

PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

2020, Cilt/Vol: 16, Sayı/Issue :1, Page: 15-34





Editörler / Editors in Chief

Prof. Dr. Elif KARAKURT TOSUN
Prof. Dr. Sema AY
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof.Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)
Prof.Dr.Elif KARAKURT TOSUN
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)
Prof.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)
Doç.Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)
Doç.Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Bursa Teknik Üniversitesi)
Dr. Murat GENÇ (Otago University)

Hakem Kurulu / Referee Committee

Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)
Prof.Dr.Ahmet MUTLU (Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi)
Prof.Dr.Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)
Doç.Dr.Rasim AKPINAR (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)
Doç. Dr.Mustafa KOCAOĞLU (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)
Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)
Dr. Öğr.Üyesi Işın KIRIŞKAN (Giresun Üniversitesi)
Dr. Öğr.Üyesi Burcu ÖNGEN BİLİR (Bursa Teknik Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy SOYDAN (Kastamonu Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)
Dr. Murat GENÇ (Otago University)
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)

ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ANLAŞILMASINDA ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ VE ÖNEMİ¹

Tutku ŞAHİN

*Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Mezunlu*

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

ÖZET

Bu çalışmada örgütsel güvenin örgütsel muhalefet üzerindeki rolü araştırılmıştır. Acaba çalışanlar örgütlerine güvendiklerinde muhalif düşüncelerini daha mı rahat dile getirmektedirler? Daha da ötesinde örgütsel güven çalışanların muhalefet davranışlarının yönünü nasıl etkilemektedir? Acaba güven yöneticilere mi, yoksa yatay düzeyde çalışma arkadaşlarına mı muhalefeti artırır? Bu soruların yanıtlanması amacıyla nicel araştırma yönetimi kullanılarak Bursa ve İstanbul illerinde çeşitli sektörlerde çalışan beyaz yakalı 208 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler ışığında çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel güvenin alt boyutlarından örgüte güvenin açık muhalefet üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın modeli bu bulgular doğrultusunda kısmen açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Güven, Açık Muhalefet, Örtük Muhalefet, Dışsal Muhalefet*

¹ Bu çalışma, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlanan “Örgütsel Muhalefetin Anlaşılmasında Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

ABSTRACT

In this research, the role of organizational trust on organizational dissent is investigated. Do the employees express their opposing thoughts more easily when they trust their organizations? Moreover, how does organizational trust affect the direction of the dissent behaviors of employees? For this purpose, a questionnaire was applied to 208 white-collar employees in various sectors in Bursa and Istanbul provinces by using quantitative research method. In the light of the data obtained, multiple regression analysis was applied. According to the results, organizational trust has positive effect on upward dissent behaviors. The model of the research is partly explained by these findings.

Keywords: *Organizational Dissent, Organizational Trust, Upward (articulated) Dissent, Latent Dissent, Displaced Dissent.*

GİRİŞ

Demokrasinin siyasal bir sistem olarak benimsendiği toplumlarda, demokrasi kavramı; insan hakları, eşitlik, adalet, yönetime katılma gibi temel unsurları, toplumun devlet yönetimi haricindeki kurumlarını da etkileyerek buralarda da arzulanır hale getirilmesini sağlamaktadır (Ötken ve Cencki, 2013). Demokrasinin varlığı, muhalefetin varlığı ile ilişkilendirilmesinin yanı sıra muhalefetin yokluğunda demokrasiden bahsetmenin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır (Beyme ve Daniels, 1979, s.187-226). Buna ek olarak, örgüt içerisinde de karşıt görüşlerini yönetime özgürce ifade edemedikleri sürece bireylerin demokratik koşullarda çalıştıklarını iddia etmek olası değildir (Ataç ve Köse, 2017, s.118).

Muhalefet kavramının birçok tanımı olmakla beraber en genel anlamda, “*bir tutuma, görüşe, davranışa karşı olma durumu*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998). Örgütsel muhalefet ise, örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde yöneticilerle veya örgüt çalışanları arasında meydana gelen uyumsuzlukları ve zıt görüşlerini dile getirmek olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içinde alınan kararlar veya uygulamalar konusunda yönetim ile ters düşen, zıt görüşlerini ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütü ile fikir ayrılığı yaşayan bir çalışanın bir takım bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında kalmak sureti ile üç temel dışa vurum mekanizmasından birini tercih ederek; görüşlerini ya yöneticileri, ya iş arkadaşları ya da işyeri dışından kişiler ile paylaştığı belirtilmektedir (Kassing 1997, s.311). Bununla beraber çalışanların fikir ve görüşlerini beyan etmeleri, örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamalarına ve bu sorunun fikir beyan etmeye değer bir sorun olarak görüp görmediklerine bağlıdır (Graham,1986).

Günümüzde modern örgütler, farklı bakış açıları, fikir ve düşüncelerin örgüte katkı sağladığını düşünmekte ve örgüt çalışanlarına örgüt içerisinde alınan kararlarda söz hakkı tanımaktadır (Kavak ve Kaygın, 2018). Bununla birlikte, modern örgütler ve modern yönetimler ne kadar çalışanların görüşlerini dile getirmeleri için destekleseler de örgüt içerisinde yaşanan bir sorun karşısında çalışan yöneticisine karşı sessiz bir tutum sergileyebilir. Kassing ve Avtgis (1999) çalışmasında bu durumu, yöneticileri ile karşı karşıya gelmekten çekinen örgüt çalışanlarının muhalif görüş ve davranışları sergilemekten kaçınmak olarak belirtmiştir.

Güven kavramı “Bir birey ya da grubun, diğer birey ya da gruba karşı sözlü ve ya yazılı ifadesine karşılık beklentisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Rotter 1971, s.444). Güven kavramı bireyi ve örgütü

kapsayan fakat her iki kavramdan da farklı ele alınan bir unsurdur (Halıcı vd., 2015). Örgütsel güven kavramı ise, örgüt içerisindeki üyelerin yararı için karşılıklı saygı nezakete dayanan tutum ve davranışların sonucunda zamanla kazanılan bir unsurdur (Taylor,1989). Örgüte güven, örgütün başarılı olabilmesi için en önemli etkenlerden biridir (İslamoğlu vd., 2007).Örgüt verimliliğinin artması ve devamlılığının sağlanması açısından örgüte güven düzeyinin yüksek olması örgütler için önem teşkil etmektedir. Örgütsel güven yazınına bakıldığında genellikle olumlu sonuçları olduğu görülebilmektedir. Bu araştırmalara göre örgütsel güvenin örgüte bağlılığı arttırdığı (Arı,2003), örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (Akgündüz, 2014) ve örgüt çalışanlarında duygusal bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir (Neves ve Caetano, 2006).

