örgütsel muhalefet davranışı boyutlarından aldıkları puanların demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır. “Yüksek Bağlamlı İletişim” ve “Düşük Bağlamlı İletişim” boyutları değişkenlere göre karşılaştırıldığında her ikisinde de fakültelere göre farklılık olduğu görülmektedir. Yüksek bağlamlı iletişim boyutunda ilahiyat fakültesindeki akademisyenlerin, iktisadi ve idari bilimler, orman ve fen edebiyat (fen+edebiyat) fakültesindeki akademisyenlere göre yüksek bağlamlı iletişimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlahiyat fakültesindeki akademisyenler iktisadi ve idari bilimler, orman ve fen edebiyat (fen+edebiyat) fakültesindeki akademisyenlere göre daha çok dolaylı, imalı ve örtük bir iletişim içerisinde bulunmaktadırlar. Düşük bağlamlı iletişim boyutunda ise, orman ve fen edebiyat (edebiyat) fakültesindeki akademisyenlerin ilahiyat fakültesindeki akademisyenlere göre düşük bağlamlı iletişimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani, orman ve fen edebiyat (edebiyat)

fakültesindeki akademisyenler ilahiyat fakültesindeki akademisyenlere göre daha açık ve doğrudan bir iletişim içerisinde bulunmaktadırlar. Buradan anlaşılmaktadır ki; ilahiyat fakültesinde yüksek bağli iletişim daha yüksek seviyede görülürken, düşük bağli iletişim ise daha düşük seviyede görülmektedir. Sonuçta, ilahiyat fakültesinde iletişimin daha kapalı olduğu, açık olmadığı ve ifade edilenle ifade edilmek istenen her zaman birbirini karşılamadığından, iletişimde ortamsal, bireysel özelliklerin de dikkate alınması gerektiği söylenebilecektir.

Çalışmaya katılan akademisyenlerin “Yatay Muhalefet Boyutu”ndan aldıkları puanlar kurumdaki çalışma yılına göre karşılaştırıldığında, 5-9 yıl arası üniversitede çalışmış olan akademisyenlerin, 4 yıldan az süreyle üniversitede çalışan akademisyenlere göre yatay muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan, 5-9 yıl arası üniversitede çalışmış olan akademisyenlerin üniversitede, fakülte ya da bölümlerinde yaşadıkları bir sıkıntı, karşılaştıkları bir problem veya yanlış gördükleri bir uygulamayla ilgili düşüncelerini 4 yıldan az süreyle üniversitede çalışan akademisyenlere göre daha çok iş arkadaşlarıyla paylaşma yoluna gittiği söylenebilmektedir. Akademisyenler “Dikey Muhalefet Boyutu” kapsamında demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığında hiçbir değişkende anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu elde edilmiştir.

“Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutu” değişkenlere göre karşılaştırıldığında alan gruplandırması (fen bilimleri ve sosyal bilimler) hariç tüm değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Çalışmaya katılan akademisyenlerden kadınların erkeklere, evli olmayanların da evlilere göre yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yanı sıra, akademisyenlerin yaşı arttıkça yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların gelir gruplarına göre farkın kaynağına bakıldığında; gelir seviyesi düşük olan akademisyenlerin diğer akademisyenlere oranla daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilediği sonucu elde edilmiştir. Bulgular doğrultusunda genel manada araştırma görevlilerinin diğer akademisyenlere göre daha çok yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, toplam çalışma süresi ve bu kurumdaki çalışma süresi daha uzun olan akademisyenlerin daha az yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilediği sonucu elde edilmiştir. Bunların yanı sıra istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte; evli, yaş grubu büyük ve gelir seviyesi yüksek olan akademik personelin dikey muhalefet eğilimlerinin görece olarak daha yüksek olduğu, aynı zamanda araştırma görevlilerinin ve diğer (okutman, öğretim görevlisi, uzman) grubundakilerin dikey muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin diğer akademik personele göre daha düşük olduğu görülmektedir. Aslında sonuçlar birbirini karşılamaktadır. Şöyle ki; çalışma süresi kısa olan, evli olmayan, yaşı küçük olan, geliri düşük olan kişiler üniversitede genel manada araştırma görevlilerinin sahip olduğu demografik özellikleri içerisinde barındıran unsurlardır. Bu nedenden ötürüdür ki, sayılan tüm bu özellikler yer değiştirmiş muhalefet davranışını benzer şekilde pozitif yönde ve dikey muhalefet davranışını negatif yönde etkilemektedir. Araştırma görevlilerinin yer değiştirmiş muhalefet davranışını daha çok sergilemesinin ve dikey muhalefet davranışını sergilemede çekimser kalmasının altında pek çok sebep yatmaktadır. Araştırma görevlileri üniversitelerde bulunan akademik personeller arasındaki hiyerarşik yapının en altında bulunan grubun elemanlarıdır. Araştırma görevlileri bu tür yapılanmalardan dolayı gördükleri bir sorunu, yaşadıkları bir sıkıntıyı yöneticilerine (bölüm başkanlarına, dekanlarına vb.) iletmekte çekimser kalabilmektedirler. Aynı zamanda araştırma görevlileri genellikle kurumun en yenileri oldukları için bu

