

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Ayşen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FİNDİKLİ (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Şeyma Gün EROĞLU*

Erdal ALGA**

ÖZET: Küresel rekabetin hızlandığı ve örgütsel faaliyetlere ilişkin değişkenlerin sayısının ve etkilerinin arttığı günümüz şartlarında, hemen her işletme ya da örgütün, yaşanan değişimlere karşı uyum sağlama zorunluluğu vardır. Bu bağlamda, örgütsel değişim için en etkili ve isabetli öngörüler ve uygulamalar, örgütün bizzat kendi içindeki örgütsel süreçlerde uzmanlaşmış olan "muhalif" çalışanlardan gelmektedir. Bu araştırmanın amacı, örgütsel muhalefet ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, Denizli ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerdeki 210 çalışan üzerinde anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, katılımcıların örgütsel muhalefet davranışlarının orta düzeyde ve örgütsel değişime açıklığın yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel muhalefetin haber uçurma ve örtük muhalefet davranış boyutlarının, çalışanların örgütsel değişime açık olma tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, örgütsel muhalefetin açık muhalefet davranış boyutu ile örgütsel değişim arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Değişim, Hizmet Sektörü

Jel Sınıflandırması: M10, M12

DOI: 10.29131/uiibd.349482

IMPACT OF ORGANIZATIONAL DISSSENT ON ORGANIZATIONAL CHANGE: A RESEARCH ON ORGANIZATIONS IN SERVICE SECTOR

ABSTRACT: Under the conditions in which global competition speeds up, the number of variables associated with organizational activities and their impacts increase, almost every firm or organization should adapt to the ongoing change. In this regard, the most impactful and accurate predictions and applications for organizational change are created by the "dissenters" who specialize in organizational processes inside firms. The purpose of this study is to investigate the relation between organizational dissent and organizational change. The research was carried out by conducting a survey method on 210 employees who work in service sector organizations in Denizli province. Correlation and regression analysis were performed to the data obtained in this study. The finding of the study reveals that participants have moderate level of organizational dissent behavior and high level of openness to organizational change. Moreover, it is found that two dimensions of organizational dissent, namely whistleblowing and latent dissent, have positive and significant impact on employees' attitudes against openness to organizational change. However, the relationship between open dissent dimension of organizational dissent and organizational change is found to be insignificant.

Keywords: Organizational Dissent, Organizational Change, Service Sector.

Jel Classification: M10, M12

*Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm, Öğretim Üyesi, guneroglu@mu.edu.tr

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

Kaynak gösterimi için:

EROĞLU, Ş., ALGA, E. (2017). ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (3), 140-158. DOI: 10.29131/uiibd.349482

1. Muhalefet Kavramının Tanımı, Çağrışımı ve Sınırlar

Muhalefet kelimesi, gündelik dilde egemen ve yaygın anlayışa uymayan ve bu doğrultuda aykırılığı ve farklılığı çağrıştıran bir anlama sahiptir. Misalli Büyük Türkçe Sözlük'te muhalefet kelimesine, **a.** uymama, başka türlü olma; **b.** karşı olma, karşı çıkma, aksini savunma; **c.** iktidarın takip ettiği politikaya karşı olan, iktidarla aynı görüşü paylaşmayan ve bunu örgütlü bir şekilde ortaya koyan siyasi topluluk tarzında anlamlar verilmiştir. Muhalefet kavramının, günlük hayatta “muhalefet etmek” (karşı çıkmak, karşı koymak, aksini savunmak veya yapmak), “muhalefet şerhi” (bir kurulda ortaklaşa alınan kararlara veya bunlardan bir kısmına katılmayanların itiraz ettikleri kararların altına katılmama gerekçelerini yazmak suretiyle imza atma işlemi) ve “muhalefet partisi” (çok partili demokratik rejimlerde iktidar partisinin karşısında olan diğer partilerden herhangi birisi) şeklindeki kullanımlarının oldukça yaygın olduğu görülmektedir (Ayverdi, 2006: 2116-2117).

Muhalefet kavramı günlük hayatta, yaygın ve popüler olan davranış tarzlarına karşı, en hafifinden “ilgisiz kalma” ve “katılmama”, en ağırından şiddetle “karşı çıkma” şeklindeki farklı derecelerde gerçekleşen karşıtlık hâlini ifade etmektedir. Yine, muhalefet kavramı, ülkedeki egemen siyasi kültür çerçevesinde baskın olan dünya görüşüne veya yaklaşımına karşı, alternatif olma niteliğine sahip başka siyasi ve ideolojik bakış açısını anlatmak üzere bir anlam kazanmıştır. Muhalefet kavramı, gündelik hayattaki ve siyaset dilindeki kullanımında, özellikle gelişmekte olan, nispeten kapalı, sınıfsal çelişkilerin şiddetli olduğu ve hiyerarşik yönetim zihniyetine dönük toplumsal yapılarda, anlam olarak çoğunlukla “olumsuzluk” çağrıştıran yönüyle bilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ve gelenekçi toplum yapılarında, aileden başlayarak her türdeki ve kademedeki kurumlarda gözlenen aşırı otoriter ve hiyerarşik ilişkiler, özellikle “küçük ve genç olanlar” ile “ast veya yönetilen olanların”, büyükler ve yönetici konumunda olanlar karşısında cevap vermesi, düşüncesini belirtmesi, itiraz etmesi ve muhalif olması durumu, çoğunlukla şiddetle bastırılmaktadır. Aile kültüründen başlayarak, eğitim kurumları ve iş örgütleri gibi her türlü biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonlarda genel geçer olan karar alma süreçlerinde, çoğunlukla merkezîyetçi bir anlayışın egemen olması, danışmaya ve katılıma dayalı serbest ve özgür bir tartışma kültürünün doğmasını önlemektedir. Örneğin, temelde bulunmamasına rağmen, Türklerin Orta Doğu kültürleriyle etkileşiminden sonra ortaya çıkan “su küçüğün, söz büyüğün hakkıdır”, “büyük lokma ye, ama büyük söz söyleme”, “söz gümüş ise sükût (sessizlik) altındır” gibi söylemler, Türk kültüründe serbest ve özgür iletişim imkanını sınırlayıcı ve kısıtlayıcı bir etki yaratmaktadır. Mevcut Türk toplum yapısındaki, “küçük-büyük”, “zayıf-güçlü”, “ast-üst” ve “yönetilen-yönetici” arasındaki ilişkilerde yerleşmiş olan iletişim kültüründeki “otoriterlik”, benzer şekilde Türk siyaset kültürünü de etkisi altına almıştır. Bu bağlamda, Türkiye’de uzun bir süredir değiştirilmeyen siyasi partiler yasası ve bu çerçevede pratiğe dönüşen siyaset yapma alışkanlığı, büyük ölçüde “liderlik” ve “genel merkez” ekseninde oluşan bir siyaset kültürü yaratmıştır. Bu siyaset kültürünün temel özelliklerinden birisi, aslında demokratik ilke ve kurallara göre işletilmesi gereken parti içi demokrasinin, “liderlik” ve “genel merkez” ekseninde oluşan siyaset kültürü tarafından büyük ölçüde dışlanmasıdır. Toplumsal demokrasi ve serbest tartışma kültürünü yerleştirmekle yükümlü ve sorumlu olan siyaset kültürünün, kendi içinde parti içi demokrasiyi kuramamasının sonucunda, öncelikle parti içinde sonrasında da parti dışı ilişkilerde demokratik kültürün özünü oluşturan serbest ve özgür tartışma ortamı doğmamaktadır. Bütün bunlardan dolayı bir taraftan toplumsal iletişim kültüründe, diğer taraftan da siyaset kültüründe serbest ve özgür tartışma ortamının yaratılmaması sonucunda,