Örgütsel muhalefet uzun zamandır uluslararası yazında ilgi gören bir konudur (Kassing ve Avtgis,1999; Kassing, 2000; Payne, 2007; Kassing, 2009; Kassing vd., 2012; Payne,2014). Ulusal yazına bakıldığında da özellikle son yıllarda yapılan görgül araştırmaların sayısının arttığı görülebilir (Örn., Ötken ve Cençi, 2013; Sadykova ve Tutar, 2014; Ataç, 2015; Kesen ve Pabuçcu, 2016; Ataç ve Köse, 2017; Ata, 2018; Özşahin ve Yürür, 2019). Bununla birlikte örgütsel güven ile ilgili alan yazın incelendiğinde gerek ulusal gerekse de uluslararası yazında uzun zamandır kavramı pek çok değişkenle ilişkilendiren araştırmalara rastlanmaktadır (Driscoll, 1978; Miller,1999; Nyhan,2000; Neves ve Catenao,2006; Arı, 2005; Tüzün,2006; Polat,2007; Demirel,2008; Asunakutlu, 2002; Akyel, 2014; Akgündüz, 2014). Ancak bu iki kavramı bir arada ele alan ve boyutları arasındaki ilişkileri analiz eden ulusal ya da uluslararası çalışma sayısının yeterli olmadığı görülmektedir (bunlardan ulaşabildiğimiz üçü; (Payne, 2014; Ergün ve Çelik, 2019; Korkmaz, 2019). Buna karşılık muhalefet kavramı ile ilişkili görebileceğimiz kararlara katılım ya da muhalefetin tersi olarak düşünebileceğimiz sessizlik ile güveni ilişkilendiren araştırmalara daha fazla rastlamak mümkündür (Örn., Driscoll, 1978; Gao, Janssen ve Shi, 2011; Fard ve Karimi, 2015; Çakınberk, Dede ve Yılmaz, 2014). Ancak muhalefet, sessizlik ya da bunun tersi olan, konuşmak (voice yerine kullandık) kavramlarından farklı dinamiklere sahip bir kavramdır. Güven ve muhalefet arasındaki ilişkiler, güven ve konuşmak, kararlara katılmak ya da sessiz kalmakla arasındaki ilişkilere dayalı olarak açıklanamayabilir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, örgüt içerisindeki çalışanların örgüt ile fikir ayrılıklarına düştüklerinde verdikleri tepkiyi ve zıt düşünceleri sözlü bir şekilde ifade etmek olarak tanımlanan (Kassing,1997) örgütsel muhalefet davranışında örgütsel güven ve boyutlarının rolü ve önemini ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

1.Kavramsal Çerçeve

1.1 Örgütsel Muhalefet:

Muhalefet kelimesi, Türk Dil Kurumu'nda üç farklı şekilde tanımlanmaktadır.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.

İngilizcede ise muhalefet kelimesinin karşılığı “dissent” olarak görülmektedir. “Dissent” kelimesinin kökeni Latince görüş ayrılığı anlamına gelen “dissentire” olduğu düşünülmektedir (Kassing 1997, s.312).

Örgütsel muhalefet, örgüt içinde ya da örgütün kendisi ile ilgili anlaşmazlıkların ve zıt düşüncelerin sözlü ifadesidir (Kassing 1997). Aynı zamanda, farklı düşüncelerin ve bakış açılarının açıkça ifade edilmesi anlamına gelmektedir ve olumlu bir etkiye sahiptir. Graham (1986) ise örgütsel muhalefeti, çalışanların örgüt içerisindeki kabul etmedikleri uygulamaları ve politikaları, mevcut koşulları

değiştirmek amacıyla sarf ettikleri çaba olarak tanımlamaktadır. Örgütsel muhalefet ile kastedilen şey, çalışanın kabullenemediği veya kabullenmekte zorluk çektiği, örgüt içerisindeki mevcut politika ve uygulamalara karşı söylemidir.

Kassing'e (1997) göre, çalışanların muhalif davranışlarını sergiledikleri üç ana grup mevcuttur. Bu üç ana grubu; yöneticiler, iş arkadaşları ve örgüt dışından arkadaşları ile aile bireyleri oluşturmaktadır ve bireyin muhalif görüşlerini bunlardan hangisine söyleyeceği, muhalefetin türlerini oluşturmaktadır. Çalışan görüşlerini yöneticileri ile paylaştığında açık (upward ya da articulated dissent); iş arkadaşları ile paylaştığında örtük (lateral dissent); aile ya da örgüt dışından arkadaşlarıyla paylaştığında ise dışsal muhalefet (displaced dissent) olarak adlandırılmaktadır (Kassing 2002,s.189). Yazar bu üç ana grubun yanında ihbar (whistleblowing) kavramını muhalefetin özel bir şekli olarak görmektedir (Kassing 1997).

Muhalefet boyutlarından olan açık muhalefet kavramı, muhalif fikirlerin yöneticilerle paylaşılması anlamına gelmekte olup, aynı zamanda literatürde dikey muhalefet olarak da geçmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Örtük muhalefet kavramı, bireylerin görüşlerini dile getirmeyi istemelerine rağmen, uygun ortamı bulamadıkları zaman yaşadıkları durum olarak tanımlanmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999, s.103). Dışsal muhalefet ise; örgüt üyesinin yalnızca yöneticisinden değil, çalışma arkadaşlarından da muhalif görüşlerini gizlemesi ve örgüt dışındaki kişilerle paylaşmasıdır (Kassing ve Avtgis, 1999, s.192).

Son olarak Türkçe yazında hala kavram birliği olmamakla birlikte anlamı bakımından en uygun kavramın 'ihbar' olduğu ifade edilen (Yürür ve Nart, 2016) whistleblowing Kassing (1997) tarafından muhalefetin özel bir şekli olarak görülmektedir. İhbar bir örgütte daha önce bulunmuş veya faal olarak bulunmaya devam eden örgüt üyelerinin örgütte kural ve etik dışı faaliyetleri, bu faaliyetleri engelleyebilecek üstlerine veya örgüt dışı kurumlara iletmesidir (Miceli ve Near, 1984, s.689). İhbar ve dışsal muhalefet kavramları birbirlerine benzer kavramlar olmakla birlikte farklı oldukları vurgulanmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999). Dışsal muhalefet kavramı, kişinin muhalif görüşlerini örgüt dışısındaki yakın olarak gördüğü kişilerle paylaşması iken; ihbar kavramı, devlet, kamu kurumları veya medya gibi uzak çevre ile paylaşmasıdır (Kassing 2001, p.445). Yani ihbarda konuya müdahale edebilecek yetkiye sahip kişilere durumun bildirilmesi gerekmektedir. Dışsal muhalefet tanımında ise çalışanlar muhalif görüşlerini aile üyelerine ya da iş dışındaki arkadaşlarına söyleyebilmektedir (Kassing, 1997, 1998). Bu nedenledir ki ihbar kavramı bu araştırmanın konusu değildir.

