



**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN  
ALGILAMALARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN  
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**A RESEARCH ON EXAMINATION OF THE EMPLOYEES' PERCEPTION  
ABOUT ORGANIZATIONAL DISSENT IN TERMS OF DEMOGRAPHIC  
VARIABLES**

Erdal ALGA<sup>1</sup>, Şeyma Gün EROĞLU<sup>2</sup>

**Öz**

Giderek hızlanan küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerde, istihdam edilen insan kaynağının tüm potansiyelinden yararlanabilmenin yollarından biri “örgütsel muhalefet”tir. “Örgütsel muhalefet” ile bütün çalışanların yönetim ve organizasyon süreçlerine büyük ölçüde katılacakları varsayılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel muhalefet olgusunu katılımcıların demografik özellikleri açısından incelemektir. Araştırma, Denizli ilinde vasıf düzeyi yüksek insan kaynağının istihdam edildiği hizmet sektöründeki örgütlerde basit tesadüfi örnekleme ile belirlenen 210 çalışana anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verilerinin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, t-testi, One-Way ANOVA ve Tukey Testi kullanılmıştır. Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, eğitim düzeyi yüksek olan katılımcıların daha fazla muhalif olma eğiliminde olmalarıdır. Bir diğer önemli bulgu ise orta yaş üzeri katılımcıların, örgütsel muhalefet davranışlarıyla işyerinde olumlu değişiklikler yaratabileceklerine olan inançlarının, daha genç ve tecrübesiz çalışanlardan daha yüksek olmasıdır. Ayrıca katılımcılara göre, örgüt yöneticileri, çalışanların muhalefetlerini kendi yetki ve konumlarına karşı bir itaatsizlik olarak algılama eğilimindedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel muhalefet, açık muhalefet, örtülü muhalefet, haber uçurma, demografik değişkenler

<sup>1</sup>Dr., T.C. Merkez Bankası Denizli Şubesi, erdalalga@yahoo.com

<sup>2</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, guneroglu@mu.edu.tr

### **Abstract**

*In firms operating under ever-increasing global competitive environment, one way to utilize whole potential of the employed human resources is “organizational dissent”. With “organizational dissent”, it is assumed that all employees substantially contribute to management and organization processes. The purpose of this study is to examine the concept of organizational dissent in terms of participators’ demographic properties. The study was carried out by applying survey questionnaires to 210 employees determined by simple random sampling in service sector organizations where highly skilled human resources were employed in Denizli. Arithmetic mean, standard deviation, frequency, t-test, One-Way ANOVA and Tukey Test were used in the analysis of the data of the study. One of the most remarkable findings of the study is that participators with higher levels of education tend to be more dissenting. Another important finding is that participants over middle age have higher beliefs that they can make positive changes in the workplace through organizational dissent behavior than younger and inexperienced employees Furthermore, according to participants, organization managers tend to perceive the dissent of the employees as disobedience against their authority and position.*

**Keywords:** *Organizational dissent, articulated dissent, latent dissent, whistleblowing, demographic variables*

## **1. GİRİŞ**

Küreselleşme öncesindeki nispeten dışa kapalı ve iç korumacılık anlayışı çerçevesinde yaşayan geleneksel toplumlarda, müşteri taleplerinin homojenliği ve sıradanlığı ile kalite arayışlarının henüz yeterli olmadığı ortamlarda yürütülen ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerinde, büyük ölçüde rekabete dayalı bir yönetim anlayışı da mevcut değildir. Oysa, günümüzün küreselleşen dünyasında, toplumların hayatındaki genel durağanlık yerine değişkenlik artarken, giderek bireysel, örgütsel, toplumsal ve küresel rekabet de hızlanmıştır. Ayrıca, toplumların eğitim ve kültür düzeyi yükseldikçe, gelir düzeyleri ve satın alma güçleri de artmıştır. Günümüz toplumsal yapılarında, bir taraftan eğitim ve kültür ve düzeyi yükselirken, diğer taraftan da nüfusun kültürel yükselişine bağlı olarak insanlardaki “kalite” beklentisinde de aynı oranda artışlar olmaktadır. Küresel rekabetin hızı ve yaygınlığı arttıkça, eski ekonomik ve işletmecilik anlayışları altında şekillenmiş olan yönetim ve organizasyon alışkanlıklarıyla yeni dünya ekonomisi içerisinde etkili ve başarılı bir şekilde yer alma imkanı bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, küreselleşen dünyadaki rekabet temelli ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerine, eski ve gelenekçi yönetim ve organizasyon alışkanlıklarıyla devam etmenin neredeyse imkanı kalmamış gibi görünmektedir. Bu bağlamda, “yönetici” ya da “lider” merkezli olup çoğunlukla diğer “yönetilenleri” ve “izleyenleri” kararlara katılımını sağlamayan geleneksel yönetim anlayışının, hızlı bir şekilde rasyonel düşüncenin esas alındığı ve serbest tartışma ortamının sağlandığı yeni yönetim düşüncelerine evrilmesi gerekmektedir. Rekabet temelli küreselleşen ekonomik ve işletmecilik faaliyetleri, makro düzeyde bütün toplumları, mikro düzeyde bütün örgütleri, eskiye göre şimdiki zamanlarda mevcut insan kaynaklarını, daha etkili ve verimli kullanmaya zorlamaktadır. Çünkü genelde toplumlarda, özelde örgütlerde, öncelikle insan kaynağından etkili ve verimli bir şekilde yararlanmayı sağladıktan sonra, diğer maddi ve ekonomik kaynakların da tam kapasite ile kullanımına imkanı doğacaktır. İyi yetişmiş ve vasıf düzeyi yüksek

insanlardan daha fazla üretkenlik, verimlilik, yenilik, yaratıcılık ve başarı bekleniyorsa, bunun en etkili yolu, insanların buldukları yer neresi olursa olsun, o yer ile ilgili düşüncelerini serbestçe ifade etme imkanının verilmesi yanında, özellikle mevcut yöneticilerin karar, politika ve uygulamalarına özgür bir şekilde “muhalefet etme” hakkının da tanınması gerekmektedir.

Gelenekçi toplumlardaki örgütsel etkinliklerde, nispeten insan kaynağının daha fazla kullanıldığı sektörlerde istihdam edilen insanların yetenek ve yaratıcılıkları ile üretkenlik ve verimliliklerinden, çoğunlukla olduğundan daha az yararlanıldığına dair yaygın gözlemler ve araştırma bulgularına rastlanmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların sahip oldukları potansiyeli örgüt süreçlerinde tam olarak kullanamamaları örgütlerdeki karar verme ve yönetim süreçlerinde yeterli bir katılımıcılığın bulunmadığına işaret eder. Örgütlerde görev yapan çalışanlara, “örgütsel muhalefet” imkanlarının tanınması, örgüt içerisinde yer alan her kademedeki insan gücünün yapıcı ve üretken potansiyelinin harekete geçirilmesine öncülük edecek bir yönetim devrimi olarak düşünülebilir.

## 2. MUHALEFET VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMI

Muhalefet kelimesi, belirli ve tutarlı gerekçelere dayalı olarak mevcut karar ve uygulamalara itiraz etmeyi ve karşı çıkmayı anlatan bir sözcüktür. TDK’ye ait Türkçe Sözlükte, muhalefetin kelime ve kavram olarak şu anlamları taşıdığı belirtilmektedir: 1. “Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık. 2. Karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu. 3. Demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler.” Muhalefet kelimesinin bu anlamları doğrultusunda hareket eden kimseye “muhalif” adı verilmektedir. TDK, “muhalif” sözcüğünü ise şu şekilde açıklamaktadır: 1. Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olan, aykırı olan kimse. 2. Aykırı. Muhalif kelimesinden türeyen ve yönetim faaliyetleriyle ilgili kararlara katılmayan kişilerin itirazlarını gerekçeleriyle birlikte belirttikleri “karşı olma yazısı ve muhalefet gerekçesine” ise “muhalefet şerhi” adı verilmektedir (TDK, 1704). Bu anlamda, muhalefet ve tartışma, etkili karar alma sürecinin temel unsur sayılmaktadır (Garner, 2016: 414). Muhalefet kavramı, kullanım alanı olurken fazla siyasi kültür içerisinde kendine yer edinmiş olması nedeniyle gündelik hayatta ve sıradan vatandaşlar arasında çok yaygınlaşma fırsatı bulamamıştır. Bu çerçevede, “muhalefet etme” ya da “muhalif olma” şeklindeki bir yönetsel tavır, ancak iyi yetişmiş, özgüveni yüksek, yürekli ve son derece nitelikli olarak dikkat çeken kimselerin başvurabileceği bir hareket tarzıdır. Güç mesafesinin nispeten yüksek olduğu otoriter kültürlerde ve insan ilişkilerinin çoğunlukla hiyerarşik bir tarzda yaşandığı toplumsal sistemlerde, aile kurumundan başlayarak diğer bütün yaşam alanlarında, mevcut ve egemen kararlar ile uygulamalara itiraz etme ve muhalefet etme davranışlarına pek sık rastlanmamaktadır. Toplumsal sistemin hemen her düzeyindeki yönetim ilişkilerinde “üst konumunda” olan kişi ve gruplar, kendilerine göre “ast konumunda” olan kişi ve grupların, nerelerde nasıl düşüneceklerini ve davranacaklarını tayin ederler ve bu doğrultuda çoğunlukla “biat edilmesini” ve “itaat edilmesini” beklemektedirler. Otoriter ve “erkek egemen” bir kültürdeki “aile reisi” olarak “babanın”, eğitim kurumlarındaki “okul müdürlerinin”, kamu idarelerindeki “âmirlerin”, özel işletmecilik alanında “patronların” ve bunun gibi yönetici konumundaki kişilerin, çoğunlukla kendilerine “muhalefet” edilmesini, bir tür saygısızlık olarak görmeleri nedeniyle “muhalif” olma davranışı kolay kolay ortaya çıkmamaktadır.

Günümüzde toplumsal sistemlerde, insanların hangi düzey ve nitelikte, nasıl bir hayat yaşayacaklarının en önemli göstergelerinden biri de ülkede faaliyet gösteren çeşitli işletmeler ile hizmet üreten örgütlerdeki karar mekanizmalarının işleme tarzıdır. Küresel ekonomik sistemin işleyişinde, önceki zamanlara göre müşteri taleplerinin ve tercihlerinin çok sıklıkla değişmesi, bu doğrultuda üretim teknolojileri ile pazarlama tekniklerinin yenilenmesi ihtiyacının artışı, belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, kendi aralarında daha fazla bir rekabet içerisine girmelerine yol açmıştır. Bütün insan temelli sistemlerde olduğu gibi, “belirli amaçları nitelikli insanlar aracılığıyla” gerçekleştirme üzerine odaklanmış örgütsel sistemlerde de her türlü rekabet şartlarına uymayı, en isabetli kararları alıp en uygun uygulamayı gerçekleştirmenin yolu da örgütteki mevcut insan kaynağının bir bütün olarak bedensel, zihinsel ve duygusal yeteneklerinden tam kapasite ile yararlanmaktan geçmektedir. Eğitim ve kültür düzeyi yüksek olup, nispeten demokratik bir toplumsal düzen içerisinde oluşan kültürel sistemlerde, rasyonel ve eleştirel düşünce ile serbest ve özgür tartışma imkanının varlığı ile her türlü alt kültür sistemlerinde ortaya çıkan “katılımcılık” ile “demokratik tahammül ve dayanıklılık” sayesinde, ciddi bir muhalefet kültürü de kurumsallaşmıştır. Bu bağlamda, örgütsel muhalefet, örgütte çalışanların, örgütün uyguladığı politikalar ile yaptığı işlemlerle uzlaşamamaları ve bu uzlaşmama tavırlarını yönetici konumunda olan kişi ve gruplara açıklamalarıdır (Kassing,1998: 183).