muhalefet kavramını çağrıştıran “karşı çıkmak, karşı koymak, bir tutuma ve görüşe karşı olma, uymama, başka türlü olma” şeklindeki insan davranışları hoş karşılanmamaktadır. Demokrasi kültürünün, bütün ilke ve kurallarıyla yeterince ve olması gerektiği gibi yerleşip kurumsallaşmadığı toplumlardaki siyaset ve iş örgütlerinde, serbest iletişim ve özgür tartışma imkânı bakımından farklı görüşleri kabullenici bir söylem kullanılmasına rağmen, uygulamada çoğunlukla “muhalefet” anlamına gelen konuşma ve hareketler ile ilgili biçimsel olmayan etkili kısıtlamalar söz konusudur.

2. Muhalefet Kavramının Akademik Anlamı ve Yaratıcı Düşünce

Muhalefet kelimesinin gündelik dilde, belirli konularda egemen ve yaygın anlayışa uymayan, mevcut kararlara ve uygulamaya katılmayan, kendi alanında aykırılığı ve farklılığı çağrıştıran bir anlam kümesine sahip bir kavram olduğu bilinmektedir. Tarihi süreç içerisinde, hemen bütün medeniyetlerin doğuşunda ve kendinden sonraki yaşam biçimlerinde çok büyük olumlu değişimlerin yaşanmasına aracılık eden yenilik ve yaratıcılığın doğuşunda, çeşitli grup ya da toplulukların içerisinde muhalif ve aykırı kişilerin yaratıcı etkinliklerinin ve katkılarının çok önemli bir yeri vardır. Her türlü sosyal ve örgütsel sistem içerisinde, “muhalif” ve “aykırı” kişilik özelliklerine sahip olup kendilerine “muhalif olma” misyonu yüklemiş bireylerin, içinde buldukları sistemde varlıklarını sürdürmeyi hak etme anlamında, ortalama kişilerden daha fazla yaratıcı ve etkin olma yönünde çaba gösterdikleri gözlenmektedir. Güçlü konumlara ve statüye sahip olanlar, örgütsel sistem içerisindeki mevcut otoritelerinin aşındırılması kaygısı taşımaları sebebiyle, çoğu zaman “muhalif” ve “aykırı” kişilerden hoşlanmamaktadırlar. Bu durum, muhalif ve aykırı kişilerin sistem içerisinde kalmayı sürdürebilmeleri için kendi görevleriyle ilgili konularda daha etkili ve yaratıcı bir çalışma tarzı ortaya koymalarına vesile olmaktadır. Ünlü fizikçi Einstein'a atfedilen "sorunlarımızı, o sorunları ortaya çıkardığımız düşünce şekliyle çözemeyiz" şeklindeki aforizmadan esinlenerek, sistemi çok iyi tanıyan “muhalif” uzman ve yetkin kişilerin mevcut sosyal ve örgütsel sistemlerin sorunlarını çözebilme kapasitesinin, egemen yönetici kadrolardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Mevcut sosyal ve örgütsel sistemlerin sorunlarının çözümünde olduğu gibi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya konmasında da en elverişli insan kaynağı, tek yanlı olarak sürekli bir şekilde mevcudu yüceltenler değil, tam aksine eleştirel bakış açısına sahip olan ve entelektüel zihni temsil eden aydın çalışanlardır. İnsan kaynağına dair bilinen en yaratıcı ve verimli faaliyet ve hareketler, akademik, bilimsel, felsefi ve sanatsal etkinliklerdir. Bütün bu zihinsel faaliyet ve hareketlerin temelinde, herhangi bir şeyi olduğu gibi kabul etmek, inanmak ve bağlanmak yerine; kuşkulamak, sorgulamak ve doğruluğunu test etmek anlayışı ve yöntemi yatmaktadır. Bu bağlamda, mevcut ve egemen olandan kuşkulama, sorgulama ve doğruluğunu test etme yöntemi, Descartes'a atfedilen “metodik şüphe” kavramının bir açılımı olarak ele alındığı zaman, bütün entelektüel etkinliklerde olduğu gibi, sosyal ve örgütsel sistemlerdeki bütün ciddi karar alma süreçlerinin de temel metodoloji ilkesi olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Descartes'a göre, insanları hata yapmaktan koruyarak, onlara doğru yolu ve gerçekliği gösterecek olan yegâne yöntem, “metodik şüphe” kavramıdır. Descartes'a göre, “metodik şüphe” düşünce sistematigi, dört temel ilkeye dayanmaktadır. Birincisi, açık ve seçik bilgiye ulaşabilmek için zihindeki peşin hükümlerden arınmak gerekliliğidir. İkincisi, doğru bilgiye ulaşmak için karmaşık ve çok etkenli sosyal olayların analizinin yapılması gerekliliğidir. Üçüncüsü, ikinci aşamada soyutlama yoluyla parçalarına ayrılan öğelerin birleştirilmesi gerekliliğidir. Dördüncüsü, önceki ilke ve kurallara göre yapılan işlemlerin gözden geçirilerek sayılması gerekliliğidir (Bilgiseven, 1989: 37-41). “Metodik şüphe” yöntemi, insanın yaşadığı