Araştırmalar örtük muhalefetin genellikle algılanan ifade özgürlüğünün düşük olduğu örgütlerde ortaya çıktığını göstermektedir (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2000a; Kassing 2000b; Kassing ve Armstrong, 2001). Buna ek olarak bireylerin iş deneyimleri ve çalıştıkları işyeri sayısı arttıkça örtük muhalefet gösterme eğilimleri de azalmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2001).

Payne (2007), örgütsel muhalefeti, örgüt içerisindeki davranış, politika ve uygulamaları değiştirmek için ortaya konan bir iletişim stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Muhalefetin, iyi bir iletişim süreci olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Fakat bu söylem her kurumda kabul görmemektedir. Hâlbuki mevcut sorunun, muhalefetten doğan bir geri bildirim mekanizması olarak iletişimin bir parçası olarak düşünürsek örgüte katkısını gözlemlemek mümkün olacaktır. Kassing (1998) araştırmasında, açık muhalefet ile ifade özgürlüğü, çalışan bağlılığı ve çalışan doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; örtük muhalefet ile ifade özgürlüğü, çalışan bağlılığı ve iş doyumunu arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre açık ve örtük muhalefet örgütsel hayattaki farklı olgularla farklı yönde ilişkilere sahiptir denilebilir. Dolayısıyla ele alınan değişkene göre muhalefetin yönü ya da türü farklılık gösterebilecektir.

1.2 Örgütsel Güven:

Güven kavramı, birçok farklı disiplinin konusu olmuştur ve araştırmacılar güven kavramını, riskin olduğu durumlarda başkalarının tutum ve davranışlarına karşı emniyetli ve olumlu beklentilere sahip olma olarak tanımlamaktadır (Perks ve Halliday, 2003).Güven kavramı bireyi ve örgütü beraberinde kapsayan bir unsurdur; ancak bireye güven ve örgüte güven kavramları birbirlerinden farklıdır (Halıcı vd., 2015). Mishra ve Morrissey (1990) örgütsel güveni, iş görenin örgütünün verdiği desteğe dair düşünce, liderin sözünde duracağı ile doğru sözlü olacağına dair göstermiş olduğu inanç olarak tanımlamaktadır. Ayrıca güven kavramının her yönüyle örgütün bütünü içinde ilişkilere dayanak sağladığı ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güven kavramı üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar, yöneticiye güven, örgüte güven ve bireylerarası güvendir. Yöneticiye güven, çalışanların yöneticilerinin kendilerine sağlamış olduğu desteğe dair algı düzeyleri; yöneticilerinin dürüst ve sözünün arkasında duracağına ilişkin itimatları ve yöneticilerinin yeterliliklerine, adaletli davranacaklarına yönelik duydukları inançların getirisi (Akgündüz vd.,2016; s.353). Yöneticiye duyulan güven tüm örgüte mal edildiği için güvenin, yönetici tarafından başlatılması tartışma konusudur. Yönetici; örgütün amaçlarını, hedeflerini, politikalarını çalışanlara aktarmakla görevlidir. Çalışanlara, kurumun güven duyulacak bir kurum olduğunu yöneticinin davranışları göstermektedir (Köy 2011, s.25). Bu sebeple çalışan, yöneticinin örgütü temsil ettiğini düşünerek duyduğu güveni, örgütün tamamına duyduğu güven olarak genellemektedir (Tüzün 2006, s.34). Bu bağlamda örgüte güven, örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütün güvenilirlik düzeyi olarak ifade edilmektedir (Tüzün 2007, s.104). Bireylerarası güven ise, çalışanların karşılıklı davranışları ve aralarında gerçekleşen konuşmalardaki gerçeklik ve dürüstlük seviyesine göre ortaya çıkan algı olarak açıklanabilmektedir (Cook ve Wall, 1980). Çalışma arkadaşına güvenin olduğu bir örgütte üyeler, arkadaşlarının kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağından, arkadaşından yanlış bilgi edinmeyeceğinden, iyilik yaptıklarında suistimal edilmeyeceğinden son derece emin olur ve arkadaşlarına geliştirdiği bu güveni genelleyerek örgüte de mal edebilir. Bunun sonucu olarak çalışan, örgütün etkililiği için daha çok çaba sarf edecektir (Duman 2018, s.74).

2.Kuramsal Çerçeve

Bu araştırmada örgütsel güvenin çalışanların muhalefet davranışlarına olan etkisi ile ilgili temel düşünce Sosyal Mübadele Kuramı'na (Blau,1964) dayandırılmaktadır.

Sosyal mübadele kuramının, son zamanlarda sosyoloji, psikoloji ve yönetim alanında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlamasında önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür (Yürür 2019, s.246). Blau (1964), sosyal mübadele kuramında örgüt ve çalışanlar arasında iki tür ilişki olduğunu söylemektedir. Bunlar, sosyal mübadele ve ekonomik mübadeledir. Sosyal mübadele, her iki tarafın birbirine katkı sağlamasını öngörmektedir. Eğer bir taraf karşı tarafa fayda sağladıysa, bu faydanın aynı şekilde karşılık bulması beklenmektedir. Fakat bu fayda sağlama durumu herhangi bir zorunluluğa sahip değildir. Taraflar arasında gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sosyal mübadelede, verilen karşılığın herhangi bir zaman bağlılığı yoktur. Bu özellik, sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli özellik niteliğini taşımaktadır. Molm vd. (2000), sosyal mübadele ile kurulan ilişkilerde karşılıklı taraflar arasında müzakerenin yapılmadığı durumlarda güven ilişkisinin oluşma ihtimalinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Ekonomik

mübadeleye baktığımızda ise, sosyal mübadelenin tam tersi olduğunu görmekteyiz. Taraflar arası fayda maddi kaynaklara dayanmaktadır (Moideenkutty 2005).