Muhalefet kavramının temelinde var olan itiraz ve karşı çıkma tavrı, rastgele ya da sadece karşı olmak için yapılan bir itiraz olmayıp, mevcut karar ya da uygulamaya “anlamlı”,” tutarlı” ve “gerekçeli” olarak karşı çıkma hareketidir. Aynı şekilde, örgütsel muhalefet tavrı da sadece karşı olmak için yapılan bir karşı çıkma davranışı değil, örgütü etkili ve başarılı bir şekilde yönetmekten doğrudan sorumlu olan yöneticilere yeni bakış açıları sağlama ve alınan kararları ya da yapılan uygulamaları başka bir gözle değerlendirme anlayışı kazandırma çabasıdır. Örgütsel muhalefet, esas itibarıyla örgütte çalışan her düzeydeki ve konumdaki çalışanın, çalıştığı işyerindeki bir örgüt politikası ya da uygulamasıyla ilgili bir yanlışlığı ya da eksikliği gördüğü zaman, bu durumu hiçbir çekince göstermeden rahatça ifade edebilmesidir (Sadykova ve Tutar, 2014: 7).Örgütsel muhalefet, örgütün politikaları, uygulamaları ve verilen emirlerle çatışma ve anlaşmazlık içinde olan bir ya da daha fazla çalışanın düşüncelerini açıklamalarıyla ortaya çıkan etkileşimli bir süreçtir. Bu tanımın merkezinde, bir örgüt üyesinin, örgütün daha üst yönetim kademelerince desteklenen bir fikirle çatışma halinde olması olgusu yer almaktadır (Garner, 2016: 414-415). Örgütsel muhalefet, örgütsel uygulamalar, prosedürler, politikalar, olaylar ve hatta insanlarla ilgili formel ya da informal anlaşmazlıkları temsil etmektedir. Örgütsel muhalefet ile örgüt çalışanları, muhalefete ilişkin görüş ve düşünceleri ile mesajlarını, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgüt dışındaki bireylere yönlendirmektedirler. Bu mesajların içeriği, muhalefet etme konumunda olan örgüt çalışanın, örgütü terk etme tehdidi şeklinde çok sert bir tavırla olabileceği gibi, acınma duygusu merkezli olma tarzında son derece yumuşak bir üslup tarzındaki makul başvurularından ve çözüm önerilerinden meydana gelebilir. Ayrıca, örgütsel muhalefet kararları, spesifik tetikleyicilere ve hedeflere ilave olarak, örgütsel kültür ve kararlılık gibi örgütün karakteristiğinden ve ikliminden,örgüt yönetici ve çalışanlarının açık sözlülüğü gibi ilişkisel değişkenlerden etkilenebilmektedir (Hastings ve Payne, 2013: 312).

## 2. 1. Örgütsel Muhalefeti Etkileyen Nedenler

Örgütlerde çalışan kişilerin, örgütsel muhalefet kapsamında ortaya çıkacak olan karşı çıkma ve tavır alma davranışları bakımından bir takım “tetikleyici” ya da “harekete geçirici” etkenlerin olması gerekmektedir. “Tetikleyici” ya da “harekete geçirici” etken, örgüt içinde oluşan bir sorun veya bu soruna bağlı olarak oluşan bir olay ya da durum olabilmektedir (Eroğlu ve Alga, 2017: 78). Örgütsel muhalefet alanında yaptığı araştırmalarla tanınan Graham (1986), örgütte çalışanların sergiledikleri muhalefet davranış ve tavırlarının iki tür muhalefet mesajı içerdiğini tespit etmiştir. Bunlardan ilki, muhalif kişinin yapmış olduğu örgütsel muhalefet ile kendisine bir yarar ve çıkar sağlama avantajıdır. Söz gelimi, örgüt üyelerinin, örgüt yöneticilerinin kendilerinden normal çalışma sürelerinden daha fazla çalışmalarını istemeleri gibi bir durumdaki muhalif davranışların sergilemeleri böyle bir örgütsel muhalefet örneğidir. İkincisi, örgüt üyelerinin, örgüt yöneticilerinin kendilerinin dışındaki diğer kişilere ya da gruplara hukuk ve etik dışı uygulamalar yapmalarına karşı durmaları ve muhalefet etmeleridir ki buna ilkeli muhalefet adı verilebilir (Graham’dan aktaran Dağlı ve Ağalday, 2015: 887).Konuyla ilgili başka bir araştırma ekibi olan Kassing ve Armstrong (2002: 44) ise örgütsel muhalefete neden oluşturan “harekete geçirici” olayları, dokuz ayrı etken olarak özetlemiştir. Birincisi, örgüt çalışanlarına karşı ortaya konan adaletsiz ve haksız davranışlar. İkincisi, örgütteki değişmeler. Üçüncüsü, örgüt üyelerinin örgütte alınan kararlara yeterince katılma imkânı bulamaması. Dördüncüsü, örgütsel faaliyetlerde etkisizlik ve aktif olamamak. Beşincisi, örgütte yeterince sorumluluk verilmemesi. Altıncısı, örgütteki kaynakların adalet ölçüsünde dağıtılmaması. Yedincisi, örgüt yöneticilerinin astlarına karşı etik dışı davranışları. Sekizincisi, örgütteki performans değerlendirmenin adil ve tarafsız olmaması. Dokuzuncusu, örgütteki uygulamaların ve yönetici tutumlarının, çalışanlara ve örgüt ile ilgili diğer paydaşlara zarar vermesidir. Kassing ve Armstrong (2002)’in ortaya koyduğu örgütsel muhalefeti tetikleyen nedenler üzerinden genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kavramsal ve pratik olarak örgüt çalışanlarını örgütsel muhalefete yönlendiren çok sayıda nedenlerin büyük bir kısmını, örgüt yöneticilerinin buldukları mevkii ve makamın temsil ettiği yönetsel statünün niteliklerine gerçekte yeterince sahip olmamalarından kaynaklanan tipik bir “yönetici-rol çatışması” oluşturmaktadır. Bütün örgütsel yapılarıdaki “örgütlenme işlevi” kapsamında, özellikle astlarına göre yönetici konumunda olan üst düzeydeki yönetim mevkii ve makamlarının, etkili ve verimli bir şekilde temsil edilebilmesi için bu tür görevlere atanacak ya da seçilecek yöneticilerin, atandıkları ya seçildikleri görevin gerektirdiği yetenek, bilgi, beceri ve kişisel niteliklere sahip olması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde kısaca “iş-iş gören uyumu” denilen bu yönetsel denge, çoğunlukla sübjektif kriterler (kayırmacılık, nepotizm, rüşvet, v.b. gibi) yüzünden kurulamamış olduğunda, yöneticilerin yönetmekle yetkili ve sorumlu oldukları görevleri hakkıyla yerine getirmeleri çok zor olmaktadır. Bu çerçevede, yetersiz örgüt yöneticiliğinin, diğer nedenlerle birlikte ortaya koyduğu en büyük yönetim hastalığı ise “adaletsizlik”, “haksızlık” ve “ahlak dışı” uygulamalar ile örgütsel etkinliğin ve verimliliğin düşüklüğü şeklindeki sonuçlardır. Teorik çıkarsamalar ile pratik gözlemlere bakılacak olursa, örgütlerde vuku bulan ve gözlenen örgütsel muhalefete ilişkin baskı ve tepkilerin, çok farklı nedenleri olsa ve çok farklı kaynaklardan ileri gelmiş olsalar bile, örgütsel muhalefete yatkın olan örgüt çalışanlarını en fazla inciten neden, bu tür yakınma ve tepkilerin, çoğunlukla örgütleri yeterince ve etkili bir şekilde yönetemeyen yöneticilerden kaynaklanmış olmasıdır.

## **2. 2.Örgütsel Muhalefet Boyutları**

Örgüt üyelerinin, hangi şekillerde örgütsel muhalefet davranışları sergiledikleri yapılan önemli çalışmalardan birinde, “haber uçurma” (whistleblowing) adı verilen bir kavram üzerinden açıklanmış ve yönetim ve organizasyon literatürüne kazandırılmıştır. “Haber uçurma”, kelime anlamı olarak İngilizcede “ıslık çalma” anlamına gelmekle (Özdemir, 2010: 64) birlikte, yönetim alanında, örgüt üyelerinin, örgüt içerisindeki yasadışı, ahlak dışı veya gayrimeşru sayılan uygulamaları, yönetme yetki ve sorumluluğuna sahip olan yöneticilere ya da düzeltici etkisinin olduğu düşünülen örgüt dışındaki taraflara ifşa edilmesi ve bildirilmesi eylemidir (Miceli ve Near, 1985: 525). Örgüt yöneticileri, bu yolla doğrudan kendilerine gelen söz konusu eylemlere müdahale edecek ve haberdar olduğu eksiklik, aksaklık ya da diğer olumsuzluklar ile çözüm yolları hakkında düşünceler geliştirme çabası içerisine girecektir. “Haber uçurma”, çoğunlukla örgüt yönetiminden sorumlu olan yöneticiler tarafından pek arzu edilmeyen bir davranış olarak kabul ediliyor olmasına rağmen, örgütün kurumsal varlığının devamı açısından uzun vadede örgüte yarar sağlayan bir eylemdir. Bu yüzden, örgüt yöneticileri örgüt içindeki haber ya da bilgi aktarma kanallarının açık tutulmasını sağlamalıdır (Gökçe ve Oğuz, 2015: 51).

“Haber uçurma”, işlemi bir süreç olarak değerlendirilecek olursa bu sürecin en az dört ögeyi kapsayacağı görülecektir. Bunlar, (1) örgütten “haber uçuran” ya da ihbarda bulunan çalışanlar; (2) örgütle ilgili ihbar ya da şikayet eylemi; (3) ihbarda ya da şikayette bulunulan taraf veya örgüt; (4) çalışanların dışarıya ihbarda bulunduğu kişi ya da kurumlar (Near ve Miceli, 1985: 2). Örgüt çalışanlarının, örgütü temsil eden sorumlu kişilerin ya da yöneticilerin uygulamalarındaki olumsuzluklara ilişkin haber veya bilgileri, onların bu durumdan haberdar olmadıkları varsayımıyla doğrudan doğruya tepe yöneticilerine ve daha üst makamlara iletebilir. Bu konuda, tepe yönetiminin ilgilenmeyeceği kanaatine sahipse, olumsuz durumların giderilmesinde ön ayak olmaları ve aracılık yapmaları bakımından örgütteki sendika veya örgütün bağlı olduğu mesleki kuruluşlara bildirimde bulunabilir. Örgüt çalışanları “haber uçurma” eylemi kapsamında, örgüt içerisindeki hukuk dışı ve gayri meşru uygulamaları adli mercilere veya yargıya taşıyabilir. Bu yolları kullanmak istemeyen ya da bu yoldan örgüt içerisindeki olumsuzlukları önleyemeyeceğini düşünen örgüt çalışanları, gördüklerini, bildiklerini ve yaşadıklarını kamuoyu ile paylaşmak üzere basın kuruluşlarına bilgi ve belge sızdırma yöntemini de kullanabilmektedirler. Bazı düşünürler, bu anlamdaki bir “haber uçurma” tavrını, herhangi bir örgüt çalışanını, kamuoyuna yönelik olarak kendi örgütüne karşı yapmış olduğu haksız suçlamaları ve bildirimleri şeklinde ele almaktadır (Jubb, 1999: 77). Bu kavramın anlam kümesi çerçevesinde, örgütlerde çalışan bireylerin, genelde örgütün ve özelde yöneticilerin, örgüt içerisinde cereyan etmekle birlikte örgüt dışındaki paydaşların, söz gelimi müşterilerin, devletin, tedarikçilerin ve kamuoyunun bilmesini istemedikleri çeşitli sırlar ve gizli yönlerinin açıklanmasını içermekle birlikte, örgütlerin bir takım hukuk ve ahlak dışı faaliyetlerle mücadele edilmesi yönünde genel olarak yapıcı bir örgütsel muhalefet anlamını da kapsamaktadır. Çalışanların, örgüt dışına verdikleri ve sızdırdıkları bu bilgilerin, mensubu oldukları örgütlere ait birer “ticari sır” olma durumu söz konusu ise “haber uçurma” eylemi, bir örgütsel muhalefet olmaktan çok, çalışanların örgüte ve mevcut yasal düzenlemelere karşı işlediği bir suç niteliğindedir. Ancak çalışanların, örgüt dışına bildirdikleri şikayet ya da ihbarlar, örgütün hukuk ve ahlak dışı politika ve uygulamalarıyla ilgili bir bildirim niteliğinde ise bu durumun bir örgütsel muhalefet şekli olarak

anlaşılması gerekir.