hayatı sadece kendisine çevrenin öğrettiği bilgilerle değil, daha çok akıl ve zihin sistemiyle düşünerek, akıl yürüterek ve deneyerek öğrenmek suretiyle kazandığı bilgilerle yaşamadır. İnsanlar, çok küçük yaşlarda kendilerine öğretilen ve daha sonraki zamanlarda da bir şekilde kendilerinin öğrendikleri bilgileri körü körüne ezberlemek ve hayatlarına uygulamak yerine, bütün bunların gerçekliği ne ölçüde temsil ettiğini “metodik şüphe” yöntemiyle test etmek durumundadırlar. “Metodik şüphe” yöntemi, bir taraftan daha önce edinilmiş bilgilerin test edilmesini sağlarken, diğer taraftan da bütün zihinsel etkinliklerde, insanların akıl ve zihin sistemlerini sürekli olarak canlı ve dinamik halde tutmaya yaramaktadır. Ayrıca, akıl ve zihin sisteminin sürekli olarak “metodik şüphe” yöntemini kullanıyor olması, “modernitenin” temel paradigmalardan birisi olan “rasyonel düşünce” ile “yaratıcı düşünce” tarzlarına sahip olma anlamı da taşımaktadır. Bu durumda “metodik şüphe”, kuşkulama, sorgulama ve doğruluğunu test etme yöntemi olarak, sosyal ve örgütsel sistemlerin varlığını sürdürmede büyük bir işlev gören yaratıcı düşünceyi temsil eden bir değer olmaktadır. Sıradan, popüler ve gündelik yaşam faaliyetlerinde, yaygın ve çoğunluğun tercihine göre şekillenen kararlara katılmak ve uyum göstermek yaygın bir davranış olmasına rağmen, akademik, bilimsel, felsefi ve sanatsal etkinliklerle ilgili karar alma süreçlerinde “metodik şüphe” bağlamında “muhalefet” olgusunun dikkate alınması zorunluluğu vardır.

“Rasyonel düşünce” ve “yaratıcı düşünce” ile hareket edebilme yürekliliği ve kapasitesi, çoğunlukla eleştirel bakış açısına ve “muhalif olma” niteliklerine sahip insan kaynağının belirgin bir yönetsel tutumunu ifade etmektedir. Çünkü, daha fazlasını yapmaya, yeteneği, bilgisi ve becerisi olduğu halde, üstleri tarafından istenilmediği için daha fazla katkı sağlama konusunda bir beklentinin olmadığı örgütsel sistemlerdeki çalışanların zihinlerinin giderek tembelleşmesi sonucunda, otoriter bir emir-komuta zinciri içerisinde çalışanlar sadece kendinden istenileni yerine getirmekle yükümlü hale gelirler. Bu bağlamda yaratıcı düşünce, aynı algı, aynı kavram, aynı düşünce ve aynı eylemlerle daha fazla bir şekilde çalışmaktan çok, bunları değiştirmeye ve farklılaştırmaya odaklanan bir çalışma tarzı yaratmaktadır (Grant ve Grant, 2015: 132). Otoriter ve hiyerarşik örgütsel süreçlerde kendilerini örgütün sahibi, örgütü de adeta kendilerinin malıymış gibi gören yönetim zihniyeti, mevcut düzen ve işleyişin üzerindeki egemenliğinin bir göstergesi olarak, çoğunlukla yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin doğru-yanlış ayrımını yapmaksızın, her şeyine sahip çıkma eğilimindedir. Bu yüzden özellikle otoriter ve hiyerarşik örgütlerde, “yanlışların” düzeltilmesiyle birlikte örgütsel varlığın yeniden inşasında, yeni biçimlerin, yeni simgelerin, yeni yaklaşım ve modellerin bulunması ihtiyacı daha yüksek olmaktadır. Yanlışları düzeltici böyle bir “moral cesaret” ile alternatif öneri ve yeni yaklaşımların ileri sürülebildiği “yaratıcı cesaret”, ancak bu yürekliliği göze alabilen “muhalif” çalışanlar tarafından ortaya konabilir (May, 1992: 48-49).

Başka bir ifadeyle, günümüzdeki bütün sosyal ve örgütsel sistemlerdeki rekabete ve hızlı değişime dayalı yönetsel süreçlere dair yenilik ve yaratıcılığın ortaya konulması, büyük bir ihtimalle “muhalif” olma yürekliliğine sahip olan bireyler tarafından yapılacaktır. Giderek küreselleşen ve rekabete dayalı olarak çalışan bir pazar ortamında bulunan örgütsel sistemlerde, etkili ve verimli bir şekilde örgütlerin varlığını sürdürebilmelerinin asgari şartlarını, artık mevcut sistemin işleyişine “aynen katılan” insan faktörü değil, sürekli kendini yenilemek suretiyle potansiyel yetenek, bilgi ve becerilerini hayatın akışına katabilen yaratıcı insanlar tayin etmektedir. Bu bağlamda, sürekli aynı şeyleri ya da sadece söylenenleri yaparak, farklı sonuçlar beklemek ve almak mümkün değildir. Farklı sonuçlar, ancak farklı yaklaşımlar tarafından yaratılabilir (Yıldırım, 1998: 39). Farklı yaklaşımlar ise sıradan, alışılmış

ve “aynen” tekrarlanan tutum ve davranışlar tarafından değil, eleştirel bakış açısına ve özgür düşünce sistematığına sahip, kuşkucu olan ve muhalif görüşleri temsil eden kişiler tarafından ortaya konabilmektedir.

3. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Değişim

Örgütsel muhalefet, örgütte çalışan insanlardan bir kısmının “örgütün politikalarına, işlemlerine ve uygulamalarına karşı olmaları veya örgüt politikaları, işlemleri ve uygulamaları ile kendi aralarında ciddi bir anlayış farklılığının bulunması durumudur” (Kassing, 1998: 183). Başka ifade ile örgütsel muhalefet, örgüt stratejilerine ve amaçlarına ulaşmayı sağlayıcı politikaların, işlemlerin ve uygulamaların, sadece yöneticilerin istediği ve tepeden yönlendirdiği gibi değil, özellikle bu politikaların, işlemlerin ve uygulamaların fiilen gerçekleştirilmesi konusunda uzmanlaşmış olan bir kısım çalışanlar tarafından belirlenir olmasını ifade etmektedir. Hiç kuşkusuz çalışanlar, örgüt politikalarının, işlem ve uygulamalarının bizzat gerçekleştiricileridir. Örgütsel süreçlerde yöneticiler, kendi yönetsel işlevleri kapsamında, yönettikleri örgütlerin politikalarını, işlemlerini ve uygulamalarını örgütün stratejik amaçları doğrultusunda planlar, çalışanları koordine eder, yürütülmesini sağlar ve bunların sonuçlarını kontrol ederler. Bilgi temelli ve katma değeri yüksek işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü hizmet sektöründeki örgütlerde görev yapan yöneticilerin, örgütte yaşanan yönetsel ve örgütsel süreçler ile işlevlere, bu yönetim işlevlerinin her bir aşamasında, çalışanlarının yetenek ve mesleki bilgileri ölçüsünde katılımını sağlamaları gerekmektedir. Katma değeri yüksek işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü, ancak otoriter ve hiyerarşik yönetim ilişkilerinin alışkanlık haline geldiği hizmet sektöründeki gelenekçi örgüt yapılarında görev yapan yöneticilerin, çoğunlukla “tepeden inme” ve “ben bilirim” biçimindeki tek yanlı yönetim anlayışları nedeniyle örgütte çalışan diğer kişilere pek fırsat vermedikleri görülmektedir. Gelenekçi örgüt yapılarındaki gelenekçi yönetici davranışlarının bu tür eski yönetim alışkanlıkları, büyük bir ihtimalle örgütsel muhalefetin doğuşuna bir anlamda haklılık kazandırır. Aslında, herhangi bir örgütte örgütsel muhalefetin doğuşu ve varlığı, mevcut örgüt yöneticilerinin yönetim süreçleri ve işlevleri konusunda yol açtıkları belirli bir eksikliğin ya da yanlışlığın olduğuna işaret eder. Varsayım olarak, eğer örgüt yöneticileri, yönetmekte oldukları örgütlerin vizyon, misyon ve stratejik amaçları doğrultusunda icra ettikleri politikalar, çalışanlara yaptırdıkları işlemler ve uygulamalar konusunda tamamen doğru ve isabetli hareket ediyorsa, büyük bir ihtimalle örgütsel muhalefet ortamı ve gereği ortaya çıkmamış olurdu. Bu durumda, herhangi bir örgütte, özellikle bilgi temelli ve uzmanlık gerektirir insan kaynağı istihdam eden hizmet sektörlerindeki örgütlerde, haklı ve yaratıcı bir örgütsel muhalefetin varlığı büyük bir şans sayılmalıdır.