Çalışan bireyin örgütle arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin güvene dayalı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu güven çerçevesi içerisinde her iki tarafın örgüt içerisinde birbirine karşı sorumluluklarını yerine getirmesi ve yatırım yapması uzun vadeli bir ilişki türüdür (Shore vd., .2006). Bu bağlamda, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin temeli güvene dayalı ilişki kaynakları olabilmektedir.

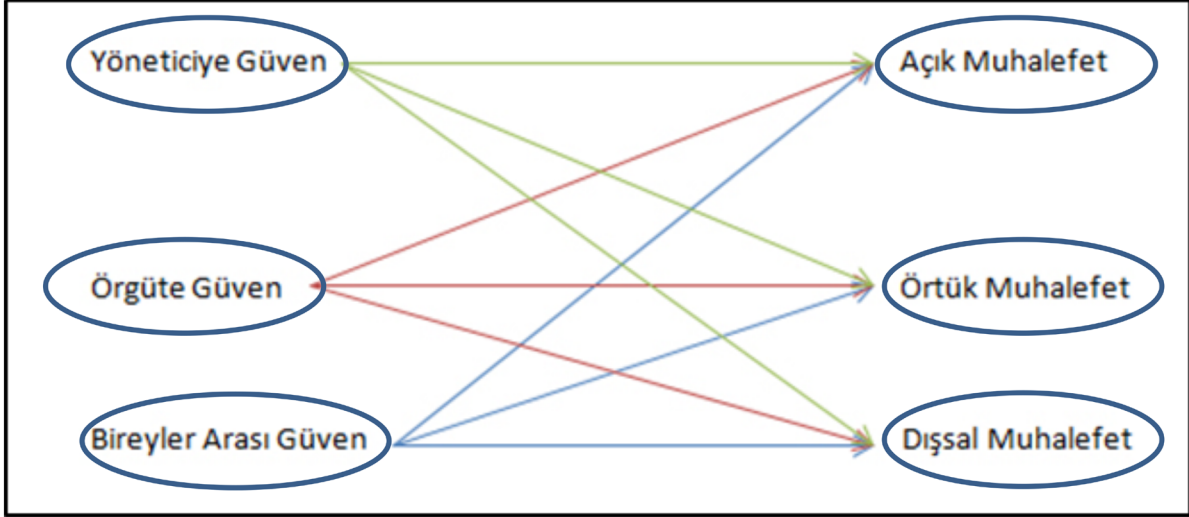
Örgüt içerisindeki yüksek sosyal mübadele algısı, çalışanın güven, aidiyet ve adalet algılarının da artmasını sağlayacaktır. Örgüt içerisinde uzun vadeli güvene dayalı bir ilişki kuran çalışanın, aidiyet ihtiyacını ve örgütte muhalefet davranışı sergileme cesaretini göstereceğini söylemek mümkündür. Örneğin, örgüt içerisinde adaletli bir ortamın sağlanması çalışan ve örgüt arasında güven ve bağlılık ilişkisinin gelişmesinde önemli katkı sağlamasına neden olmaktadır (Cropanzano ve Bryne, 2000).

Sosyal mübadele kuramı açısından değerlendirildiğinde örgütüne güven geliştiren çalışanların, örgütsel meselelere karşı kayıtsız kalmayarak, muhalif düşüncelerini dile getirmek suretiyle örgütüne fayda yaratma çabası içinde olması beklenebilir. Yani duyduğu güvene karşılık olarak kararların etkinliğini artıracak görüşlerini sunmak isteyebilecektir. Gerek uluslararası gerekse Türkiye’de yapılan görgül araştırmalarda da, bu öngörü kısmen desteklenmektedir (Payne, 2014; Ergün ve Çelik, 2019). Konuyu yöneticiye güven açısından ele alan bu iki çalışmada da yöneticiye güvenin, muhalefeti etkilediği tespit edilmiştir. Ancak muhalefet türlerine etkileri açısından bu iki araştırma bulgusu kısmen çelişmektedir. Payne (2014) yöneticiye güvenin, açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu, buna karşılık örtük ve dışsal muhalefet üzerinde negatif etkisinin olduğunu vurgulamaktadır. Ergün ve Çelik (2019) ise, örgütsel bağlılığın muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünü incelediği çalışmalarında yöneticiye güvenin hem açık hem de örtük muhalefeti pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu iki araştırma sonuçlarındaki tutarsızlık konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Yani çalışanlar muhalif düşüncelerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak için yöneticilerine güven mi duymak isterler? Yoksa yöneticilerine güven duyduklarında zaten bu tezat görüşlerini yöneticilerine rahatlıkla söyleyebilecekleri için örtük muhalefet davranışlarını azaltırlar mı?

İlgili yazında açık muhalefet diğer muhalefet türlerine göre (örtük ve dışsal) pro-sosyal bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Kassing and McDowell, 2008). Çünkü kararlarla ilgili aykırı düşüncelerin doğrudan yöneticiye söylenebilmesi, yöneticinin göremediği sorunların açığa çıkması, farklı bakış açıları sunması ve sonuçta alınan kararların niteliğinin artması gibi çeşitli avantajlar yaratacaktır. Çalışanlar da bu yararları sağlamak için açık muhalefet yapmaktadırlar. Buna karşılık örtük muhalefet bir anlamda kararlara direnç gösterme yoludur (Kassing and McDowell, 2008). Çünkü karara aykırı düşüncelerin, yetki sahibi olan ve durumu değiştirme gücü olan yöneticilere değil de çalışma arkadaşlarına söylenmesinin kararların etkinliğine bir yararı olmayacağı gibi kararlara karşı taraftar oluşturmak gibi bir fonksiyonu da olabilecektir. Bu nedenle de örtük ve dışsal muhalefet olumsuz davranışlar olarak düşünülür (Kassing ve McDowell, 2008). Dolayısıyla da örgütüne ya da yöneticisine karşı olumlu tutum, duygu ya da algılara sahip bireylerin örtük muhalefet yerine (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008), açık muhalefet sergiledikleri ifade edilmektedir (Kassing, 2000a; Kassing and McDowell, 2008; Payne, 2014). Çünkü alınan kararlarla ilgili yöneticisine görüşlerini iletebildiklerinde, bireylerin bu aykırı görüşlerini çalışma arkadaşlarına ya da örgüt dışı unsurlara söyleme ihtiyacı ortadan kalkacaktır. Ayrıca alınan kararları ya da karar alma süreçlerini adil algılayan çalışanların latent ya da displaced dissent yoluyla bu kararlara resistance gösterme ihtiyacı da kalmayacaktır (Kassing ve McDowell, 2008).