Kassing (1998), örgütte çalışanların iş yerinde muhalefet etmek için üç özel strateji kullandıklarını ifade etmiştir. Bunlardan ilki olan “açık muhalefet”, örgüt çalışanlarının başta yöneticileri olmak üzere diğer örgüt üyeleriyle etkili, net ve doğrudan iletişimde bulunmayı yani açık ve seçik bir biçimde muhalefet etmeyi ifade eder (Goodboy vd., 2008: 256). Başka bir anlatımla açık muhalefet, örgütsel düzenlemeleri önemli derecede etkileyebilecek nitelikteki muhalefetin, örgüt içindeki muhataplara karşı, açık ve net bir şekilde yapılmasını içermektedir (Kassing, 2000: 388). Ayrıca, açık muhalefet örgüte etkili bir değişim getiren veya çalışanların örgütsel davranışlarına önemli derecede etki edebilecek konumda olan üstlere ve yöneticilere yönelik olarak, örgütteki bazı karar, tutum ve uygulamaları onaylamamaları ve bu durumu doğrudan yöneticilere bildirmelerini ifade etmektedir. Bu anlamda, açık muhalefet, örgütsel değişim üzerinde bir etki yaratabileceği algısına sahip örgüt üyelerini, örgütün daha üst kanallarını seçmeye veya onların icraatları üzerinde etkili olmaya yönlendirmektedir (Croucher vd., 2009: 179). Böylece örgüt çalışanları, örgütteki hukuk ve ahlak dışı ya da gayri meşru uygulamalar hakkında, doğrudan yöneticinin kendisine itiraz edebilir, yöneticiyi uyarabilir ve hatta yönetici ile tartışarak onu ikna etmeye çalışabilir. Bu muhalefet boyutu için Kassings (2002: 196) çalışanların beş farklı strateji uyguladıklarını ileri sürmüştür. Bunlardan ilki, “doğrudan başvuru”, çalışanların kişisel tecrübeleri, bilgi ve delillerle üst kademelere başvuruda bulunması şeklindedir. İkinci strateji, “tekrarlama”da ise bazı mesajların belirli bir zaman aralıklarında tekrarlanması ve yinelenmesiyle ilgiliyken, üçüncü strateji “çözüm önerileri sunma”, delillere ilave olarak çözüm önerileri sağlamakla ilgilidir. Dördüncü açık muhalefet stratejisi, “devreden çıkarma”, çalışanın hassasiyet göstermediğini düşündüğü ilk yöneticisini devreden çıkartıp, emir-komuta zincirinde daha üst düzeydeki yetkili birine başvurması olarak gösterilmektedir. Beşinci ve son strateji ise “istifa etmekle tehdit etme”, özellikle örgüt için önemli bir çalışanın, yöneticisi üzerinde etkili olabilme beklentisiyle işten ayrılma tehdidini bir baskı aracı olarak kullanmasını ifade etmektedir.

İkinci olarak “örtük muhalefet”, bazı uygulamalara karşı çıkmak için hiçbir üretken yol göremeyen çalışanların, örgütsel muhalefet kapsamındaki duygu ve düşüncelerini, doğrudan doğruya etkili bir değişim getirebilecek olan yöneticilere değil de örgütteki diğer çalışanlarla ve meslektaşlarıyla paylaşımlarını ifade etmektedir. Bu kapsamda örtük muhalefet, fikirlerin örgütsel güce sahip yöneticilerden ziyade, etkili olamayacak iş arkadaşları gibi dinleyicilerle gerçekleştirilen iletişimi içermektedir (Goodboy vd., 2008: 256). Örtük muhalefet stratejisi, tipik olarak bir çalışanın kaygılarını ilk yöneticisinin anlamadığını düşündüğü durumlarda kullanılmaktadır. Örtük muhalefet, genel olarak ifade edilmesi önemli olan konulara yanıt vermeyen ve sorunlara çözüm bulmayan yöneticilerin başarısızlığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Burns ve Wagner, 2013: 30). Örgüt üyeleri, “örtük muhalefet” kapsamında, mesai biter bitmez işletmeden hemen gitmek isteme, anlaşmazlığa düştüğü yöneticiye karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanmaya çalışma, örgütteki anlaşmazlık ve uyuşmazlıkları iş dışındaki arkadaşlarına anlatma, örgüt çalışanlarına yönelik düzenlenen etkinliklere özellikle yöneticinin de bulunması durumunda katılmamaya çalışma, yöneticinin bulunduğu ortamları bilerek terk etme, yöneticinin isteklerine kayıtsız kalarak verilen işleri yapmayı reddetme veya bilerek geciktirme gibi davranışlar sergileyebilir. Araştırmalar, yöneticileriyle nitelikli ilişkilere sahip olduğunu düşünen

çalışanların, daha fazla açık muhalefet ve daha az örtük muhalefet kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Aksine, yöneticileriyle düşük nitelikli ilişkileri olduğunu düşünen çalışanlar ise daha fazla örtük muhalefet ve daha az açık muhalefet sergilemektedirler (Kassing, 2000: 389). Yöneticileriyle nitelikli ve seviyeli ilişkiler içerisinde bulunan çalışanlar, işyerlerinde daha özgürce konuşabilme imkan ve fırsatlarını buldukları zaman, örgütlerinde daha üretken olma, daha fazla tatmin duyma ve örgütlerine daha fazla bağlanma eğiliminde olmaktadır. İşyerinde konuşma özgürlüğünün varlığı, bir anlamda örgüt yönetiminin farklı görüşlere tolerans gösterme konusundaki tutum ve davranışlarının da bir tür göstergesi sayılmaktadır. Bu bağlamda, işyerinde konuşma özgürlüğü ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi konu alan pek çok çalışmada, işyerinde konuşma özgürlüğünün yüksek derecede algılanmasının daha fazla açık muhalefete ortam hazırlarken, bu durumun daha az örtük muhalefete yol açtığı sonuçları bulunmuştur (Zeng ve Croucher, 2017: 203).

Kassing'e (1998) göre, üçüncü örgütsel muhalefet stratejisi "yer değiştirilmiş muhalefet", anlaşmazlığın dışarıdan izleyiciye dâhil edilmesini gerektirir. Söz gelimi, örgüt ile ilgili bir kısım olumsuz duygu ve düşünceler ile şikayetlerin, aileye ve arkadaşlara bildirilmesidir. Bu anlamda, yer değiştirilmiş muhalefetin amacı ve işlevi, örgüte dikkat çekmekten çok, bir "katarsis" işlevi görecektir şekilde çalışanların örgütteki iş yaşamlarına dair hayal kırıklıklarının baskısından kurtulma çabalarıdır (Avtgis vd., 2007: 98-99).

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma süreci ve bulguları aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, nispeten vasıf düzeyi yüksek insan kaynağı çalıştırılan hizmet sektöründeki örgütlerde çalışanların örgütsel muhalefet düzeyleri ile cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği, yaş, eğitim, kıdem ve çalıştıkları işyeri sayısı arasındaki ilişkileri açıklamaktır. Bu çerçevede, araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler nicel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Bu çalışma, 2017'de Temmuz, Ağustos, Eylül aylarında Denizli ilinde hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda görev yapan ve gönüllü olarak araştırmaya katılan 210 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem, nispeten katma değeri yüksek görevleri ve meslekleri icra eden çalışanlardan meydana gelen bir grup üzerinden "basit tesadüfi örnekleme" yoluyla oluşturulmuştur.

#### 3.2. Veri Toplama Aracı ve Analizi

Örgütsel muhalefetin ölçümü için Murat Özdemir (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet 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 davranış boyutlarını 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 tutumunu* (12 madde), *yöneticinin karşılaştığı muhalefet*



sonucunda sergilediği tutumu (7 madde) ve muhalefet sonucunda kurumun iyileşmesine ilişkin durumunu (7 madde) ölçen üç ayrı alt ölçekten 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 bulunan 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) ifadeleri yer almaktadır.

Bu çalışmada, ÖMÖ’nün örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin alt ölçeğinin açıkladığı varyans oranı %70.99 ve “kişisel nedenler” ile “yönetimsel nedenler” alt boyutlarının her birinin alfa değeri ise .96’dır. Muhalefet davranışları alt ölçeğinin her üç boyutu birlikte varyansın %68,16’sını açıklamaktadır. Haber uçuşma” alt boyutunun alfa değeri .79, “açık muhalefet” alt boyutunun alfa değeri .94 ve “örtük muhalefet” alt boyutunun alfa değeri .80’dir. “Muhalefetin çalışanlar üzerindeki sonuçları” alt ölçeğinin açıkladığı varyans % 63.02, alfa değeri ise .91’dir. “Muhalefetin yöneticiler üzerindeki sonuçları” alt ölçeği varyansın % 60.96’sını açıklamakta ve ölçeğin alfa değeri ise .71’dir. “Muhalefetin firma üzerindeki sonuçları” alt ölçeğinin açıkladığı varyans oranı % 67.41, alfa değeri ise .97’dir.

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Demografik değişkenler arasında yapılan karşılaştırmaların anlamlılığı *t*-testi ve One-Way ANOVA ile sınımlanmıştır. Çoklu demografik değişkenlerin hangileri arasında fark olduğunu saptamak için Post Hoc Testlerinden Tukey HSD Testinden yararlanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	93	44,3
	Erkek	117	55,7
Medeni Durum	Evli	164	78,1
	Bekar	46	21,9
Yaş	22-26	14	6,7
	27-31	22	10,5
	32-36	37	17,6
	37-41	48	22,9
	42-46	50	23,8
	47 ve üzeri	39	18,6
Eğitim Durumu	İlkokul	6	2,9
	Ortaokul	11	5,2
	Lise	18	8,6
	Ön lisans	31	14,8
	Lisans	115	54,8
	Y. Lisans	29	13,8
İş Deneyimi	1-5 Yıl	22	10,5
	6-10 Yıl	32	15,2
	11-15 Yıl	53	25,2
	16-20 Yıl	39	18,6
	21-25 Yıl	37	17,6
	26 ve üzeri	27	12,9
Kaçınıcı İşyeri	1-2	92	43,8
	3-4	81	38,6
	5-6	25	11,9
	7 ve üzeri	12	5,7
Sendika Üyeliği	Üye	135	64,3
	Üye Değil	75	35,7

Katılımcılar, 22-60 yaş aralığında olup, yaş ortalamaları 39,30’dur. Tablo 1’de görüldüğü gibi, katılımcıların 93’ü kadın (% 44,3), 117’si erkektir (%55,7). Katılımcıların 6’sı ilkokul (%2,9), 11’i ortaokul (%5,2), 18’i lise(%8,6), 31’i iki yıllık yüksekokul (%14,8), 115’i lisans (%54,8) ve 29’u lisansüstü (%13,8) mezundur. Bununla birlikte katılımcıların 164’ü evli (%78,1), 46’sı bekârdır (%21,9). Katılımcıların 22’si 1-5 yıl (%10,5), 32’i 6-10 yıl (%15,2), 53’ü 11-15 yıl (%25,2), 39’u 16-20 yıl (%18,6), 37’si 21-25 yıl (%17,6 ve 27’si 26 yıl ve üzeri (%12,9) mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların ilk veya ikinci işyerinde çalışanlar 92 (%43,8), üçüncü ve dördüncü işyerinde çalışanlar 81 (%38,6), beşinci ve altıncı işyerinde çalışanlar 25 (%11,9), yedinci ve daha üzeri işyerinde çalışanlar 12 (%5,7) kişidir. Ayrıca katılımcıların 135’i (%64,3) bir sendikaya üye iken; 75’i (%35,7) ise herhangi bir sendikanın üyesi değildir.