Herhangi bir örgütte, örgütsel muhalefetin varlığından söz edebilmek için genel olarak aşağıda belirtilen ve sıradan sayılmayacak şu işaret ve aykırılıkların bulunması gerekir. Buna göre, örgütte: a) çalışanların içinde buldukları şartlardan duydukları hoşnutsuzluk, b) çalışanların örgütün mevcut işleyiş düzeninden yakınmaları ve bu konularda kendilerini farklılaştırma ve savunma ihtiyacı duymaları, c) çalışanların aykırı ve farklı düşüncelerini açıkça dile getirmeleri, d) çalışanların yöneticilere karşı güçlü bir karşıtlık duygusu beslemeleri, e) çalışanların yönetsel ve örgütsel faaliyetlerle ilgili ilkesel tutumlarının varlığı (Kassing, 1997: 312). Örgütsel muhalefet, genel olarak yukarıda belirtildiği gibi, sadece çalışanların örgüt yönetimi ile düşünce ve yaklaşım farklılığına düşmesi değil, bu düşünce ve yaklaşım farklılığının aynı zamanda ısrarlı bir şekilde dile getirilmesi sonucunda oluşur (Kassing, 2008: 343). Buna

göre, örgütsel muhalefetin oluşmasının “olmazsa olmaz” şeklinde iki temel şartı söz konusudur: Birincisi, çalışanların örgüt yöneticileriyle aralarında ciddi bir düşünce ve yaklaşım farklılığının olmasıdır. İkincisi, düşünce ve yaklaşım farklılığının güçlü bir şekilde dile getirilmesidir.

Withey ve Cooper (1989), yapmış oldukları araştırmada, örgütsel muhalefetin yaşandığı örgütlerde, çalışanların görev yaptıkları örgütten ayrılma yerine örgütsel muhalefet davranışları sergilemeyi sürdürmeleri hâlinde, ortaya çıkacak sonuçları şu şekilde değerlendirmişlerdir: a) Gerekli olan değişimin gerçekleştirilebilmesi için çok fazla emek göstermek gerekir. b) Örgütteki örgütsel muhalefet davranışları örgütsel hiyerarşide daha yüksek kademelerde yer alan üstler tarafından, yeterince bilinmezken; çalışan, yakın, üstler ve amirler tarafından çoğunlukla bilinmektedir. c) Örgütsel muhalefet örgütsel değişimi gerçekleştirme potansiyeli taşıyor olmasına rağmen, doğası gereği üst konumundaki yöneticilere göre bir tür çatışma olarak algılanır. d) Örgütsel muhalefet davranışlarının kötü ya da çatışmacı olarak algılandığı örgütlerde çalışanlar, yine de örgütsel muhalefet anlayışlarını sürdürmüş oldukları vakit, düşük performans değerlendirme puanı alma ve terfi edememe risklerini de göze almış olurlar (Parker, 1997: 73). Bu durumda, özellikle otoriter ve hiyerarşik eğilimler gösteren yönetici davranışlarının egemen olduğu örgütlerde “değişim ihtiyacına” rağmen, bir kısım çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarına yönelik yönetsel ve örgütsel tutumlardan gelen sınırlayıcı etkenlerden dolayı mevcut “örgütsel değişim” kapasitesi daha düşük kalmaktadır.

Nispeten otoriter ve hiyerarşik özellikler taşıyan örgüt yöneticileri, örgütsel muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar, çoğunlukla kendi otorite ve mevkilerine yönelik bir saldırganlık ve itaatsizlik olarak algılama eğilimine sahiptirler. Nispeten otoriter ve hiyerarşik yapıdaki yöneticilerin büyük bir kısmı, yöneticisi oldukları iş ve faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde yapılmasından çok, buldukları görevin temsil ettiği güç ve otoritenin, çalışanlar üzerindeki etkilerini ve görünürlüğünü daha fazla önemsemektedirler. Bu bağlamda, bu tip yöneticiler, çoğunlukla kendilerinin yönetim ve organizasyon süreçleri kapsamında karar ve uygulamalarına karşı bir kısım çalışanların yürüttüğü örgütsel muhalefet şeklindeki etkinliklerden vazgeçmelerini sağlamak amacıyla çeşitli tepkiler gösterirler. Bu tepkiler arasında en fazla başvurulan yönetici davranışları, muhalif çalışanları yok sayma, cezalandırma veya bazen de işe yarayacaksa ödüllendirme şeklinde olmaktadır (Graham, 1986: 28). Ayrıca otoriter yöneticiler, muhalif çalışanlarına karşı yıldırma, çalışanların iş yüklerini arttırma, çalışanları tehdit etme ve çalışanlarla iletişimi kesme gibi tepkisel davranışlarıyla örgütsel muhalefet davranışları sergileyen çalışanları cezalandırma yönüne gidebilirler (Özdemir, 2010: 75). Buna karşılık, rasyonel ve metodik düşünce kapsamında yönetilen ve hareket edilen demokratik nitelikli örgütlerde, çoğunlukla örgütsel muhalefeti baskılamak ve bastırmak yerine, teşvik etmek amacıyla ödüllendirme şeklinde bir yönetici davranışıyla karşılaşmaktadır. Bu çerçevede, başarılı yöneticiler, kendi yönettikleri örgütlerin başarılarının, ancak örgüt çalışanlarının yaratıcı düşünce ve katkıları sayesinde gerçekleştiğini de bilmektedirler. Bu yüzden de, örgütsel muhalefete olumlu bakar ve bir kısım örgütsel muhalefet hareketlerini, örgütteki ciddi sorunlara çözüm üretebilecek ve örgüte katkı sağlayabilecek öneriler olarak görürler.