Buraya kadar sunulan kuramsal ve görgül araştırma sonuçlarına dayalı bilgiler ışığında genel olarak örgüte ve yöneticiye güvenin açık muhalefeti artıracığı, buna karşılık örtük ve dışsal muhalefeti azaltacağı düşünülebilir. Sadece bireyler arası güvenin açık muhalefet üzerinde olduğu gibi örtük muhalefet üzerinde de pozitif etkisi olabilir.

Bu açıklamalardan yola çıkarak araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:



H1: Yöneticiye güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde *pozitif* etkisi vardır.

H2: Yöneticiye güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde *negatif* etkisi vardır.

H3: Yöneticiye güvenin, dışsal muhalefet davranışı üzerinde *negatif* etkisi vardır.

H4: Örgüte güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde *pozitif* etkisi vardır.

H5: Örgüte güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde *negatif* etkisi vardır.

H6: Örgüte güvenin, dışsal muhalefet davranışı üzerinde *negatif* etkisi vardır.

H7: Bireylerarası güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde *pozitif* etkisi vardır.

H8: Bireylerarası güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde *pozitif* etkisi vardır.

H9: Bireylerarası güvenin, dışsal muhalefet üzerinde *negatif* etkisi vardır.

3. Yöntem

3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, Bursa ve İstanbul illerinde büyük ölçekli kurumsal firmalarda çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde zaman kısıtlılığı ve maddi olanaksızlıklardan dolayı kolayda örneklem tercih edilmiştir. Toplamda doldurulan 208 anket incelendiğinde 7 tanesinin değerlendirilebilir nitelikte olmamasından dolayı çalışma kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak toplamda 201 anket araştırmaya dahil edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde; %61,7'sinin kadın, %38,3'ünün erkek olduğu, medeni durumlarına bakıldığında ise %49,3'nün bekar, %50,7'nin evli olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında ise, cevaplayıcıların hiç birinin ilköğretim mezunu olmadığı, %5'inin lise, %9'unun ön lisans, %63,6'sının lisans, %22,4'ünün lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Çalıştıkları örgütsel düzey açısından katılımcıların %27,9'unun yönetici, geri kalan %72,1'inin ise yönetici vasfı olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 33,65 olup, çalışma yılı olarak en az 1 yıllık, en fazla 33 yıllık çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

3.2 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere çalışmada gerekli olan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma için kullanılan ankette çalışanların örgütsel güven algısı Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeği ile ölçülmüştür. Ayrıca, personel arası güven ölçümü için Cook ve Wall(1980)'ün geliştirdiği 6 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Toplam 18 önermeden oluşan ölçekte çalışanları güven algıları ile veri elde edilmek istenmiştir.

Örgütsel muhalefet kavramı ise, Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlama çalışmaları yapılmış ve kullanılmış olan (Özşahin ve Yürür, 2019) Örgütsel Muhalefet Ölçeği yoluyla ölçümlenmiştir. Ölçekte toplam 20 ifadeye yer verilmektedir. Ölçeğin; açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. 1, 2, 4, 5, 7, 9, 14, 17, 18 ifadeler ölçeğin orijinalinde olduğu gibi ters kodlanmıştır.

Katılımcıların anket formundaki ifadeleri 5'li Likert formatı üzerinden cevaplamaları istenmiştir. Katılımcıların bu ifadelere olan cevapları 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum anlamlarına gelmektedir.

3.3 Bulgular

Çalışmada kullanılan örgütsel muhalefet ve örgütsel güven ölçeklerine ayrı olarak faktör analizi yapılmış ve alt boyutları tespit edilmiştir. Yapılan analize ilişkin bilgiler SPSS 24.0 veri inceleme programı ile elde edilmiş ve sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Analizi

Yapılan analiz neticesinde örgütsel muhalefet ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) değeri 0,791 çıkmıştır. Bu değer 0,5'in üzerinde olması verilerin faktör analizi için elverişli olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde bakılması gereken bir başka test Barlett testidir. Barlett testi sig.değerinin anlamlı çıkması değişkenlerin tutarlı olduğunu göstermektedir. Barlett sig.değeri ($p=0,000, p<0,001$) bu çalışmada anlamlı çıkmıştır. Bu iki faktörün açıkladığı varyans oranı %37,7'dir.

Kassing (1998) tarafından geliştirilen ölçekte açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Kassing(2000) tarafından geliştirilen ölçekte ölçeğin; açık ve örtük muhalefet olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Yapılan faktör analizinde Kassing (2000) tarafından geliştirilen ölçeğe uyum sağladığı ve iki faktör elde edildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Faktör 1 olan Açık Muhalefet, dokuz ifaden oluşmaktadır. Faktör 2 olan Örtük Muhalefet ise, toplam on ifadeden oluşmaktadır. Analiz sırasında örtük muhalefeti kapsayan ifadelerden biri tutarsız görülmüş (ÖM 1) ve analizden çıkarılmıştır. Çıkan sonuçlar incelendiğinde faktör yükü olarak faktör 1'de en düşük 0.326 en yüksek 0.758; faktör 2'de en düşük 0.568 en yüksek 0.679 olarak saptanmıştır.

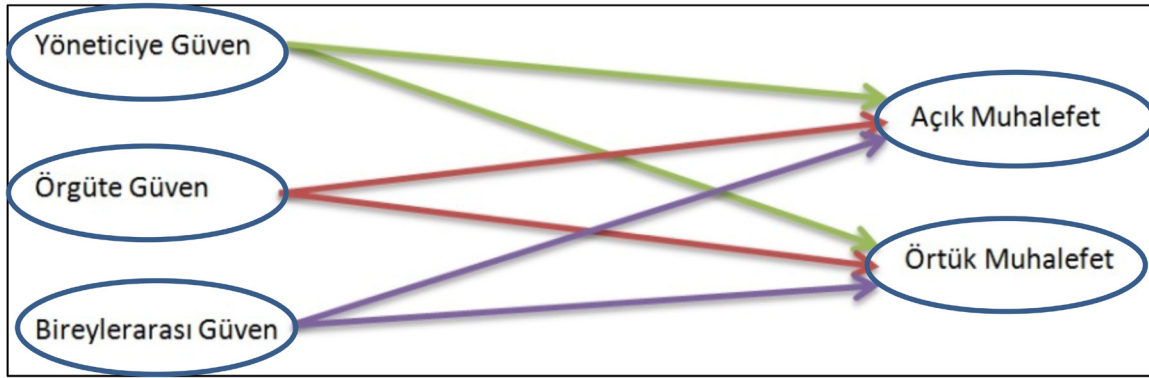
3.3.2 Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi

Yapılan analiz neticesinde örgütsel güven ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) değeri 0,917 çıkmıştır. Bu değer 0,5'in üzerinde olması verilerin faktör analizi için elverişli olduğunu gösterir. Barlett testi sig.değeri ($p=0,000, p<0,001$) bu çalışmada anlamlı çıkmıştır.