#### 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bulguları örgütsel muhalefet nedenleri, örgütsel muhalefet davranış boyutları ve örgütsel muhalefetin sonuçları olmak üzere üç alt başlıkta ele alınmaktadır.

##### 4.1. Çalışan Muhalefetini Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Bulgular

Tablo 2’de çalışanların muhalefetini tetikleyen yönetici davranışları sıralanmıştır.

**Tablo 2.** Örgütsel Muhalefetin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Kişisel Nedenler ve Yönetimsel Nedenler

Kişisel Nedenler Alt Boyutu	Ort.	Ss
Yasal haklarını kullanmamı engellemeye çalışması	3,15	1,06
İş yapma biçimime müdahale etmesi	3,12	0,95
Bana hakaret etmesi	2,74	1,57
Bana karşı sözlü tacizde bulunması	2,68	1,59
Bana karşı fiili tacizde bulunması	2,51	1,75
Benden yasadışı bir iş yapmamı istemesi	2,50	1,69
Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	2,49	1,35
Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	2,41	1,35
İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	2,36	1,61
Yönetimsel Nedenler Alt Boyutu		
Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	3,38	0,97
Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması	3,08	0,99
Çalışanlar arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	3,04	0,98
Sicil/performans puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	3,02	1,02
Görevleri adaletsiz dağıtması	2,93	0,99
Firmada yaşadığım sorunlara karşı duyarsız olması	2,89	1,09
Bazı çalışanları kayırması	2,80	1,03
Kaynakları adaletsiz dağıtması	2,76	1,04
Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	2,65	1,09
Benimle gayri ciddi bir üslupla	2,63	1,20
İşini özen göstermeden yapması	2,47	0,95
Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	2,38	1,08
Firma kaynaklarını verimsiz kullanması	2,38	1,07
Firma araç-gerecini kişisel amaçları için kullanması	2,30	1,13
Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	2,26	1,01

Tablo 2’den izlenebileceği gibi çalışanların, yöneticinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle ilgili olarak muhalefet etmesinde rol oynayan yönetici davranışlarının başında “yöneticilerin, çalışanların yasal haklarını kullanmalarını engellenmeye çalışmaları” ( $\bar{x}=3,15$ ) gelmektedir. Bu alt boyut içerisinde “yöneticilerin işlerini yasalara aykırı bir şekilde halletmeleri” ( $\bar{x}=2,36$ ) ise katılımcılar tarafından muhalefete en az neden olan faktördür.

Yine Tablo 2’den izlenebileceği gibi örgütsel muhalefete yol açan nedenlerle ilgili bir diğer alt

boyut olan yönetsel nedenler içerisinde, katılımcılara göre en önemli muhalif olma nedeni “çalışanları ilgilendiren konularda çalışanlara danışmadan karar almalarıdır” ( $\bar{x}=3,38$ ). Bunu sırasıyla, diğer etkenler izlemektedir. Bu nedenler grubu içinde katılımcılara göre en son sırada yer alan etken ise “yöneticinin politik görüşlerini açık seçik belli etmesidir” ( $\bar{x}=2,26$ ).

Tablo 3’te cinsiyet, medeni durumu ve sendika üyeliği değişkenlerine göre *t*-Testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 3.**Cinsiyet, Medeni Durumu ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre *t*-Testi Sonuçları

Alt Ölçek-Alt Boyutlar		Değişkenler	n	Ort.	Ss	t	p
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	Kadın	93	2,80	1,26	1,465	0,43
		Erkek	117	2,55	1,26		
	Yönetsel Nedenler	Kadın	93	2,85	0,78	1,926	0,26
		Erkek	117	2,63	0,87		
	Kişisel Nedenler	Evli	164	2,79	1,33	2,912	0,00**
		Bekar	46	2,19	0,87		
	Yönetsel Nedenler	Evli	164	2,80	0,86	2,372	0,02*
		Bekar	46	2,47	0,70		
	Kişisel Nedenler	Sendika Üyesi	135	2,70	1,31	0,659	0,01*
		Sendika Üyesi Değil	75	2,58	1,18		
	Yönetsel Nedenler	Sendika Üyesi	135	2,67	0,88	-1,475	0,04*
		Sendika Üyesi Değil	75	2,84	0,75		

\*p değeri.05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3’ten izlenebileceği gibi muhalefetin “kişisel nedenler” ( $p > .05$ ) ve “yönetsel nedenler” ( $p > .05$ ) alt-boyutlarında çalışan görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablo 3’de görüldüğü gibi örgütsel muhalefetin “kişisel nedenler” alt boyutunda medeni durum değişkenine göre ( $p < .01$ ) anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre evli çalışanlar ( $\bar{x}=2,79$ ), bekar çalışanlara ( $\bar{x}=2,19$ ) göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet nedeni olarak görmektedir. Benzer şekilde iki grup arasında ( $p > .05$ ) “yönetsel nedenler” alt boyutunda muhalefetin nedenleri bakımından anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre evli çalışanlar ( $\bar{x}=2,80$ ), bekar çalışanlara ( $\bar{x}=2,47$ ) göre yönetsel nedenleri daha fazla muhalefet nedeni olarak görmektedir. Ayrıca Tablo 3’de çalışanların “kişisel nedenlere” ( $p < .05$ ) ve “yönetsel nedenlere” ( $p < .05$ ) bağlı olarak yöneticilere muhalefet etme nedenleri, sendikaya üye olup olmama değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Buna göre sendikalı çalışanlar ( $\bar{x}=2,70$ ) sendikalı olmayan çalışanlara göre ( $\bar{x}=2,58$ ) kişisel nedenleri, daha fazla muhalefet etme nedeni olarak görmektedir. Diğer taraftan sendikalı olmayan çalışanlar ( $\bar{x}=2,84$ ), sendikalı çalışanlardan ( $\bar{x}=2,67$ ) daha fazla biçimde yönetsel nedenleri muhalefet etme nedeni olarak görmektedir.

Tablo 4’te yaş, eğitim, kıdem ve çalışılan işyeri sayısı değişkenlerine göre One-Way ANOVA Testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.** Yaş, Eğitim, Kıdem ve Çalışılan İşyeri Sayısı Değişkenlerine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Alt Ölçek-Alt Boyutlar			Değişkenler	n	Ort.	Ss	F	p	FARK (Tukey HSD göre)	
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	YAŞ	22-26	14	1,87	0,87	1,808	0,11		
			27-31	22	2,39	1,27				
			32-36	37	2,86	1,30				
			37-41	48	2,76	1,26				
			42-46	50	2,86	1,25				
			47 ve üzeri	39	2,58	1,30				
	Yönetsel Nedenler		22-26	14	2,07	0,77	3,442	0,01*		Y1-Y4*, Y1-Y5*, Y1-Y6*
			27-31	22	2,38	0,80				
			32-36	37	2,72	0,84				
			37-41	48	2,83	0,69				
			42-46	50	2,93	0,82				
			47 ve üzeri	39	2,80	0,94				
	Kişisel Nedenler	EĞİTİM DURUMU	İlkokul	6	1,54	0,18	7,227	0,00**	E1-E5*, E2-E5*, E2-E6*, E3-E4**, E3-E6**, E4-E5**, E4-E6*	
			Ortaokul	11	1,78	0,35				
			Lise	18	1,78	0,78				
			Ön lisans	31	2,08	1,02				
			Lisans	115	2,98	1,29				
			Yüksek Lisans	29	3,09	1,23				
	Yönetsel Nedenler		İlkokul	6	1,86	0,45	11,802	0,00**		E1-E5*, E1-E6**, E2-E5**, E2-E6**, E3-E5**, E3-E6**, E4-E5**, E4-E6**
			Ortaokul	11	2,03	0,45				
			Lise	18	2,01	0,83				
			Ön lisans	31	2,27	0,57				
			Lisans	115	2,98	0,78				
			Yüksek Lisans	29	3,12	0,74				
Kişisel Nedenler	KIDEM	1-5 Yıl	22	1,60	0,39	4,353	0,00**	K1-K2*, K1-K3**, K1-K4**, K1-K5*		
		6-10 Yıl	32	2,73	1,37					
		11-15 Yıl	53	2,93	1,33					
		16-20 Yıl	39	2,92	1,24					
		21-25 Yıl	37	2,72	1,30					
		26 ve üzeri	27	2,46	1,27					
Yönetsel Nedenler		1-5 Yıl	22	1,94	0,65	7,498	0,00**		K1-K3*, K1-K4**, K1-K5**, K1-K6**	
		6-10 Yıl	32	2,84	0,67					
		11-15 Yıl	53	2,83	0,80					
		16-20 Yıl	39	3,12	0,80					
		21-25 Yıl	37	2,84	0,86					
		26 ve üzeri	27	2,77	0,16					
Kişisel Nedenler	ÇALIŞILAN İŞYERİ SAYISI	1-2	92	2,68	1,30	2,049	0,108			
		3-4	81	2,82	1,29					
		5-6	25	2,44	1,20					
		7 ve üzeri	12	1,93	0,70					
Yönetsel Nedenler		1-2	92	2,71	0,84	3,378	0,02*		C2-C4*	
		3-4	81	2,86	0,83					

		5-6	25	2,69	0,82			
		7 ve üzeri	12	2,06	0,58			
*p değeri.05, **p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.								

Tablo 4'te örgütsel muhalefetin kişisel nedenleri ile ilgili yaş ( $p>.05$ ) ve çalışılan işyeri sayısı ( $p>.05$ ) değişkenlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Ancak örgütsel muhalefetin kişisel nedenleri için eğitim ( $p<.05$ ) ve kıdem ( $p<.05$ ) değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Örgütsel muhalefetin kişisel nedenleri açısından yüksek lisans mezunu olan çalışanların ortalamaları ( $\bar{x}=3,09$ ) ile ortaokul ( $\bar{x}=1,78$ ), lise ( $\bar{x}=1,78$ ) ve ön lisans mezunu çalışanların ( $\bar{x}=2,08$ ) ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Lisans mezunu çalışanların ortalamaları ( $\bar{x}=2,98$ ) ile ilkokul ( $\bar{x}=1,54$ ), ortaokul ( $\bar{x}=1,78$ ) ve lise mezunu çalışanların ( $\bar{x}=1,78$ ) ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğu; son olarak da önlisans mezunu çalışanların ortalamaları ( $\bar{x}=2,08$ ) ile lise mezunu çalışanların ortalamaları ( $\bar{x}=1,78$ ) arasında istatistiki olarak anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi yüksek lisans, lisans ve ön lisans olan çalışanların ortalamaları, belirtilen gruplardan istatistiki olarak daha yüksektir. Yine Tablo 4'te görülebileceği gibi, örgütsel muhalefetin yönetsel nedenlerine ilişkin yaş ( $p<.05$ ), eğitim ( $p<.05$ ), kıdem ( $p<.05$ ) ve çalışılan işyeri sayısı ( $p<.05$ ) değişkenlerinde istatistiki olarak anlamlı farklılık söz konusudur. Örgütsel muhalefetin yönetsel nedenleri açısından ortalamalar incelendiğinde, yaş değişkeni için 37-41 ( $\bar{x}=2,83$ ), 42-46 ( $\bar{x}=2,93$ ) ile 47 ve üzeri ( $\bar{x}=2,80$ ) yaş aralıklarındaki çalışanlarda 22-26 yaş arasındaki ( $\bar{x}=2,07$ ) çalışanlardan; eğitim değişkeni için yüksek lisans mezunu olan ( $\bar{x}=3,12$ ) ve lisans mezunu ( $\bar{x}=2,98$ ) çalışanlar, ilkokul ( $\bar{x}=1,86$ ), ortaokul ( $\bar{x}=2,03$ ), lise ( $\bar{x}=2,01$ ) ve ön lisans ( $\bar{x}=2,27$ ) mezunu çalışanlardan; kıdem değişkeni için 11-15 yıllık ( $\bar{x}=2,83$ ), 16-20 yıllık ( $\bar{x}=3,12$ ), 21-25 yıllık ( $\bar{x}=2,84$ ) ile 26 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=2,77$ ) kıdeme sahip olan çalışanlar 1-5 yıllık ( $\bar{x}=1,94$ ) çalışanlardan; çalışılan işyeri sayısı değişkeni için daha önce 3-4 işyerinde ( $\bar{x}=2,86$ ) çalışanlar 7 ve üzeri işyerinde ( $\bar{x}=2,06$ ) çalışanlardan daha yüksek ortalamalara sahip oldukları ve aynı zamanda bu farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

#### 4.2. Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Davranış Boyutlarına İlişkin Bulgular

Tablo 5'te katılımcıların örgütsel muhalefet davranış boyutlarına ait ortalamalar yer almaktadır.