Nispeten otoriter ve hiyerarşik örgütlerdeki “güçlü görünme” ve “güç kullanma” eğilimi yüksek olan yöneticiler, örgüt çalışanlarından bir kısmının yürüttüğü örgütsel

muhalefet davranışlarına tepki gösterir ve cezalandırmaya çalışırlar. Yine de, nispeten otoriter ve hiyerarşik örgütlerdeki yöneticilerin, çalışanların muhalefetini bastırmaya yönelik çabalarına rağmen, gerçekte yönetim anlayışına ve yaklaşımına “muhafif olma” cesaretini gösteren çalışanlar sayesinde, örgütlerin ihtiyacı olan değişimler bir şekilde yaşanmaktadır. Günümüzün fizik biliminde dair paradigması, başta nesnel olmak üzere dünyadaki her şeyin sürekli bir oluşum ve değişim içerisinde olmak kaydıyla varlığını sürdürdüğü gerçekliğine işaret etmektedir. Buna göre dünyadaki her şey, birbirlerinden bağımsız ve tek varlıkları gibi görünüp algılanmalarına rağmen, birbirlerine görünür ya da görünmez son derece duyarlı ve karmaşık ilişkiler ağıyla bağlıdırlar ve bütün bu canlı ya da cansız fenomenler sürekli bir değişim içerisinde varlıklarını sürdürmektedirler (Rifkin ve Howard,1992: 244).

Örgütlerde değişim, iş süreçlerinin ve sosyal uygulamaların sürekli güncellenmesi ve değiştirilmesi olarak kabul edilmektedir. Bu tanımdaki “sürekli güncelleme ve değiştirme” ifadesi, örgütsel değişim olgusunun süregitme, gitgide gelişme ve birikerek artma özelliklerine vurgu yapmak amacıyla kullanılmaktadır. Sürekli değişimin bu niteliği, devamlı olarak küçük düzeltmeler ve ayarlamalarla zaman içinde evrimleşerek, örgütler için azımsanamayacak değişimler ve ilerlemeler yaratabilir. Çoğu durumda bu tarz bir değişim süreci, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için ideal bir değişim tarzı olarak görülmektedir (Weick ve Quinn, 1999: 375). Bu bağlamda, belirli kaynaklara, zamana ve değerlere dayalı olarak kurulmuş olan örgütlerin günümüzde, hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir zaman aralığında, çok sayıda üst ve alt sistemlerin doğurduğu çok sayıda parametreler ve değişkenler üzerinden sürekli bir değişim yaşaması gerçekliği kaçınılmaz bir hâldir. Küresel ekonomik ve işletmecilik faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan değişim fırtınaları, yöneticiler istese de istemese de bu yeni paradigmlar ve değişim istikametinde, örgütlerin uyumlu değişim yönetimi politikaları izlemeleri gerektirmektedir.

4. Çalışmanın Yöntemi ve Bulgular

4. 1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel muhalefet kavramıyla ilgili kuramsal ve ampirik çalışmalara göre, özellikle bilgi temelli ve vasıf düzeyi nispeten yüksek insan kaynağı istihdam eden hizmet sektöründeki örgütlerde, örgütsel muhalefet sergileyen çalışanların örgütsel değişime daha yatkın ve açık olmaları ihtimalinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Çünkü, “muhalefet” kavramı ve hareketi, statüko ile mevcut duruma veya mevcut durumun belirli özelliklerine “karşı olma” davranışı iken; “değişim” kavramı ise statükodan ve mevcut durumdan başka bir duruma geçmeyi temsil eden bir anlam kümesini ifade eder. Bu çalışmada, örgütsel muhalefetin örgütsel değişim üzerinde etkisinin olup olmadığı, çalışanların görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- √ Katılımcıların örgütsel muhalefete ve örgütsel değişime ilişkin görüşleri nasıldır?
- √ Örgütsel muhalefet ve örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- √ Örgütsel muhalefet, örgütsel değişim değişkeninin ne kadarını açıklamaktadır?

4. 2. Araştırmanın Hipotezleri

Hizmet sektöründeki örgütlerde çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel değişim düzeyleri üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlayan bu çalışmada elde edilen

veriler nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmada örgütsel muhalefet bağımsız değişken, örgütsel değişim ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, araştırmada temel alınan örgütsel muhalefet boyutları ve örgütsel değişim ile ilgili geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir

H2: Çalışanların açık muhalefet davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir

H3: Çalışanların haber uçuurma davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir

H4: Çalışanların haber uçuurma davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir

4. 3. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırma, 2017 yılı Temmuz, Ağustos, Eylül aylarında Denizli ilinde özel sektör alanında faaliyet gösteren çeşitli hizmet sektörlerindeki firmalarda istihdam edilen ve eğitim düzeyi nispeten yüksek olan 210 çalışan üzerinde basit tesadüfi örnekleme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Genel olarak kamu sektörü alanında faaliyet gösteren örgüt ve kuruluşlarda, katı bir emir-komuta zinciri olması ve hiyerarşik ilişkilerden dolayı ya örgütsel muhalefet hiç gelişmemekte ya da var olan örgütsel muhalefet yıldırma ve cezalandırma yoluyla bastırılmaktadır. Bu yüzden araştırmanın örnekleme, özel sektör alanında ve vasıf düzeyi yüksek insan kaynağına sahip hizmet örgütleri olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş ortalamaları 39,30'dur. Katılımcılardan 93 kişi kadın, 117 kişi erkektir. Katılımcılar eğitim düzeyleri açısından değerlendirildiğinde, 6 kişi ilkökul, 11 kişi ortaokul, 18 kişi lise, 31 kişi yüksekokul, 115 kişi lisans ve 29 kişi lisansüstü mezundur. Bununla birlikte medeni durum açısından değerlendirildiğinde katılımcılardan 164 kişi evli, 46 kişi ise bekar. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

N=210	Yaş Ortalaması=39,30	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	93	%44,3
	Erkek	117	%55,7
Eğitim Durumu	İlkokul	6	%2,9
	Ortaokul	11	%5,2
	Lise	18	%8,6
	Yüksekokul	31	%14,8
	Lisans	115	%54,8
	Lisansüstü	29	%13,8
Medeni Hal	Evli	164	%78,1
	Bekar	46	%21,9