Örgütsel Güven ölçeğinin istatistiksel analizinde açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizinde Varimax döngüsü uygulanıp Faktör analizi yapıldığında ifadelerin 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu üç faktörün açıkladığı varyans oranı %71,2'dir. Faktör 1 Yöneticiye Güven sekiz ifadeden, Faktör 2 Bireylerarası Güven altı ifadeden, Faktör 3 Örgüte Güven dört ifadeden oluşmaktadır. Bu iki faktörün açıkladığı varyans oranı %37,7'dir. Çıkan sonuçlar incelendiğinde faktör yükü olarak faktör 1'de en düşük 0.761 en yüksek 0.903; faktör 2'de en düşük 0.567 en yüksek 0.882; faktör 3'te ise en düşük 0.621 en yüksek 0.755 olarak saptanmıştır.

Yapılan faktör analizlerinde, örgütsel muhalefet ölçeğinde beklenen faktör yapısından farklı olarak iki faktörlü bir yapıya ulaşıldığı için araştırmanın modeli ve hipotezleri revize edilmiştir. Buna göre araştırmanın revize edilen modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Araştırmanın Revize Edilmiş Modeli



H1: Yöneticiye güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde **pozitif** etkisi vardır.

H2: Yöneticiye güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde **negatif** etkisi vardır.

H3: Örgüte güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde **pozitif** etkisi vardır.

H4: Örgüte güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde **negatif** etkisi vardır.

H5: Bireylerarası güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde **pozitif** etkisi vardır.

H6: Bireylerarası güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde **pozitif** etkisi vardır.

Yapılan güvenilirlik analizinde ise, Örgütsel Muhalefet kavramına ilişkin ölçeğin tüm maddelerini kapsayan genel boyutu ile açık muhalefet ve örtük muhalefetten oluşan iki alt boyutuna yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,767; 0,824 ve 0,714 olarak bulunmuştur. Çıkan sonuç neticesinde örgütsel muhalefet ölçeğinin hem genel hem de alt boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir. Örgütsel Güven kavramına ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizine bakıldığında da, tüm maddelerini kapsayan genel boyutu ile yöneticiye güven, bireylerarası güven ve örgüte güvenden oluşan üç alt boyutuna yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,931; 0,947, 0,885 ve 0,855 olarak

bulunmuştur. Çıkan sonuç neticesinde örgütsel güven ölçeğinin hem genel hem de alt boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Bu bölümde değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerlerinin yanı sıra, değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi saptayabilmek için Pearson korelasyon analizine başvurulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiye dair bilgiler Tablo 1'de olduğu gibidir.

Tablo 1: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	N	Ort	SS	1	2	3	4	5
1.Açık Muhalefet	201	3,73	0,57	1	,132	,234**	,143*	,251**
2.Örtük Muhalefet	201	3,24	0,52		1	-,073	-,117	-,144*
3.Yöneticiye Güven	201	3,24	0,85			1	,349**	,506**
4.Bireylerarası Güven	201	3,55	0,69				1	,669**
5.Örgüte Güven	201	2,95	0,85					1

* p<0.05, ** p<0.01

Araştırma kapsamında değişkenlere ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, örgütsel güven boyutlarından en yüksek ortalamanın 3.55 ile bireylerarası güven, en düşük ortalamanın ise 2,95 ortalama değer ile örgüte güven olduğu görülmektedir. Yani araştırma kapsamındaki çalışanlar çalışma arkadaşlarına örgütlerinden ya da yöneticilerinden daha fazla güvendiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel muhalefet boyutlarından açık muhalefetin örtük muhalefete göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu (3,73) görülmektedir. Yani araştırma kapsamındaki çalışanlar örtük muhalefet yerine yöneticilerine doğrudan muhalefet davranışı sergilemeyi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Korelasyon analizinden görülmektedir ki, açık muhalefet tüm güven boyutlarıyla pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu rakamlara bakıldığında açık muhalefetin en fazla ilişkili olduğu güven boyutu örgüte güvendir ($r=.251$, $p<.01$). Bunu yöneticiye güven izlemektedir.

Aynı tablodan örtük muhalefetin güven boyutlarıyla ilişkisine bakıldığında sadece örgüte güvenle aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ve bu ilişki beklendiği gibi negatif yönlüdür ($r=-.144$, $p<.05$). Bunun dışında örtük muhalefet diğer iki güven boyutuyla anlamlı ilişkiye sahip değildir.

3.5. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın altı hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri yapılmış ve bu analiz sonuçları aşağıda Tablo 2 ve 3'te sunulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Açık Muhalefet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

R² = 0,08; Düzenlenmiş R² = ,066; F= 5,694					
Bağımsız Değişkenler	B	Beta	VIF	t	p
Yöneticiye Güven	,097	,144	1,34	1,818	,071
Bireylerarası Güven	-,040	-,048	1,81	-,523	,602
Örgüte Güven	,141	,211	2,13	2,109	,036*
Bağımlı Değişken: Açık Muhalefet					

p<0,05* p<0,01**

Tablo 2'deki sonuçlara göre, çalışanların açık muhalefet davranışının %6,6'sının örgütsel güven boyutları ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R² = ,066). Örgüte güven boyutunun açık muhalefeti açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Beta değerine bakıldığında bu etkisinin pozitif yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre örgüte güven puanları arttıkça açık muhalefet puanı da artacaktır. Başka bir ifadeyle araştırma kapsamındaki çalışanların örgüte güven duyguları, açık muhalefet algılarını arttırmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, bireylerarası ve yöneticiye güvenin açık muhalefet üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın 3. hipotezi kabul, 1 ve 5 Hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın örtük muhalefet ile ilgili hipotezlerinin test edilebilmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örtük Muhalefet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

R² = ,021; Düzenlenmiş R² = ,007; F= 1,443					
Bağımsız Değişkenler	B	Beta	VIF	t	P
Yöneticiye Güven	,000	,000	1,34	,002	,999
Bireylerarası Güven	-,028	-,037	1,81	-,394	,694
Örgüte Güven	-,073	-,119	2,13	-1,156	,249
Bağımlı Değişken: Örtük Muhalefet					

p<0,05* p<0,01**

Tablo 3 incelendiğinde, örgütsel güven alt boyutlarının hiçbirinin örtük muhalefeti açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buna göre araştırmanın 2., 4. ve 6. Hipotezlerinin tümü reddedilmektedir.