**Tablo 5.**Açık Muhalefet, Haber Uçurma ve Örtük Muhalefet Alt Boyutlarında Çalışanların Örgütsel Muhalefet Davranışları

Açık Muhalefet Alt Boyutu	Ort.	Ss
Yöneticinin kendisine itiraz ederim	3,33	1,00
Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim	3,27	0,97
Yöneticiyi uyarırım	3,13	1,00
Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım	3,09	0,98
Haber Uçurma Alt Boyutu	Ort.	Ss
Üst makamlara gider durumu onlara anlatırım	3,30	1,05
Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim	3,24	1,30
Yöneticiyi yetkili makamlara yazılı olarak şikâyet ederim	2,30	0,97
Yöneticiye dava açarım	2,10	0,94
Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm	1,31	0,60
Örtük Muhalefet Alt Boyutu	Ort.	Ss
Mesai biter bitmez firmadan hemen gitmek isterim	3,91	0,75
Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımla desteğini kazanmaya çalışırım	3,86	0,66
Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım	3,68	0,92
Firma personeli ile ilgili düzenlenen etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam	2,82	1,11
Gönüllü olarak yer aldığım firma içi etkinliklerden el çekerim	2,72	1,02
Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim	2,22	0,94
Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim	2,13	0,85
Yöneticiye küserim	1,90	0,83

Tablo 5'ten izlenebileceği gibi "açık muhalefet" alt boyutunda çalışanların en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi "yöneticinin kendisine itiraz etmeleridir" ( $\bar{x}=3,33$ ). Bunu sırasıyla diğer davranış biçimleri izlemektedir. Çalışanların "açık muhalefet" alt boyutunda en az katıldıkları ifade ise "yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım" ( $\bar{x}=3,09$ ) olmuştur. Yine Tablo 5'ten anlaşılacağı gibi çalışanların "haber uçurma" alt boyutunda yer alan ifadelere katılma sıklıkları görece olarak düşüktür. Buna göre çalışanların "haber uçurma" boyutunda en sık sergiledikleri davranış, "üst makamlara gidip durumu onlara anlatmaktır" ( $\bar{x}=3,30$ ). Çalışanların diğer maddelere katılma sıklıkları bu tabloda gösterilmiştir. Çalışanların en az sergiledikleri davranış biçimi ise "konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi vermektir" ( $\bar{x}=1,31$ ). Bu durum, çalışanların onaylamadıkları yönetici davranış ve tutumlarını "hiçbir zaman" basın kuruluşlarına iletmeyi düşünmediklerini göstermektedir. Katılımcıların "örtük muhalefet" alt boyutunda en sık sergiledikleri davranışların "mesai biter bitmez firmadan hemen ayrılmak" ( $\bar{x}=3,91$ ) istemeleridir. Katılımcıların bu davranışı "çoğunlukla" sergiledikleri görülmektedir. Katılımcıların örtük muhalefet kapsamında en az tercih ettikleri davranış biçiminin, "yöneticiye küsme" ( $\bar{x}=1,90$ ) olduğu saptanmıştır.

Tablo6'dakatılımcıların muhalif davranış biçimlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve sendika üyeliği değişkenlerine göre *t*-testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 6.** Cinsiyet, Medeni Durumu ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Ölçek-Alt Boyutlar		Değişkenler	n	Ort.	Ss	t	p
Örgütsel Muhalefet Davranışının Çeşitleri	Açık Muhalefet	Kadın	93	3,37	1,02	2,357	0,02*
		Erkek	117	2,55	1,26		
	Haber Uçurma	Kadın	93	2,31	0,77	-2,591	0,01*
		Erkek	117	2,57	0,70		
	Örtük Muhalefet	Kadın	93	2,78	0,61	-2,890	0,00**
		Erkek	117	3,01	0,53		
	Açık Muhalefet	Evli	164	3,23	0,91	0,675	0,50
		Bekar	46	3,13	0,91		
	Haber Uçurma	Evli	164	2,50	0,77	1,717	0,09
		Bekar	46	2,29	0,62		
	Örtük Muhalefet	Evli	164	2,90	0,51	-0,288	0,77
		Bekar	46	2,93	0,76		
	Açık Muhalefet	Sendika Üyesi	135	3,18	0,88	-0,618	0,54
		Sendika Üyesi Değil	75	3,26	0,96		
	Haber Uçurma	Sendika Üyesi	135	2,71	0,67	7,639	0,00**
		Sendika Üyesi Değil	75	1,99	0,63		
	Örtük Muhalefet	Sendika Üyesi	135	2,84	0,49	-2,196	0,03*
		Sendika Üyesi Değil	75	3,02	0,69		

\*p değeri.05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'dan izlenebileceği gibi çalışanların muhalif davranışları, örgütsel muhalefet davranış boyutlarından “açık muhalefet” ( $p < .05$ ), “haber uçurma” ( $p < .05$ ) ve “örtük muhalefet” ( $p < .01$ ) olmak üzere üç alt boyutun tamamında cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Buna göre kadın çalışanlar ( $\bar{x}=3,37$ ), erkek çalışanlardan ( $\bar{x}=2,55$ ) daha fazla “açık muhalefet” davranışı sergilerken; erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha fazla “haber uçurma” (erkek  $\bar{x}=2,57$ , kadın  $\bar{x}=2,51$ ) ve “örtük muhalefet” (erkek  $\bar{x}=3,01$ , kadın  $\bar{x}=2,78$ ) davranışı sergilemektedirler. Yine Tablo 6'da görüleceği üzere katılımcıların “açık muhalefet” ( $p > .05$ ), “haber uçurma” ( $p > .05$ ) ve “örtük muhalefet” ( $p > .05$ ) alt boyutlarında medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı farklılık söz konusu değildir. Sendika üyeliği değişkenine göre yapılan analizlerde ise katılımcıların muhalif davranışlarından “haber uçurma” ( $p < .01$ ) ve “örtük muhalefet” ( $p < .05$ ) alt boyutları açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre “haber uçurma” alt boyutunda sendikalı çalışanlar ( $\bar{x}=2,71$ ) sendikalı olmayan çalışanlara göre ( $\bar{x}=1,99$ ) ve “örtük muhalefet” alt boyutunda ise sendikalı olmayan çalışanlar ( $\bar{x}=3,02$ ) sendikalı çalışanlara göre ( $\bar{x}=2,84$ ) daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. Diğer taraftan “açık muhalefet” ( $p > .05$ ) alt boyutu, çalışanların sendikalı olup olmamalarına göre farklılaşmamaktadır. Katılımcıların örgütsel muhalefet davranış boyutları açısından yaş ve eğitim değişkenlerine ait bulgular Tablo 7'de verilmiştir.



**Tablo 7.** Yaş ve Eğitim Değişkenlerine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Alt Ölçek-Alt Boyutlar		Değişkenler	n	Ort.	Ss	F	p	FARK (Tukey HSD göre)
Örgütsel Muhalefet Davranışları	Açık Muhalefet	22-26	14	2,75	0,82	0,906	0,48	
		27-31	22	3,26	0,99			
		32-36	37	3,30	0,89			
		37-41	48	3,18	0,90			
		42-46	50	3,29	0,91			
		47 ve üzeri	39	3,17	0,90			
	Haber Uçurma	22-26	14	2,50	0,62	0,421	0,83	
		27-31	22	2,50	0,57			
		32-36	37	2,50	0,68			
		37-41	48	2,39	0,78			
		42-46	50	2,53	0,81			
		47 ve üzeri	39	2,33	0,81			
	Örtük Muhalefet	22-26	14	3,05	0,60	0,456	0,81	
		27-31	22	2,86	0,52			
		32-36	37	2,91	0,59			
		37-41	48	2,89	0,60			
		42-46	50	2,96	0,57			
		47 ve üzeri	39	2,83	0,57			
	Açık Muhalefet	İlkokul	6	2,04	0,10	14,766	0,00**	E1-E5**, E1-E6**, E2-E5**, E2-E6**, E3-E4*, E3-E5**, E3-E6**, E4-E5*
		Ortaokul	11	2,16	0,17			
		Lise	18	2,25	0,68			
		Ön lisans.	31	2,95	0,63			
		Lisans	115	3,48	0,81			
		Y. Lisans	29	3,53	0,76			
	Haber Uçurma	İlkokul	6	1,81	0,39	6,646	0,00**	E1-E6*, E2-E4*, E2-E5*, E2-E6**, E3-E4*, E3-E5*, E3-E6**
		Ortaokul	11	1,87	0,66			
		Lise	18	1,98	0,17			
Ön lisans		31	2,64	0,45				
Lisans		115	2,53	0,79				
Y. Lisans		29	2,78	0,77				
Örtük Muhalefet	İlkokul	6	2,85	0,47	0,873	0,54*		
	Ortaokul	11	2,59	0,41				
	Lise	18	2,77	0,55				
	Ön lisans	31	2,80	0,63				
	Lisans	115	2,95	0,49				
	Y. Lisans	29	2,90	0,78				