tarzdaki görüş ve düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşma noktasında da çekimser kalarak bunları daha çok aileleri ya da iş dışındaki sosyal çevrelerine aktarmayı tercih edebileceklerdir.

Çalışmanın sonucunda, dikey muhalefet davranışı ile yüksek bağlamli iletişim arasında negatif, düşük bağlamli iletişimle ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Anlaşılmaktadır ki, yüksek bağlamli iletişimin bulunduğu yani toplulukçuluğun ön planda olduğu, hiyerarşik yapılanmaların mevcut olduğu ve bunlardan dolayı örtük, dolaylı bir iletişimin hâkim olduğu kurumlarda akademisyenler daha az dikey muhalefet davranışı sergileme eğilimindeyken; düşük bağlamli iletişimin mevcut olduğu, bireyselse bir tutumun ön planda olduğu, iletişimin doğrudan, açık ve net bir şekilde gerçekleşebildiği kurumlarda ise akademisyenler karşıt görüş ve düşüncelerini daha çok yöneticilerine karşı dile getirme, yani daha çok dikey muhalefet davranışı sergileme eğilimindedirler. Würtz (2005: 280) çalışmasında, güç mesafesinin yüksek olduğu, hiyerarşik yapıların, otoriter liderlerin ve eşitsizliğin olduğu örgüt kültürlerinde yüksek bağlamli iletişimin daha çok görüleceğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra, uzlaşmacı ve katılımcı yönetim stillerinin benimsendiği, kalıplaşmış bir hiyerarşik yapının bulunmadığı yani güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise düşük bağlamli iletişimin daha çok tercih edildiğini ifade etmiştir. Anlaşılmaktadır ki, güç mesafesinin yüksek olduğu, hiyerarşik yapıların, otoriter liderlerin ve eşitsizliğin olduğu örgüt kültürlerinde yüksek bağlamli iletişimin yanı sıra, çalışanlar düşüncelerini rahat bir biçimde yönetime karşı dile getiremeyerek dikey muhalefet davranışından kaçınacaklardır. Ters durumda ise, örgütlerde iletişim serbestisi mevcut olacak, düşük bağlamli iletişim söz konusu olabilecek ve çalışanlar dikey muhalefet davranışı sergileyebilecektir.

Farklı ülkelerde farklı kültürel iletişim türleri bulunmaktadır. Ülkelerdeki bu iletişime yansıyan kültürel farklılıklar, örgütlerde de yansımalar bulmaktadır. Hofstede (2001: 184) çalışmasında Türk kültüründe hiyerarşik yapının önemli bir unsur olduğunu belirtmiş, Erdem ve Günlü (2006: 190) de buradan yola çıkarak, Türk kültüründe güç mesafelerinin yüksek olduğunu ve bu nedenden ötürü çalışanların üstlerine yönelik karşıt görüşlerini açıkça dile getiremeyerek, yüksek bağlamli iletişimi daha çok tercih edeceğini öne sürmektedir. Bahsi geçen bu çalışmalar, akademisyenler üzerinde yapılmış olan bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Kim ve diğerleri (1998)'nin yapmış olduğu çalışmada Çin ve Kore'de yüksek bağlamli, Amerika'da ise düşük bağlamli iletişimin daha sık görüldüğü ortaya konmuştur. Buna ek olarak, Nishimura ve diğerleri (2008)'nin yapmış oldukları çalışmada Japonya ve Finlandiya'nın yüksek bağlamli iletişim türüne, Hindistan'ın ise bazı yüksek bağlam özelliklerini taşımakla birlikte düşük bağlamli iletişim türüne daha yakın olduğu vurgulanmıştır. Hall (1976) ise Çin, Japonya ve diğer Uzak Doğu ülkelerinin yüksek bağlamli iletişim türünün, Amerika'nımsa düşük bağlamli iletişim türünün örneklerinden olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü üzere, ülkelerin kültürel yapıları iletişim türüne de yansiyarak, farklılıklara yol açabilmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar bir devlet üniversitesi olan Süleyman Demirel Üniversitesi için geçerlidir. Çalışmanın tüm evrene genellenebilmesi için vakıf üniversitelerinde ve farklı şehirlerde uygulanması gerekmektedir. Bu çalışmada yüksek-düşük bağlamli iletişim ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda yüksek-düşük bağlamli iletişim modelinin farklı değişkenler üzerindeki etkisine bakılabilir. Ayrıca, yüksek-düşük bağlamli iletişim modeli ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle ülkelerin kültürlerinin iletişim üzerine yansımaları şeklinde gitmektedir. Bu nedenle kültürel iletişim modeli tespit edilmiş olan bu ülkelerde bulunan