4. 4. Araştırmanın Ölçekleri

4. 4. 1. Örgütsel Değişim Ölçeği

Katılımcıların örgütsel değişim düzeyini belirlemek için Dunham ve arkadaşları (1989) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) kullanılmıştır. ÖDÖ, *Değişime Karşı Duygusal Tutum* (6 madde), *Değişime Karşı Bilişsel Tutum* (6 madde) ve *Değişime Karşı Davranışsal Tutum* (6 madde) olmak üzere üç ayrı boyut ve toplam on sekiz maddeden oluşmaktadır (Bingül, 2006: 34). ÖDÖ, altılı likert tipi ölçek olup “kesinlikle katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında değer almaktadır. Ölçekten yüksek puanlar alınması, değişime açık olma düzeyinin yüksekliğine; düşük puanlar alınması ise değişime açık olma düzeyinin düşüklüğüne işaret etmektedir. ÖDÖ’de yer alan maddeler arasında “*Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım*” (ters kodlanmaktadır) ve “*Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım*” yer almaktadır. ÖDÖ’nün Türkçe’ye uyarlanması, Bingül (2006) tarafından 450 katılımcının görüşlerinden yararlanılarak yapılmıştır. Bingül’ün çalışmasında faktör analiziyle ÖDÖ’nün üç faktörlü yapısı doğrulanmış olup, Cronbach alfa değerleri Örgütsel Değişim için .90, Değişime Karşı Duygusal Tutum için 0.84, Değişime Karşı Bilişsel Tutum için .81 ve Değişime Karşı Davranışsal Tutum için .77 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada, ÖDÖ, Değişime Karşı Duygusal Tutum, Değişime Karşı Bilişsel Tutum ve Değişime Karşı Davranışsal Tutumun Cronbach alfa değerlerinin sırası ile .92, .70, .86 ve .94 olduğu görülmüştür. Çalışmada kullanılan örgütsel değişime ait madde sayıları, varyansları ve cronbach alfa değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir. Elde edilen veriler üzerinden açıklayıcı faktör analizi yapılmış, ÖDÖ’nün üç boyutunun birlikte açıkladığı varyans oranı %63,71 olarak bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Okin (KMO) örnekleme yeterliliği değeri 0,918 ($p < .01$), Barlett Küresellik Test değeri ise $p < .01$ ’dir.

Tablo 2. Örgütsel Değişim Ölçeğinin (ÖDÖ) Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans	Madde-Toplam Korelasyonu	Alfa Değeri
Örgütsel Değişim Ölçeği		18	% 63,71	.52 - .87	.92
	Değişime Karşı Duygusal Tutum	6	% 21,85	.71 - .52	.70
	Değişime Karşı Bilişsel Tutum	6	% 19,51	.73 - .78	.86
	Değişime Karşı Davranışsal Tutum	6	% 22,35	.87 - .74	.94

4. 4. 2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Örgütsel muhalefetin ölçümü için Özdemir (2013) tarafından ilgili yazın taranarak geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği’nin Muhalif Davranışlar alt ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ), örgütsel muhalefetin nedenlerini (24 madde), boyutlarını (17 madde) ve sonuçlarını (26 madde) ölçen üç alt ölçekten oluşmaktadır. ÖMÖ’nün örgütsel muhalefetin nedenlerini ölçmeye yönelik alt ölçeği, *örgütsel muhalefetin kişisel nedenleri* (9 madde) ile *örgütsel muhalefetin yönetsel nedenleri* (15 madde) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. ÖMÖ’nün örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmeye yönelik alt ölçeğinin, *açık muhalefet* (4 madde), *haber uçurma* (5 madde) ve *örtük muhalefet* (8 madde) olmak üzere üç

alt boyutu bulunmaktadır. ÖMÖ'nün örgütsel muhalefetin sonuçlarını ölçmeye yönelik alt ölçeği, yöneticinin muhalif çalışanlara karşı tutumu (12 madde), yöneticinin karşılaştığı muhalefet sonucunda sergilediği tutum (7 madde) ve muhalefet sonucunda kurumun iyileşmesine ilişkin durumu (7 madde) ölçen üç ayrı boyuttan oluşmaktadır. ÖMÖ, “hiçbir zaman” ile “her zaman” aralığından oluşan beşli likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. Ölçeklerde yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları şu şekildedir: *Her zaman* = 5; sınırı 4.20 – 5.00, *çoğunlukla* = 4; sınırı 3.40 – 4.19, *ara sıra* = 3; sınırı 2.60 – 3.39, *nadiren* = 2; sınırı 1.80 – 2.59, *hiçbir zaman* = 1; sınırı 1.00 – 1.79 (Balci, 2002: 220). ÖMÖ'de yer alan örnek maddeler arasında “*İş yapma biçimime müdahale etmesi*” (ÖMÖ nedenlere ilişkin alt ölçekten), “*Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim*” (ÖMÖ boyutlarına ilişkin alt ölçekten) ve “*Demokratik süreçler gelişir*” (ÖMÖ sonuçlara ilişkin alt ölçekten) şeklinde ifadeler yer almaktadır. ÖMÖ'nün orijinal çalışmasında, alt ölçeklerinin yapı geçerlik sınamaları faktör analizi (temel bileşenler analizi); güvenirlik sınamaları ise Cronbach Alfa katsayısı ile yapılmıştır. Diğer taraftan alt ölçeklerde yer alan maddelerin ayırt ediciliğini saptamak amacıyla madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. ÖMÖ ile ilgili orijinal çalışmadaki geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) İle İlgili Orijinal Çalışmada Belirtilen Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde	Açıklanan	Madde-Toplam	
		Sayısı	Varyans	Korelasyonu	Alfa Değeri
Muhalefetin Nedenleri	Kişisel	9	% 33.30	.93 - .66	.97
	Yönetisel	15	% 37.52	.87 - .62	.96
Muhalif Davranışlar	Haber Uçurma	5	% 20.29	.78 - .63	.87
	Açık Muhalefet	4	% 18.16	.76 - .66	.86
	Örtük Muhalefet	8	% 25.23	.72 - .54	.88
Muhalefetin Sonuçları	Çalışan	12	% 69.77	.85 - .75	.96
	Yönetici	7	% 62.76	.83 - .60	.90
	Örgüt	7	% 66.87	.85 - .61	.91

Tablo 3'te görüldüğü üzere, ÖMÖ'nün örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin alt ölçeğinin açıkladığı varyans oranı %70.82 ve “kişisel nedenler” alt boyutunun alfa değeri .97, “yönetisel nedenler” alt boyutunun alfa değeri ise .96'dır. “Muhalif davranışlar” alt ölçeğinin üç boyutu birlikte varyansın % 63.68'ini açıklamaktadır. “Haber uçurma” alt boyutunun alfa değeri .87, “açık muhalefet” alt boyutunun alfa değeri .86 ve “örtük muhalefet” alt boyutunun alfa değeri .88'dir. “Muhalefetin çalışanlar üzerindeki sonuçları” alt ölçeği 12 maddeden oluşmakta olup açıkladığı varyans % 69.77, alfa değeri ise .96'dır. “Muhalefetin yöneticiler üzerindeki sonuçları” alt ölçeği varyansın % 62.76'sını açıklamakta ve alt ölçeğinin alfa değeri ise .90'dır. “Muhalefetin örgüt üzerindeki sonuçları” alt ölçeğinin açıkladığı varyans oranı % 66.87, alfa değeri ise .91'dir.