\*p değeri.05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7’de görüldüğü üzere katılımcıların yaş değişkenlerine göre muhalif davranış boyutlarından “açık muhalefet” ( $p>.05$ ), “haber uçurma” ( $p>.05$ ) ve “örtük muhalefet” ( $p>.05$ ) olmak üzere üç alt boyutundaysa göre farklılık göstermemektedir. Yine Tablo 7’den izlenebileceği gibi katılımcıların eğitim durumu açısından muhalif davranışlardan “açık muhalefet” ( $p<.01$ ) ve “haber uçurma” ( $p<.05$ ) alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşma olduğu görülmektedir. “Açık muhalefet” alt

boyutunda lisans mezunu ( $\bar{x}=3,48$ ) ve yüksek lisans mezunu çalışanlar ( $\bar{x}=3,53$ ); ilkokul ( $\bar{x}=2,04$ ), ortaokul ( $\bar{x}=2,16$ ) ve lise mezunu ( $\bar{x}=2,25$ ) olan çalışanlara göre; ön lisans mezunları ( $\bar{x}=2,95$ ) lise mezunlarına ve lisans mezunları ön lisans mezunlarına göre daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. “Haber uçurma” alt boyutunda lisans mezunu ( $\bar{x}=3,48$ ) ve yüksek lisans mezunu çalışanlar ( $\bar{x}=3,53$ ) ilkokul ( $\bar{x}=2,04$ ), ortaokul ( $\bar{x}=2,16$ ) ve lise mezunu ( $\bar{x}=2,25$ ) olan çalışanlara göre; ön lisans mezunları ( $\bar{x}=2,95$ ) ortaokul ve lise mezunlarına göre daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. Diğer taraftan “örtük muhalefet” ( $p>.05$ ) alt boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır. Katılımcıların kıdem ve çalıştıkları işyeri sayısı değişkenleri açısından örgütsel muhalefet davranış boyutlarına ait bulgular Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** Kıdem ve Çalışılan İşyeri Sayısı Değişkenlerine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Alt Ölçek-Alt Boyutlar		Değişkenler	n	Ort.	Ss	F	p	FARK (Tukey HSD göre)		
Örgütsel Muhalefet Davranışının Çeşitleri	Açık Muhalefet	1-5 Yıl	22	2,63	0,63	3,031	0,01*	K1-K3*, K1-K4*		
		6-10 Yıl	32	3,10	0,90					
		11-15 Yıl	53	3,41	0,90					
		16-20 Yıl	39	3,41	0,90					
		21-25 Yıl	37	3,22	0,92					
		26 ve üzeri	27	3,09	0,93					
	Haber Uçurma	KIDEM	1-5 Yıl	22	2,54	0,53	1,480	0,20		
			6-10 Yıl	32	2,49	0,56				
			11-15 Yıl	53	2,40	0,72				
			16-20 Yıl	39	2,62	0,78				
			21-25 Yıl	37	2,48	1,01				
			26 ve üzeri	27	2,15	0,54				
	Örtük Muhalefet	KIDEM	1-5 Yıl	22	3,04	0,52	5,275	0,00**	K1-K2*, K2-K3*, K2-K4**, K4-K6*	
			6-10 Yıl	32	2,57	0,52				
			11-15 Yıl	53	2,94	0,63				
			16-20 Yıl	39	3,20	0,57				
			21-25 Yıl	37	2,85	0,56				
			26 ve üzeri	27	2,79	0,31				
	Açık Muhalefet	KIDEM	1-2	92	3,20	0,91	0,829	0,48		
			3-4	81	3,27	0,88				
			5-6	25	3,17	0,98				
			7 ve üzeri	12	2,83	0,93				
		Haber Uçurma	KIDEM	1-2	92	2,47	0,74	1,095	0,35	
				3-4	81	2,52	0,72			
5-6				25	2,27	0,78				
7 ve üzeri				12	2,24	0,79				
Örtük Muhalefet		KIDEM	1-2	92	2,93	0,56	0,379	0,77		
			3-4	81	2,90	0,55				
			5-6	25	2,93	0,73				
			7 ve üzeri	12	2,74	0,53				
		ÇALIŞILAN İŞYERİ SAYISI	1-2	92	3,20	0,91	0,829	0,48		
			3-4	81	3,27	0,88				
			5-6	25	3,17	0,98				
			7 ve üzeri	12	2,83	0,93				
		ÇALIŞILAN İŞYERİ SAYISI	1-2	92	2,47	0,74	1,095	0,35		
			3-4	81	2,52	0,72				
			5-6	25	2,27	0,78				
			7 ve üzeri	12	2,24	0,79				
		ÇALIŞILAN İŞYERİ SAYISI	1-2	92	2,93	0,56	0,379	0,77		
			3-4	81	2,90	0,55				
			5-6	25	2,93	0,73				
			7 ve üzeri	12	2,74	0,53				

\*p değeri .05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8’de görüldüğü üzere, çalışanların muhalif davranışları örgütsel muhalefetin “açık muhalefet” ( $p<.05$ ) ve “örtük muhalefet” ( $p<.05$ ) alt boyutlarında kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre “açık muhalefet” alt boyutunda, 11-15 yıllık ( $\bar{x}=3,41$ ) ve 16-20 yıllık ( $\bar{x}=3,41$ ) kıdeme sahip olan çalışanların, 1-5 yıllık ( $\bar{x}=2,63$ ) kıdeme sahip olan çalışanlardan daha fazla muhalefet davranışları sergiledikleri görülmektedir. “Örtük muhalefet” alt boyutunda 1-5 yıllık ( $\bar{x}=3,04$ ), 11-15 yıllık ( $\bar{x}=2,94$ ) ve 16-20 yıllık ( $\bar{x}=3,20$ ) kıdeme sahip çalışanlar, 6-10 yıllık ( $\bar{x}=2,57$ ) kıdeme sahip çalışanlara göre; 16-20 yıllık kıdeme sahip olan çalışanlar 26 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=2,79$ ) kıdeme sahip olan çalışanlara göre daha fazla muhalif olma eğilimindedirler. Diğer taraftan çalışanların muhalif davranışları, “haber uçurma” ( $p>.05$ ) alt boyutlarında kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Ayrıca örgütsel muhalefetin “açık muhalefet” ( $p>.05$ ), “haber uçurma” ( $p>.05$ ) ve “örtük muhalefet” ( $p>.05$ ) alt boyutları çalışanların çalıştıkları işyeri sayısına göre farklılaşmamaktadır.

### 4. 3. Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Tablo 9’da katılımcıların görüşlerine göre muhalefetin çalışan, yönetici ve firma üzerinde yol açtığı sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 9.** Muhalefetin Çalışanlar, Yöneticiler ve Firma Üzerindeki Sonuçlarına İlişkin Çalışan Görüşleri

Muhalefet Ettiğimde Yöneticim;	Ort.	Ss
Açığımı arar	3,98	0,72
Bana birtakım zorluklar çıkarır	3,93	0,78
İş yükümü artırır	3,86	0,81
Beni sıkı denetim altına alır	3,82	0,83
Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir	3,55	0,72
Firma ile ilgili görüşlerimi dikkate almaz	3,23	0,86
Hakkımda soruşturma açar	3,11	0,91
Çeşitli ortamlarda yokmuşum gibi davranır	2,92	1,01
Benimle iş birliğinden kaçınır	2,84	0,90
Beni tehdit eder	2,56	0,90
Beni firmanın etkinliklerinden dışlar	2,48	0,80
Benimle iletişimi keser	2,42	0,83
Muhalefet ile Karşılaşan Yönetici;	Ort.	Ss
Değerinin anlaşılmadığından yakınır	4,01	0,96
Kendisine destek arar	3,98	0,95
Duyarsız kalır	3,87	1,07
Çalışanlarla iletişimi bozulur	2,20	1,03
Yalnızlaşır	1,49	0,69
Karar alma gücünü kaybeder	1,47	0,67
Firmada gücünü kaybeder	1,44	0,66
Çalışan Muhalefetinin Yoğun Olduğu Firmalarda;	Ort.	Ss
Özdenetim gelişir	1,93	1,11
Firmanın etkililiği artar	1,87	1,06
Yenileşme başlar	1,86	1,01
Demokratik süreçler gelişir	1,78	0,99

Çalışanlara, müşterilere ve hizmet alanlara dönük kötü muameleler son bulur	1,76	0,95
Etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar son bulur	1,76	0,96
Adalet sağlanır	1,66	0,89

Tablo 9'a göre katılımcılar, yöneticilerin muhalif çalışanlara dönük sergiledikleri davranışların başında "çalışanın açlığını arama" olduğunu ifade etmektedirler ( $\bar{x}=3,98$ ). Bu ifade, katılımcıların muhalefet eden çalışanlara karşı yöneticilerin "çoğunlukla" sergilediklerini düşündükleri davranışlardır. Buna karşın katılımcılar, yöneticilerin muhalif "çalışanlarla iletişimi kesmesi" ( $\bar{x}=2,42$ ) davranışını "nadiren" sergiledikleri düşüncesindedirler. Ayrıca katılımcılara göre yöneticiler, muhalefet ile karşılaştıklarında en çok "kendilerinin değerinin anlaşılmadığından yakınmaktadır" ( $\bar{x}=4,01$ ). Katılımcılara göre, bu davranış tarzı yöneticilerin muhalefetle karşılaştıklarında "çoğunlukla" sergiledikleri davranışlardır. Bununla birlikte katılımcılar, yöneticilerin "firmadaki gücünü kaybetmesini" ( $\bar{x}=1,44$ ) ise pek karşılaşılmayan bir durum olarak değerlendirmişlerdir. Yine Tablo 9'dan anlaşıldığı üzere katılımcıların muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerine göre, firmada "özdenetimin gelişmesi" ( $\bar{x}=1,93$ ), muhalefetin yaratacağı en belirgin sonuçtur. Bununla birlikte muhalif davranışlarda bulunmak neticesinde örgüt içerisinde "adaletin sağlanacağına" yönelik inancın en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10'da çalışanların muhalefetinin kendileri üzerinde yol açtığı sonuçların cinsiyet, medeni durum ve sendika üyeliği değişkenlerine göre *t*-testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 10.** Cinsiyet, Medeni Durum ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre *t*-Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçek	Değişkenler	n	Ort.	Ss	t	p
ÖMÖ	Örgütsel Muhalefetin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları	Kadın	93	3,25	0,71	0,633	0,53
		Erkek	117	3,20	0,47		
		Evli	164	3,20	0,57	-0,941	0,35
		Bekar	46	3,30	0,67		
		Sendika Üyesi	135	3,16	0,50	-2,107	0,04*
		Sendika Üyesi Değil	75	3,34	0,71		

\*p değeri.05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10'da görüldüğü gibi muhalif çalışanlara dönük yönetici davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri, cinsiyete ( $p>.05$ ) ve medeni duruma ( $p>.05$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna karşın muhalif çalışanlara dönük yönetici davranışları, çalışanların sendikalı olup olmamalarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır ( $p<.05$ ) Buna göre katılımcılar, sendikalı olmayan çalışanların ( $\bar{x}=3,34$ ) sendikalı çalışanlara ( $\bar{x}=3,16$ ) kıyasla örgütsel muhalefetin çalışanlar için doğuracağı sonuçlarından daha fazla etkilendiklerini düşünmektedirler.