4. Değerlendirme ve Sonuç

Bu araştırma kapsamında çalışanların en fazla güven duygusu örgütsel güven boyutlarından bireylerarası güvene yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En düşük güven duygusunun ise örgüte güven olduğu görülmektedir. Çalışanların, çalışma arkadaşlarına yöneticilerinden ve örgütten daha fazla güvenmesi Türkiye'nin toplulukçu bir kültüre sahip olması ve yakın ilişkilere önem vermesi ile ilişkilendirilebilir.

Bir diğer sonuç ise, çalışanların en fazla açık muhalefet davranışı sergilediklerini ifade etmiş olmalarıdır. Katılımcıların yaş ortalamalarının 33 olması nedeniyle çoğunluğun Y kuşağı olduğu düşünülürse, Y kuşağının muhalif davranış sergilemede X kuşağına göre daha rahat davrandıkları yorumu yapılabilir. Keleş (2011) Y kuşağının özelliklerinden dolayı üstlerinden geribildirim almalarının onlar için bir motivasyon unsuru olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla bu kuşak çalışanların yöneticileriyle daha yakın olması ya da ilişkilerinde daha rahat olması açık muhalefet yapmaları sonucunu doğuruyor olabilir.

Araştırmanın ana sorusuna yönelik olarak elde edilen bulgulara bakıldığında örgüte güven ile açık muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu, örgüte güvenen çalışanın muhalefet davranışı sergilemekten kaçınmadığını göstermektedir. Örgüt çalışanları fikir ve düşüncelerini rahat bir biçimde beyan edebildikleri ve ortaya çıkan sorunlara çözüm önerileri sunabilecekleri, kendilerini güvende hissettikleri bir ortamda çalışmak istemektedir. Ataç ve Köse (2017) çalışmasında örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit ederek bu önermeyi desteklemektedir. Örgütsel demokrasinin bireylerin güven duygusunu güçlendirebileceği varsayılırsa bu araştırmada elde edilen sonucu destekler bir sonuç olduğu düşünülebilir. Benzer şekilde öğretmenler üzerinde yaptığı bir araştırmada Korkmaz (2019) örgüte güven ile açık muhalefet arasında da pozitif yönde bir ilişki saptamıştır. Örgüt çalışanları, karşılaştıkları sorunda sessiz kalmak veya beklemek yerine muhalif davranış sergilediklerinde, karşılaşılan sorunların çözümü ile ilgili daha fazla çaba sarf ettikleri ve çözüme katkı sağladıklarını (Garner 2016), süreç üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını düşünmektedir (Kesen ve Pabuççu 2016).

Örgütsel güvenle açık muhalefet arasındaki bu pozitif yönlü etkinin önemli bir sebebi de çalışanların muhalefet ettikleri takdirde başlarına bir şey gelmeyeceğine inanmak istemeleri ya da muhalefet ettiklerinde bir şeyleri değiştirebileceklerine inanıyor olmaları olabilir. Morrison ve Milliken (2000) çalışanların 'konuşmaya değmez, çünkü konuşsam da bir şey değişmez' düşüncesinde olduklarında ya da konuşmaları durumunda başlarına olumsuz bir şey geleceğinden korktuklarında sessiz kaldıklarını ifade etmektedir. Bu iki koşul da güven duygusuyla ilişkilendirilebilir. Birey muhalefet etmek için ya bir şeylerin değişeceğine ya da başına bir şey gelmeyeceğine güvenmek istemektedir.

Araştırmada, yöneticiye güvenin hiçbir muhalefet türü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulgu genel olarak araştırma sonuçlarıyla tezatlık göstermektedir. Çalışanların yöneticileriyle ters düşmekten kaçındıkları için muhalif görüş ve davranışlarını açık bir şekilde sergilemedikleri ifade edilmektedir (Kassing ve Avtgist, 1999; Özdemir, 2013). Benzer şekilde yöneticiye güvenin açık muhalefeti (Payne, 2014; Ergün ve Çelik, 2019) ve örtük muhalefeti artırdığı (Ergün ve Çelik, 2019) tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen bulgu ilgili yazındaki araştırma bulgularıyla kısım ya da tamamen çelişmektedir. Bu araştırma kapsamındaki çalışanlar daha önceki araştırmaların aksine muhalefet yapabilmeleri için yöneticilerine güven duymaları gerekmediğini ifade etmişlerdir bir anlamda. Onlar için örgüte güven, açık muhalefet için yeterlidir. Bu sonuç, araştırmanın örnekleminin çoğunlukla kurumsal örgütlerde çalışıyor olması olabilir. Kurumsal işletmelerde yöneticilerin tüm faaliyetlerinin yazılı kural, prosedür vb. düzenlemelere uygun olması özelliği, bu tür işletmelerde yöneticilerin keyfi uygulamalardan kaçınacaklarının bir garantisidir. Bu tür örgütlerin çalışanları da muhalif görüşleri nedeniyle cezalandırılmayacaklarını düşünecekler ve konuşmak için yöneticiye güvenmek koşulunu aramayacaklardır. Onlar için önemli olan örgütsel kural ve prosedürlerdir ve bunların güvenilir olması yeterlidir.

Yöneticiye güven duygusuna benzer şekilde bireylerarası güvenin de ne açık muhalefet davranışı üzerinde ne de örtük muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bireylerarası güven açık

muhalefet davranışını arttırmayabilir ve çalışanların, arkadaşlarına güvenmesi yöneticisine muhalefet etmesi sonucunu doğurmayabilir. Çünkü muhalefet davranışları, yönetici ve örgüt tarafından ödüllendirilecek ve ya cezalandırılacak olan bir davranış türüdür. Kişi, bu duruma çalışma arkadaşlarının etkisinin olmayacağını düşünmüş olabilir. Bu nedenle de bireylerarası güvenin açık muhalefeti etkilememesi anlamlı görülebilir. Ancak ilginç olan sonuç, bireylerarası güvenin örtük muhalefete etkisinin olmamasıdır. Yani araştırma kapsamındaki çalışanların çalışma arkadaşlarına güven duyması ya da güvenmemesi muhalif görüşlerini onlarla paylaşmaları ya da paylaşmamalarını etkilememektedir.