Tablo 4. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin (ÖMÖ) Muhalif Davranışlar Alt Ölçeğinin Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans	Madde-Toplam Korelasyonu	Alfa Değeri
Muhalif Davranışlar Ölçeği		17	% 68.16	.54 - .78	.85
	Haber Uçurma	5	% 21.29	.78 - .63	.79
	Açık Muhalefet	4	% 13.64	.76 - .66	.94
	Örtük Muhalefet	8	% 33.23	.72 - .54	.80

Tablo 4'ten de izlenebileceği gibi, ÖMÖ'nün muhalif davranışlar alt ölçeğinin her üç boyutu birlikte varyansın % 68.16'sını açıklamaktadır. ÖMÖ muhalif davranışlar alt ölçeğinin alfa değeri .85, "Haber uçurma" alt boyunun alfa değeri .79, "açık muhalefet" alt boyutunun alfa değeri .94 ve "örtük muhalefet" alt boyunun alfa değeri .80'dir. ÖMÖ'nün muhalif davranışlar alt ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği değeri .85 ($p < .01$), Barlett Küresellik Test değeri ise $p < .01$ 'dir.

Veri toplama araçlarının çalışanlar tarafından doldurulması, firmaların insan kaynakları departmanlarında görevli çalışanlar vasıtasıyla online olarak veya yüz yüze anket uygulaması şeklinde sağlanmıştır. Araştırma verileri 2017 yılının Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında toplanmıştır. Çalışanlar, araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Anket formunun doldurulma süresi yaklaşık olarak 15 dakika sürmüştür.

Araştırmada katılımcılardan toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzdelik değer gibi betimleyici istatistiklerin yanı sıra açıklayıcı faktör analizi (AFA), Pearson korelasyon, basit regresyon ve hiyerarşik çoklu regresyon teknikleri ile çözümlenmiştir. Verilerin analizi öncesinde uç değer ve kayıp veri analizleri yapılmış, saptanan sorunlar giderilmiştir. Verilerin çok değişkenli analize uygunluğunu belirlemek amacıyla, normallik ve eşvaryanslılık analizleri de yapılmıştır. Veri setinin normalliği saçılma diyagramı ile incelenmiştir. Saçılma diyagramında araştırma değişkenlerinin elips şeklinde bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Buna dayalı olarak veri setinin normal dağılım gösterdiği ve doğrusallık özellikleri taşıdığı görülmüştür. Eşvaryanslılığın incelenmesi amacıyla ise varyans-kovaryans matrislerinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerde Box M testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ($p > .025$). Çıkan sonucun manidar olmaması varyans-kovaryans matrislerinin homojen olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu kapsamda araştırma verilerinin çok değişkenli analize uygun olduğu görülmüştür.

4. 5. Betimleyici İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Katılımcıların örgütsel değişim ve örgütsel muhalefet aritmetik puan ortalamaları ve standart sapma puanları ile değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1-Açık Muhalefet	-						
2-Haber Uçurma	.525**	-					
3-Örtük Muhalefet	.251**	.154*	-				
4-Örgütsel Değişim Duygusal Tutum	.259**	.394**	.123	-			
5-Örgütsel Değişim Bilişsel Tutum	.150*	.297**	.210**	.716**	-		
6-Örgütsel Değişim Davranışsal Tutum	.025	.170*	.195**	.559**	.815**	-	
7-Örgütsel Değişim	.161*	.321**	.196**	.851**	.441**	.888**	-
Aritmetik Ortalama	3,20	2,45	2,90	4,74	5,10	5,23	5,02
Standart Sapma	0,91	0,74	0,57	0,68	0,62	0,69	0,59

N=210, **p<.01, *p<.05

Tablo 5'ten de izlenebileceği gibi katılımcıların örgütsel muhalefetin alt boyutları açık muhalefetin puan ortalaması 3,20 (ss=0,91), haber uçurmanın puan ortalaması 2,45 (ss = 0,74) ve örtük muhalefetin puan ortalaması 2,90 (ss=0,57), örgütsel değişime açık olma puan ortalaması 5.02'dir (ss=0.59). Yine Tablo 5'ten anlaşılacağı üzere çalışanların *örgütsel değişime açık olma* düzeyleri ile *açık muhalefet* arasında (açık muhalefet x ÖD = 0,16; p<.05 *pozitif düşük düzeyde* ilişki söz konusudur. Çalışanların *örgütsel değişime açık olma* düzeyleri ile *haber uçurma* arasında *pozitif* (haber uçurma x ÖD=0,32; p<.01) *orta düzeyde*; *örtük muhalefet* arasında *pozitif düşük düzeyde* (örtük muhalefet x ÖD = 0,20; p<.01) anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet davranışı sergileme düzeylerinin orta ve örgütsel değişime açık olma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel muhalefet davranışları ayrı ayrı değerlendirildiğinde, açık muhalefet ve örtük muhalefet orta düzeyde, haber uçurma düşük düzeyde bulunmuştur.

4. 6. Örgütsel Muhalefet Davranış Boyutlarının Örgütsel Değişimi Yordama Gücüne İlişkin Bulgular

Çalışanların sergiledikleri örgütsel muhalefet boyutlarının, örgütsel değişimi ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Model 1, örgütsel muhalefet boyutlarının (*haber uçurma*, *örtük muhalefet* ve *açık muhalefet*) yordayıcı olarak ve ardışık bir şekilde girilmesi ile elde edilmiştir. Bulgular, Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Muhalefet Davranışının Boyutlarının Örgütsel Değişimi Yordama Düzeylerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R ² Değişim	B	SS	β	t	p
Sabit		4,012	0,228		17,622	0,000
Haber Uçurma	0,103	0,258	0,061	0,321	4,193	0,000.
Örtük Muhalefet	0,022	0,164	0,070	0,158	2,353	0,020
Açık Muhalefet	0,002	-0,31	0,051	-	-0,599	0,550
R=0,356 R ² =0,126 F= 9,941 p<.01						

Tablo 6’da izlenebileceği gibi, örgütsel değişimin varyansının %12,6’sı örgütsel muhalefet davranış boyutları tarafından açıklanmaktadır, haber uçurma değişkeninin regresyon katsayısı değerinin p<.01 anlamlılık düzeyinde ve örtük muhalefet değişkeninin regresyon katsayısı değerinin p<.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı çıktığı; açık muhalefet değişkeninin regresyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (p>.05) görülmüştür. Tablo 6’da görüldüğü üzere %12,6’lık varyansın %10,3’ünü örgütsel muhalefetin haber uçurma boyutu oluştururken; % 2,2’sini örtük muhalefet oluşturmaktadır. Haber uçurma ve örtük muhalefet davranışları birlikte örgütsel değişimin %12,5’lik kısmını p<.05 anlamlılık düzeyinde açıklamaktadır.