Tablo 11'de ise çalışanların muhalefetinin kendileri üzerinde yol açtığı sonuçların yaş, eğitim, kıdem ve çalıştıkları işyeri sayısı değişkenlerine göre One-Way ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 11.** Örgütsel Muhalefetin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçlarının Yaş, Eğitim, Kıdem ve Çalışılan İşyeri Sayısı Değişkenlerine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçek		Değişkenler	n	Ort.	Ss	F	p	FARK (Tukey HSD)
ÖMÖ	Örgütsel Muhalefeti n Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları	YAŞ	22-26	14	3,43	0,42	0,661	0,65	
			27-31	22	3,16	0,68			
			32-36	37	3,16	0,70			
			37-41	48	3,23	0,52			
			42-46	50	3,28	0,49			
			47 ve üzeri	39	3,17	0,68			
		EĞİTİM	İlkokul	6	4,00	0,51	7,298	0,00**	E1-E2*, E1-E4**, E1-E5*, E1-E6*, E3-E4*
			Ortaokul	11	2,98	0,58			
			Lise	18	3,54	0,59			
			Ön lisans	31	2,95	0,50			
			Lisans	115	3,18	0,59			
			Y. Lisans	29	3,23	0,33			
		KIDEM	1-5 Yıl	22	3,32	0,45	2,341	0,05	
			6-10 Yıl	32	3,01	0,53			
			11-15 Yıl	53	3,33	0,71			
			16-20 Yıl	39	3,36	0,44			
			21-25 Yıl	37	3,06	0,50			
			26 ve üzeri	27	3,22	0,72			
		Çalıştığı İşyeri Sayısı	1-2	92	3,20	0,59	0,145	0,93	
			3-4	81	3,23	0,55			
			5-6	25	3,25	0,67			
			7 ve üzeri	12	3,31	0,69			

\*p değeri.05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 11'de görüldüğü üzere örgütsel muhalefetin çalışanlar üzerindeki sonuçları yaş [F(210)=0,66 p>.05], kıdem (p>.05) ve çalışılan işyeri sayısı (p>.05) değişkenlerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak örgütsel muhalefetin çalışanlar üzerindeki algılanan sonuçları açısından eğitim değişkenine (p<.05) göre istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Muhalef çalışanlara karşı yöneticinin tümünün dair algılamalar, ilkökul mezunlarında ( $\bar{x}$ =4,00) ortaokul mezunlarından ( $\bar{x}$ =2,98), ön lisans mezunlarından ( $\bar{x}$ =2,95), lisans mezunlarından ( $\bar{x}$ =3,18) ve yüksek lisans mezunlarından ( $\bar{x}$ =3,54) daha yüksek; lise mezunlarında ( $\bar{x}$ =3,53) ise ön lisans mezunlarından daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 12'de çalışanların muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçların cinsiyet, medeni durum ve sendika üyeliği değişkenlerine göre t-testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 12.** Cinsiyet, Medeni Durum ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçek	Değişkenler	n	Ort.	Ss	t	p
ÖMÖ	Örgütsel Muhalefetin Yöneticilerin Üzerindeki Sonuçları	Kadın	93	2,62	0,47	0,025	0,98
		Erkek	117	2,62	0,41		
		Evli	164	2,64	0,45	1,444	0,15
		Bekar	46	2,54	0,39		
		Sendika Üyesi	135	2,56	0,39	-2,692	0,01*
		Sendika Üyesi Değil	75	2,73	0,50		

\*p değeri.05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 12'den de izlenebileceği gibi, örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerindeki sonuçlarına ilişkin çalışan görüşleri cinsiyete ( $p>.05$ ) ve medeni duruma ( $p>.05$ )göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna karşın örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerindeki sonuçlarında, çalışanların sendikalı olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p<.05$ ). Buna göre sendikalı olmayan çalışanlar ( $\bar{x}=2,73$ ), sendikalı çalışanlara ( $\bar{x}=2,56$ ) kıyasla örgütsel muhalefetin yöneticiler için daha fazla sonuç doğuracağı algılamasına sahiptir.

Tablo 13'de ise çalışanların muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçların yaş, eğitim, kıdem ve çalıştıkları işyeri sayısı değişkenlerine göre One-Way ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 13.** Yaş, Eğitim, Kıdem ve Çalışılan İşyeri Sayısı Değişkenlerine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçek	Değişkenler	n	Ort	Ss	F	p	FARK (Tukey HSD)	
ÖMÖ	Örgütsel Muhalefetin Yöneticiler Üzerindeki Sonuçları	YAŞ	22-26	14	2,55	0,28	2,086	0,07	
			27-31	22	2,48	0,29			
			32-36	37	2,66	0,49			
			37-41	48	2,60	0,53			
			42-46	50	2,77	0,43			
			47 ve üzeri	39	2,53	0,44			
		EĞİTİM	İlkokul	6	2,88	0,44	1,742	0,11	
			Ortaokul	11	2,40	0,30			
			Lise	18	2,58	0,36			
			Ön lisans	31	2,47	0,42			
			Lisans	115	2,66	0,59			
			Y. Lisans	29	2,67	0,29			
		KIDEM	1-5 Yıl	22	2,58	0,30	1,084	0,37	
			6-10 Yıl	32	2,48	0,48			
			11-15 Yıl	53	2,65	0,53			
			16-20 Yıl	39	2,72	0,50			
			21-25 Yıl	37	2,60	0,29			
			26 ve üzeri	27	2,62	0,35			
		Çalıştığı İşyeri Sayısı	1-2	92	2,59	0,41	2,691	0,04*	
			3-4	81	2,60	0,40			
			5-6	25	2,62	0,61			
			7 ve üzeri	12	2,96	0,40			

\*p değeri.05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 13'ten de izlenebileceği gibi, örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerindeki sonuçları yaş (p>.05), eğitim (p>.05) ve kıdem (p>.05) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerindeki sonuçları, çalışılan işyeri sayısı değişkenine (p<.05) göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. 7 ve üzeri sayıda ( $\bar{x}=2,96$ ) işyerinde çalışanlar, 1-2 ( $\bar{x}=2,59$ ) ve 3-4 ( $\bar{x}=2,60$ ) işyerinde çalışanlara göre örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde daha çok sonuçlar doğurduğunu düşünmektedirler.

Tablo 14'te katılımcıların muhalefetinin firmaya yönelik sonuçlarının cinsiyet, medeni durum ve sendika üyeliği değişkenlerine göre t-testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 14.**Cinsiyet, Medeni Durum ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçek	Değişkenler	n	Ort.	Ss	t	p
ÖMÖ	Örgütsel Muhalefetin Firmaya İlişkin Sonuçları	Kadın	93	1,89	0,98	1,223	0,22
		Erkek	117	1,73	0,87		
		Evli	164	1,86	0,95	1,796	0,07
		Bekar	46	1,59	0,78		
		Sendika Üyesi	135	1,68	0,86	-2,594	0,01*
		Sendika Üyesi Değil	75	2,02	1,00		

\*p değeri.05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 14'te, örgütsel muhalefetin firma üzerindeki sonuçlarına ilişkin çalışan görüşleri, cinsiyete (p>.05) ve medeni duruma (p>.05) göre farklılık göstermemektedir. Buna karşın çalışanların sendikalı olup olmamalarına göre ise istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu bulunmuştur (p<.05). Buna göre sendikalı olmayan çalışanlar ( $\bar{x}=2,02$ ), sendikalı çalışanlara ( $\bar{x}=1,68$ ) kıyasla örgütsel muhalefetin firma üzerindeki sonuçlarına daha fazla inanmaktadırlar.

Tablo 15'te ise katılımcıların muhalefetin firmaya ilişkin sonuçlarına ilişkin algılamalarının yaş, eğitim, kıdem ve çalıştıkları işyeri sayısı değişkenlerine göre One-Way ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 15.** Yaş, Eğitim, Kıdem ve Çalışılan İşyeri Sayısı Değişkenlerine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçek		Değişkenler	n	Ort	Ss	F	p	FARK (Tukey HSD)
ÖMÖ	Örgütsel Muhalefetin Kuruma İlişkin Sonuçları	YAŞ	22-26	14	1,09	0,26	2,392	0,04*	Y1-Y3*
			27-31	22	1,69	1,15			
			32-36	37	2,05	1,14			
			37-41	48	1,77	0,88			
			42-46	50	1,86	0,82			
			47 ve üzeri	39	1,85	0,79			
		EĞİTİM	İlkokul	6	1,17	0,29	1,882	0,09	
			Ortaokul	11	2,01	0,79			
			Lise	18	1,39	0,75			
			Ön lisans	31	1,61	0,78			
			Lisans	115	1,95	1,01			
			Y. Lisans	29	1,78	0,92			
		KIDEM	1-5 Yıl	22	1,21	0,51	2,384	0,04*	K1-K3*
			6-10 Yıl	32	1,78	1,07			
			11-15 Yıl	53	1,97	1,11			
			16-20 Yıl	39	1,77	0,87			
			21-25 Yıl	37	1,91	0,80			
			26 ve üzeri	27	1,89	0,69			
		Çalıştığı İşyeri Sayısı	1-2	92	1,78	0,96	0,197	0,90	
			3-4	81	1,78	0,92			
			5-6	25	1,84	0,78			
			7 ve üzeri	12	1,99	1,00			

\*p değeri.05, \*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 15'te görüleceği üzere örgütsel muhalefetin firma üzerindeki algılan sonuçları eğitim ( $p>.05$ ) ve çalışılan işyeri sayısı ( $p>.05$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak örgütsel muhalefetin firma üzerindeki algılanan sonuçlarında, yaş ( $p<.05$ ) ve kıdem değişkenlerine ( $p<.05$ ) göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılıklar mevcuttur. Buna göre 32-36 yaş aralığındaki katılımcılar ( $\bar{x}=2,05$ ), örgütsel muhalefetin firma üzerinde daha çok olumlu sonuç yaratacağına, 22-26 yaş aralığındaki çalışanlara ( $\bar{x}=1,09$ ) göre; 11-15 yıllık kıdeme sahip olanlar ( $\bar{x}=1,97$ ), 1-5 yıllık kıdeme sahip olanlara ( $\bar{x}=1,21$ ) göre daha fazla inanmaktadırlar.

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüzün küreselleşen dünyasında, toplumların kendi aralarındaki hayata tutunma çabalarındaki refah düzeyinin artırılması ile her türlü uluslararası ilişkilerdeki güç konumlarını yükseltme amaçlarına, mümkün olduğu ölçüde zamanın ruhuna uygun işletmeler sayesinde ulaşılmaktadır. Herhangi bir işletme veya örgütün ulusal ve uluslarla arası piyasadaki rekabet gücü, özellikle yönetici konumunda istihdam edilmiş bulunan insan kaynağının vasıf düzeyi ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda, günümüz yönetim ilişkileri itibarıyla vasıf düzeyi yüksek, liyakat ve ehliyet şartlarına uygun bir insan kaynağına sahip olmak tek başına yeterli olan bir yönetim politikası değildir. Bununla birlikte, etkili ve verimli bir



yönetim süreci gerçekleştirebilmenin gerekli şartı, örgütteki vasıf düzeyi yüksek insan gücünden ve kaynağından tam kapasite olarak yararlanabilmek becerisinin gösterilmesidir. Küreselleşen dünya piyasasında faaliyet gösteren başarılı örgütlerde, çoğunlukla her tür ekonomik kaynaktan mümkün olduğu ölçüde tam kapasiteye yakın bir kullanım düzeyi elde edilirken, aynı zamanda örgütte çalışan her konumdaki insanların düşünme, yaratma ve üretime güçlerinden de yararlanılmaya çaba gösterilmektedir. Buna karşılık, geleneksel toplumların ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerini yürütmekte olan örgütlerde, günümüzün en değerli kaynağı haline gelen vasıf düzeyi yüksek insan kaynağı, etkili ve verimli bir şekilde kullanılmamaktadır. Geleneksel toplumdaki örgütlerin üretim faaliyetlerindeki maddi ve ekonomik kaynakların eksik kapasite ile çalışıyor olması bile, çok büyük bir ihtimalle örgütlerdeki insan ögesinden yeterince yararlanılmamaktan ileri gelmektedir. Hiç kuşkusuz, günümüzün en önemli ve stratejik üretim faktörü olarak insan kaynağının mevcut yetenek, bilgi ve becerilerinden yeterince yararlanılmamış olmak, daha büyük bir kayıp ve zayıflık olmalıdır.

Örgütlerde çalışan insan kaynağından yetenekleri, bilgi ve becerileri ile işle ilgili kişilik nitelikleri itibarıyla tam kapasite ile yararlanmanın en etkili yollarından biri de örgütlerin yönetim ve organizasyon süreçlerinde “örgütsel muhalefet” olgusuna fırsat ve imkan vermekten geçer. Bu anlamda, örgütsel muhalefet, örgütte çalışan her düzeydeki ve konumdaki çalışanın, çalıştığı işyerindeki iş veya görevini yerine getirirken, işi veya göreviyle ilgili örgütsel kararlara, emir ve talimatlar ile uygulanan politikalara karşı açıktan ve doğrudan itiraz edebilme hakkının tanınmasıdır. Bu durumda, örgütte “yapıcı bir örgütsel muhalefetin” varlığı sayesinde, çalışanların etkinliği ve verimliliği daha fazla yükselmenin yanında, örgütsel bağlılık ve barışın güçlenmesi de mümkün olacaktır. Bu arada, açık ve yapıcı bir örgütsel muhalefetin, belki de ileride telafisi hiç mümkün olmayan ya da çok büyük zararlara yol açabilecek eksiklikler ve yanlışların, daha erken zamanlarda keşfedilerek o doğrultuda önceden önlem alınmasına imkan vereceği de düşünülmelidir. Otoriter ve hiyerarşik yönetim kültürleri ile yetersiz yöneticilerin yönettiği örgütlerde çoğu zaman çalışanlara açıktan ve doğrudan örgütsel muhalefet anlamında pek fırsat verilmediği için bu tür örgütlerde kaçınılmaz olarak “örtülü muhalefet” ve “yer değiştirilmiş muhalefet” ile “örgüt dışına haber uçurma” şeklinde muhalefet şekilleri ortaya çıkar.