örgütler içerisinde çalışmalara gidilerek, ülke kültürünün örgüt kültürü üzerindeki yansımaları da inceleme konusu olabilecektir. Bunun yanı sıra, örgütsel muhalefet davranışlarıyla ilişkili olabilecek diğer değişkenler tespit edilerek bu konuda çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Albrecht, T. L. (1979). The Role of Communication in Perceptions of Organizational Climate. D. Nimmo (Ed.). *Communication Yearbook 3* içinde (343-357). New Jersey: Transaction Publishers.
- Börü, D. (2007). İletişim ve Kültür. R. Erdem ve C.Ş. Çukur (Ed.). *Kültürel Bağlamda Yönetel- Örgütsel Davranış* içinde (427-459). (1. Baskı). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Dozier, J.B., Husted, B.W. ve McMahon, J.T. (1998). Need for Approval in Low-Context and High-Context Cultures: A Communications Approach to Cross-Cultural Ethics. *Teaching Business Ethics*, 2, 111-125.
- Dökmen, Ü. (2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati* (35. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdem, R. ve Günlü, E. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2), 177-195.
- Garner, J. T. (2006). *When Things Go Wrong At Work: Expressions of Organizational Dissent as Interpersonal Influence*. Yayınlanmamış doktora tezi, Texas A and M University. Texas.
- Girişken, A. G. (2015). *Bir Kamu Hastanesinde Sağlık Çalışanlarının İletişim Doyumları İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı. İstanbul.
- Graham, J. W. (1983). *Principled Organizational Dissent*. Doktora Tezi. Northwestern University.
- Gudykunst, W. B. ve Matsumoto Y. (1996). Cross- Cultural Variability of Communication in Personal Relationship. W. B. Gudykunst, S. Ting-Toomey ve T. Nishida (Ed.). *Communication in Personal Relationships Across Cultures* içinde (19-56). USA: Sage Publications.
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences* (2. Baskı). London: Sage Publications.
- Kang, J. A. ve Berger, B. K. (2010). The Influence of Organizational Conditions on Public Relations Practitioners' Dissent. *Journal of Communication Management*, 14(4), 368-387.
- Kassing, J. W. ve 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, 39-65.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, (13), 76-91.
- Kassing, J. W. (1997a). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. Doktora Tezi. Kent State University. Ohio. ABD.
- Kassing, J. W. (1997b). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring The Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.

- Kassing, J. W. (2000b). Investigating The Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, (17), 58-70.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in Organizations*. United States: Polity Press.
- Kim, D., Pan, Y. ve Park, H. S. (1998). High- Versus Low-Context Culture: A comparison of Chinese, Korean and American Cultures. *Psychology and Marketing*, 15(6), 507-521.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural Change Paradigms and Administrator Communication. *Contemporary Education*, 71(2), 4-12.
- Nishimura, S., Nevgi, A. ve Tella, S. (2008). Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India. A. Kallioniemi (Ed.). *Renovating and Developing Didactics* içinde (783-796). Proceedings of A Subject-Didactic Symposium, Helsinki.
- Ötken, A. B. ve Cencki, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı. Ankara.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 359-374.
- Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles and Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Redmond, V. V. M. (2014). Examining the Relationships Between Conflict Management Styles, Upward Dissent Tactics, and Leader-Member-Social-Exchange. Doktora Tezi. North Carolina State University. North Carolina.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (1.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Würtz, E. (2005). Intercultural communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites From High-Context Cultures and Low-Context Cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), 274-299.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *KMU İİBF Dergisi*, 16, 100-131.
- Yıldız, K. (2014). Örgütsel Muhalefet. *Akademik Bakış Dergisi*, 43, Z12-Z19.
<http://www.dissentworks.com/resources.html>, Erişim 10.02.2017.