4. 7. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Çalışanların genel olarak örgütsel muhalefet davranışlarının, onların örgütsel değişime olan tutumları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu öne süren araştırmanın ilk hipotezinin yapılan analizler neticesinde desteklendiği görülmektedir. Çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarından açık muhalefet davranışı ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için, araştırmanın ikinci hipotezinin desteklenmediği anlaşılmaktadır. Çalışanların örgütsel muhalefet davranış boyutlarından haber uçurmanın, örgütsel değişim üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ileri süren araştırmanın üçüncü hipotezinin yapılan analizler neticesinde desteklendiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütsel muhalefet davranış boyutlarından örtük muhalefetin, örgütsel değişim üzerinde pozitif etkisinin öne sürüldüğü araştırmanın son hipotezi de desteklenmiştir. Araştırma hipotezlerine ait değerlendirmeler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler

Hipotezler		Değerlendirme
H1	Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir	Desteklendi
H2	Çalışanların açık muhalefet davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklenmedi
H3	Çalışanların haber uçurma davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H4	Çalışanların örtük muhalefet sergileme davranışları, örgütsel değişim düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklendi

5. Sonuç

Küresel rekabetin giderek hızlanması sonucunda eski dönemlere göre örgütlerin çevrelerinde daha fazla sayıda faktörde değişim meydana gelmekte ve bu değişimler çok kısa süreler içinde gerçekleşmektedir. Bu değişime uyum sağlayabilmek, örgütlerde çeşitli kademelerde çalışmakta olan “bireylerin”, kendi yetenek, bilgi ve becerilerini tam kapasiteyle kullanmalarına bağlıdır. Örgütsel sorunların çözümü ve örgüt için en isabetli kararın alınması konusundaki yaratıcı düşüncenin açığa çıkmasının en sağlıklı yöntemi ise örgütteki “farklılaşma” potansiyelini harekete geçirecek olan serbest tartışma ortamının hazırlanmasıdır. Serbest tartışma ortamı ise örgüt içindeki “bireylerin”, hukuki ve ahlaki ölçüler içerisinde kalmak kaydıyla duygu ve düşüncelerini ifade edebilecekleri bir “örgütsel muhalefet” kültürünün yaratılmasıyla yakından ilgilidir.

İster üniversiteler ve araştırma enstitüleri gibi akademik kurumlar, isterse diğer eğitim ve öğretim kuruluşları olsun, bütün bilgi temelli ve nispeten vasıf düzeyi yüksek işgücü çalıştıran örgütsel sistemlerin, üstlendikleri hizmet ve etkinlikleri, vizyon, misyon ve stratejik amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri, büyük ölçüde kendi sektörlerindeki rekabet şartlarına ve değişimlere uyum sağlamalarıyla mümkün olabilir. Günümüz ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerinde, küresel faktörlere ve değişimlere karşı, proaktif bir yaklaşımla hazırlıklı olma veya meydana gelen değişimlere karşı en kısa zamanda uyum gösterme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, günümüz örgütlerinin değişim ihtiyacına cevap verebilme kabiliyeti bakımından, mevcut başarı düzeyleri ile genel anlamda örgütsel sisteme olan katma değerleri itibarıyla “örgütsel muhalefet” davranış nitelikleri bulunan çalışanlar, diğer çalışanlara göre “örgütsel değişim” konularına daha yatkın ve açık olmaktadır.

Bu çalışma, konuyla ilgili literatür, araştırma bulguları ve bu yöndeki gözlemler kapsamında, Denizli ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli örgütlerde görev yapan çalışanlar üzerinde nicel yöntemler kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre, katılımcıların açık muhalefet davranışı sergileme düzeyleri orta; haber uçurma davranışı

sergileme düzeyleri düşük ve örtük muhalefet davranışı sergileme davranışı ise orta düzeydedir. Katılımcıların genel olarak örgütsel muhalefet davranışı sergilemeye ilişkin ortalama ise orta düzeydedir. Araştırmadaki bir diğer bulgu ise, katılımcıların değişime açık olma düzeylerinin yüksek olmasıdır. Bununla birlikte, çalışanların haber uçurma ve örtük muhalefet davranışlarının, örgütsel değişimi pozitif olarak etkilediği bulunmasına rağmen, açık muhalefet davranışları ile örgütsel değişim arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun, katılımcılarda açık muhalefet davranışlarına ilişkin orta düzeyde bir eğilim olmasına karşılık, öngörülecek örgütsel değişimin örgüt yöneticilerine yönelik açık bir muhalefet yoluyla gerçekleştirilebileceğiyle ilgili beklentilerinin çok düşük olmasından ileri geldiği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların yöneticileri, iş hayatında karşılaştıkları ya da karşılaşma ihtimali olan potansiyel sorunlara karşı, daha proaktif bir yaklaşımla çözüm üretebilmek amacıyla örgütsel muhalefetin yaratıcı düşünce ve değişim kabiliyetlerinden yararlanabilirler. Ayrıca, örgütsel muhalefet yoluyla çalışanların sorunların çözümüne katılımının sağlanması, üretilen çözümlerin çalışanlarca benimsenmesini kolaylaştıracaktır. Günümüzde hızlı değişimlerin yaşandığı iş ortamında, örgütlerin varlıklarını ve rekabet üstünlüklerini etkili bir şekilde sürdürebilmeleri için, bütün çalışanların büyük ölçüde örgütsel muhalefet yoluyla yaratıcılık, inovasyon ve yenilik yapma kabiliyetlerinden yararlanmak gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ayverdi, İ. (2006). Asırlar Boyu Tarihi Seyri İçinde Misalli Büyük Türkçe Sözlük, 2. Cilt, Kubbealtı Lugatı, Kubbealtı Neşriyat, İstanbul.
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul: Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma, 3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Bilgiseven, A. K. (1989). Sosyal İlimler Metodolojisi, 3. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Bingül, B. (2006). Study to Investigate The Relationship Between Crises and Openness to Change in Organizations, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay, Research in Organizational Behavior, 8, s. 1-52.
- Grant, A. ve Grant, G. (2015). Yaratıcılığı Kim Öldürdü, (Çev. Çetin Soy), NTV Yayınları, İstanbul.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent, Communication Studies, 48, s. 311-332.
- Kassing, J. W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expression of Dissent, Communication Quarterly, 56:3, s. 342-355.
- May, R. (1992). Yaratma Cesareti, 4. Baskı, Metis Yayınları, İstanbul.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2013). Genel Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri Ankara İli Örneği, Eğitim ve Bilim Dergisi, 38:168, s. 113-128.
- Parker, L. E. (1997). Silent Dissenters: A Model for Exploring the Sources and Consequences of Principled Turnover, Academy of Management Proceedings, s. 71-75.

- Rifkin, J. ve Howard, T. (1992). Entropi, Dünyaya Yeni Bir Bakış, (Çev. Hakan Okay), Ağaç Yayıncılık: 34, İstanbul.
- Weick, K. E., Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development, Annual Review Psychology, 50:1, s. 361-386.
- Yıldırım, R. (1998). Yaratıcılık ve Yenilik, Sist