Bu çalışmada, örgütsel muhalefet ile ilgili teorik ve kavramsal çerçeveden yararlanılarak ortaya koyulan hipotezler doğrultusunda, Denizli’de faaliyet gösteren ve nispeten vasıflı insan kaynağı kullanan hizmet sektöründeki işyerlerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin ele alınan boyutlardan biri, yöneticinin kişisel tavırlarından kaynaklanan etkenlerdir. Araştırma bulgularına göre, bu etkenler içerisinde çalışanları muhalif olmaya yönlendiren en kuvvetli faktör, yöneticilerin çalışanların yasal haklarını engellemeye çalışmalarıdır. Araştırmadaki örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin diğer bir boyut ise örgütlerde yöneticilerin kullandıkları yönetim süreç ve uygulamalarına dair yaklaşımlardır. Araştırmanın bulgularına göre yönetsel nedenler içerisinde katılımcılar tarafından en önemli görülen muhalefet nedeni, yöneticilerin çalışanları ilgilendiren konularda astlarına danışmadan karar almalarıdır. Bu bulgulardan hareketle, katılımcıların çoğunluğunun örgütlerinde demokratik bir ortamın olmasını ve katılımcı yönetim tarzını arzuladıkları söylenebilir. Bu şartların sağlanmaması genel olarak orta düzeyde bir muhalefete yol açmaktadır.

Araştırma bulguları örgütsel muhalefet davranış boyutları açısından değerlendirildiğinde, açık muhalefet boyutu içinde en çok görülen uygulamanın yöneticiye itiraz etmek olduğu ortaya çıkmıştır. En az görülen açık muhalefet davranışının ise yönetici ile tartışmak ve onu ikna etmeye çalışmak olduğu ortaya çıkmıştır. Bu davranış tarzı katılımcılar tarafından neredeyse hiç tercih edilmemektedir. Diğer bir örgütsel muhalefet boyutu olan haber uçurma içerisinde en çok uygulanan davranış, karşı çıkılan konunun üst makamlara aktarılması olduğu tespit edilmiştir. En az haber uçurma şekli, konuyla ilgili basın kuruluşlarına bilgi vermek olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel muhalefet davranışlarının üçüncüsü olan örtük muhalefet içerisinde en sık görülen davranışın, mesai biter bitmez firmadan hemen ayrılmak istenmesi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı bu tarz bir davranışı oldukça yaygın bir şekilde sergilemektedir. En az tercih edilen örgütsel muhalefet uygulamasının ise yöneticiye küsmek olduğu bulunmuştur.

Örgütsel muhalefet davranış boyutlarının demografik değişkenler açısından ele alınması neticesinde ortaya çıkan bulgulara göre kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre açıktan muhalif olma cesaretini daha fazla göstermektedir. Erkek çalışanlar, haber uçurma uygulamalarını kadın çalışanlara kıyasla daha fazla sergileme eğilimindedirler. Kadın çalışanların örtük muhalefet sergileme eğilimleri erkeklere göre daha azdır. Bu bulgular, literatürde yer alan açıklamalarla tutarlıdır. Yapılan diğer bazı araştırmalarda çoğunlukla açık muhalefet sergileme eğilimi fazla olan çalışanlar, genellikle örtük muhalefet uygulamalarını daha az benimsemektedir. Sendikaya üye olan çalışanlar haber uçurma uygulamalarını, sendikaya üye olmayanlara göre daha fazla tercih etme eğilimindedirler. Bu bulgu sendikalı çalışanların örgüt içerisinde karşı oldukları durumları özellikle üyesi buldukları sendikaya bildirme girişimlerinin daha fazla olması sebebiyle çok da şaşırtıcı değildir. Herhangi bir sendikaya üye olmayan çalışanların örtük muhalefet sergileme eğilimlerinin, sendika üyesi olan çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi yükseldikçe, genel olarak açık muhalefet davranışlarının da arttığı görülmüştür. Özellikle lisans ve yüksek lisans mezunu olan çalışanların, diğer gruplara göre açıktan muhalif olma eğilimleri çok daha yüksektir. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça, genel olarak haber uçurma uygulamalarını daha sık kullanma eğilimleri olduğu saptanmıştır. 5 yıl ve daha kısa sürelerde iş hayatı içinde yer alan çalışanlar, açık muhalefet stratejisini ara sıra gösterirken, genel olarak 5 yıldan daha uzun bir süredir iş hayatı içerisinde yer alan çalışanlar ise bu muhalefet stratejisini sıklıkla sergilemektedir. Örtük muhalefet davranış boyutu kıdem açısından değerlendirildiğinde, bu davranış stratejisini sergilemeye en yatkın grubun genel olarak 16-20 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar olduğu söylenebilir.

Örgütsel muhalefetin sonuçlarına yönelik çalışanların algılamaları 3 boyutta incelenmiştir. Bu boyutlardan biri muhalif çalışanların karşı çıktıkları yöneticilerin onlara olan davranış tarzlarıyla ilgilidir. Bu çerçevede katılımcılar, muhalif davranışları neticesinde yöneticilerin en çok çalışanların açıklarını arayacaklarını düşünmektedirler. Çalışanlar sergiledikleri muhalefet sonucunda yöneticilerinden en az bekledikleri davranış ise yöneticinin çalışanlarla iletişimi kesmesidir. Katılımcılara göre muhalif çalışanlar karşısında yöneticilerin en çok vereceği tepki, yöneticilerin kendi değerlerinin anlaşılmadığı inancını taşımalarıdır. Aynı zamanda katılımcılar, muhalefet ile karşı karşıya kalan yönetici için oluşabilecek sorunlar içerisindeki gücünü kaybetme ihtimalinin düşük olduğu kanaatinde dirler.

Katılımcılar esasen örgüt içerisinde gerçekleşen muhalefetin örgüt açısından genel olarak olumlu sonuçlar yaratacağına çok da inanmamaktadırlar. Katılımcılara göre nadiren de olsa, muhalefetin örgüt için yaratacağı en önemli sonuç, öz denetimin gelişmesidir. Sendika üyesi olmayan katılımcılar, muhalefet etmeleri neticesinde kendileri için daha olumsuz sonuçlar ortaya çıkacağını düşünmektedirler. Bu kaygı sendika üyesi katılımcılarda biraz daha azdır. Özellikle eğitim seviyesinin en düşük olduğu grubu ifade eden ilkokul mezunu katılımcılar, muhalif davranışlarda bulunurlarsa, yöneticilerinin kendilerine karşı çoğu zaman olumsuz tutum geliştireceklerine ve örgüt içerisinde yöneticilerin olumsuz davranışlarına maruz kalacakları algılamasına sahiptirler. Katılımcılardan sendika üyesi olanlar, muhalif davranışlarının yöneticiler üzerinde daha az olumsuz sonuçları olacağını düşünmektedirler. Araştırma bulgularına göre, sık sık işyeri değiştirmiş katılımcılar, ilk ya da ikinci işyerinde çalışanlara göre sergiledikleri muhalefetin örgüt için olumlu sonuçlar doğuracağına daha çok inanmaktadırlar. Sendika üyesi olmayan katılımcılar, gerçekleştirilen muhalif davranışların örgüt için olumlu sonuçlar doğuracağına daha fazla inanmaktadırlar. Bununla beraber sendika üyesi katılımcıların örgüt içinde gelişen muhalif tavrın örgüt lehine olumlu sonuçlar yaratacağı inancının daha zayıf olduğu görülmüştür. Nispeten genç katılımcıların orta yaş grubundaki katılımcılara oranla muhalefetin olumlu sonuçlar yaratacağına olan inançları daha düşüktür. Bu bulgunun şaşırtıcı olduğu söylenebilir. Çünkü toplum genelinde daha genç ve dinamik olan işgücünün iş hayatında karşılaşılan olumsuz durumları düzeltme yönünde daha fazla gayret etmeleri ve bu konudaki motivasyonlarının da daha yüksek olması beklenir. Yaş değişkeni için söz konusu olan bu bulguya benzer bir durum kıdem açısından da ortaya çıkmıştır. Buna göre 1-5 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar, muhalif davranışların örgüte hiçbir zaman katkısı olmayacağını düşünmelerine rağmen, 11-15 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar nadiren de olsa muhalif davranışlar sergilemenin örgütlerine olumlu kazanımları olacağını düşünmektedirler.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu araştırma bulgularına göre, çalışma hayatındaki işgörenler ve yöneticiler arasındaki karşılıklı güven duygusunu yeniden tesis etmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Örgütsel muhalefetin yapıcı ve yaratıcı sonuçlarından daha fazla yararlanmak adına, rekabet ortamındaki örgütlerde daha fazla “açık muhalefet” yapılabilen bir örgüt kültürü ve iklimi yaratılmalıdır. Nispeten otoriter ve hiyerarşik eğilimler gösteren bir yönetim ve örgüt kültürü altında çalışan örgütlerde, “örgütsel muhalefet” ile ilgili araştırmalarda nicel araştırma teknikleriyle gerçek eğilimleri ortaya koyma konusunda bazen yetersizlikler söz konusu olabilmektedir. Bu yüzden, yönetim ve örgüt kültürümüzde, eleştirel düşüncenin ve serbest tartışma kültürünün kurumsallaşacağı zamana kadar, nicel araştırma tekniklerinin yanında, nitel araştırmalara da yer verilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. ve Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent, *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Burns, T. ve Wagner, C. (2013). Organizational Dissent, *Principal Leadership*, 14(4), 28-32.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P., Bose, L. ve Agarwal, K. (2009). Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations, *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 175-191.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri, *Elementary Education Online*, 14(3), 885-898.
- Eroğlu, Ş. G. ve Alga, E. (2017). Açık Sistem Açısından Örgütsel Muhalefet, *Yeni Fikir Uluslararası Hakemli Akademik Fikir Araştırma Dergisi*, 18, 64-86.
- Garner, J. T. (2016). Smulating Dissent: Mapping the Life Span of Organizational Dissent Using Agent-Based Modeling, *Western Journal of Communication*, 80(4), 414-434.
- Gökçe, A. T. ve Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Tercihleri ile Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 51-64.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M. ve Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice, *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Hastings, S. O. ve Payne, H. J. (2013). Expressions of Dissent in Email: Qualitative Insights Into Uses and Meaning of Organizational Dissent, *Journal of Business Communication*, 50(3), 309-331.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation, *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking Up Identity Employees' Upward Dissent Strategies, *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale, *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining The Association Between Dissent- Triggering Events and Employees' Dissent Expression, *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent, *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1985). Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions, *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The Case of Whistle-Blowing, *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- 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.

- Özdemir, M. (2013). Genel Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği), *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- TDK, (2011). *Türkçe Sözlük*, Ankara.
- Zeng, C. ve Croucher, S. M. (2017). An Exploration of organization dissent and workplace freedom speech among young Professional intra-urban migrants in Shanghai, *Journal of International And Intercultural Communication*, 10(3), 201-2018.