Sonuç olarak, örgütsel güven ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmaların az olması, bu iki kavram arasındaki ilişkilerin bu çalışmalarda farklılık göstermesi bu alanda yeni araştırmalara ihtiyaç doğurmaktadır. Çalışanlar kime güven duyduklarında, hangi muhalefet davranışlarını daha fazla sergilerler ve neden gibi soruların yanıtları hala çok da açık değildir. Bu nedenle bu konuya odaklanarak nicel ya da nitel araştırmaların farklı örneklem grupları üzerinde tekrarlanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1),ss. 184-199.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. 2106. Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Nasıl Etkiler?, *Ege Akademik Bakış*, 16 (2),ss. 351-362.
- Asunakutlu, T., (2002).Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9,ss. 1-13
- Akyel, Y. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Ata, S. (2018) Örgüt Kültürünün Örgütsel Muhalefeti Şekillendirici Rolü: Ulusal Ve Uluslararası Ticaret Yapan Firmalarda Karşılaştırmalı Bir Analiz. Yüksek Lisans Tezi. Yalova: Yalova Üniversitesi SBE.
- Ataç, O. L. (2015). Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Doktora tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Ataç, L.O. ve Köse, S. (2017). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (1), s.118.
- Arı, S. G. (2005) İşletmelerde Güven ve Personel Gütendirme İlişkisi (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma). *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Beyme, V. K. & Daniels, R. V. 1979.Dissent. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 36 (1-4).pp. 187-226.
- Blau, P., 1964. "Exchange And Power In Social Life, New York:Jossey-Bass.
- Cook, J., & Wall, T., 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53,pp.39-52.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. In M. VanVugt, T. Tyler, & A. Biel (Eds.), *Collective problems in modern society: Dilemmas and solutions*, pp. 142–161.
- Çakinberk, A. K., Dede, N. P., & Yılmaz, G. (2014). Relationship between organizational trust and organizational silence: an example of public university. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Demircan, N. ve Ceylan, A., (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2),ss.139-150.

- Demirel, Y., 2008. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, **15** (2), ss. 179-194.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, *21*(1), 44-56.
- Duman, Ş. (2018). Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven Ve Lider-Üye Etkileşimi. *Doktora tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Ergün, H., & Çelik, K. (2019). Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019052474
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, *8*(11), 219-227.
- Garner, J. T. (2016). Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*, *53*(1), 27-54.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 787-798.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, *25*, 255-265.
- Graham J.W., 1986. Principled Organizational Dissent: A Teoretical Essay. *Resarch in Orgazizational Behavior*. 8,pp.1-5.
- Halıcı, M., Söyük, S., ve Gün, İ., 20015. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. *13*(3),s.181.
- İslamoğlu, G., Birsell, M., & Börü, D. 2007. *Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına Ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkılap
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, *33*.
- Kassing, J. W., 1997. Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*. **48** (4), pp.311-332.
- Kassing J. W., 1998. Development and Validation of the organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*. **12** (2),pp.183-229.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A., 1999. Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*. **13** (1), pp.100-115.
- Kassing, J. W. (2000a). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, *17*, 58-70
- Kassing, J. W., (2000b) Exploring The Relationship Between Workplace Freedom Of Speech, Organizational Identification, And Employee Dissent. *Communication Research Reports*, *17*,pp. 387-396
- Kassing, J. W., 2001. From the Look of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters, *Communication Research*, *21*,pp.553-574.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, *18*(3), 264-273.
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A., 2002. Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent- Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Mamagement Communication Quarterly*. **16** (1), pp.39-65.
- Kassing J.W., 2002. Speaking Up: Identifying Employeess' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*. **16** (2), pp.187-189.
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication research reports*, *25*(1), 34-43.
- Kassing, J. W., 2009. Breaking The Chain Of Command: Making Sense Of Employee Circumvention. *Journal of Business Communication*. *46*,pp.311-334.
- Kassing, J. W., Piemonte, N., Goman, C. & Mitchel, C. 2012. Dissent Expression As An Indicator Of Work Engagement And Intention To Leave. *Journal Of Business Communication*. **49**(3),pp.237-253.

- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kesen, M. ve Pabuçcu, H. 2016. Örgütsel Muhalefet Ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfis Model İle İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 9(42),ss.1552-1563.
- Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişki* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Köy, A. K. (2011). Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul Ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Miceli, Marcia P., Janet P. Near (1984), "The Relationships Among Beliefs, Organizational Position, and Whistleblowing Status: A Discriminant Analysis". *Academy of Management Journal*. 27.(687-705).
- Miller, J. P.,(1999). Trust, Moral Ties and Social Responsibility, *Doctoral Dissertations* University of Connecticut.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A., (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*. 19 (4).pp.443-486.
- Moideenkutty, U. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship. *The Journal of Behavioral and Applied Management*. 6(2),pp.88-108.
- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange:An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105,pp.1396-1427.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organisational Silence: A Barrier To Change And Development in Pluralistic World. *Academy of Management Review*, Vol. 25 No.4, 706-25.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes İn Organizational Change: The Roles Of Trust And Control. *Journal Of Change Management*, 6(4),pp.351-364.
- Nhyan, R. C. (2000). Changing The Paradigm, Trust and Its Role in Public Sector Organizations, *American Review of Public Administration*, 30 (1), pp. 87-109.
- Ötken, A. B. ve Cenççi, T., (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *Öneri Dergisi*, 10 (399),s.41.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168).
- Özşahin, M., Yürür, S. (2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissent?. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, V.6 (1), p.1-8.
- Payne, H. J., (2007). The Role Orf Organization-Bades Self Esteem İn Employee Dissent Expression. *Communication research Reports*. 24 (3),pp.235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining The Relationship Between Trust İn Supervisor–Employee Relationships And Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2),pp.131-140.
- Perks, H., & Halliday, S. V. (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. *European Management Journal*, 21(3), 338-350.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Üniversitesi SBE.
- Rotter, J. B., 1971. Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *The American Psychologist*, 26(5),pp. 443-452.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. 2014. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *The Journal of Business Science*, 2(1), ss.1-16.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch P. & Barksdale K. (2006), "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation", *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Taylor, R.G., 1989. The Role Of Trust İn Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*. 7,pp.85-89.

- Tüzün, İ.K. 2007. Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **12** , ss.93-118.
- Tüzün, K. İ.(2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Doktora Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Yürür, S. ve Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?. *Amme İdaresi Dergisi*. 49(3).
- Yürür, S. (2019). *Sosyal Mübadele Kuramı, Örgütsel Davranış Kuramları*, İstanbul: Beta Yayınevi