

“Yönetici ve Muhalif”: Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Statüsünün Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri

Konuralp SEZGİLİ¹

Öz

Örgütlerde muhalefet, karar alma süreçlerinin kalitesi ve çalışanların esenliği ile güçlü ilişkileri bakımından akademik ilginin yüksek olduğu bir çalışma konusudur. Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel destek ile kurumsal ve yönetsel statülerin örgütsel muhalefet stratejileri üzerindeki etkilerini incelemektir. Diğer deyişle, farklı statülerde çalışanların kurumsal desteğe ilişkin yorumları, dikey ve yatay muhalefet üzerinde bir etkiye sahip midir? Bu soruyu yanıtlamak amacıyla, bir tarama araştırmasıyla Adana ilinde kamu ve özel sektörde görev yapan tam zamanlı ücretli çalışanlardan veri toplanmıştır. Bulgular algılanan örgütsel desteğin dikey muhalefet üzerinde pozitif, yatay muhalefet üzerinde negatif etkide bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanlara ait kurumsal (kamu-özel) ve yönetsel (yönetici olan ve olmayan) statü nitelikleri de araştırma modeline dahil edilerek yöneticilik ve dikey muhalefet arasında pozitif bulgular keşfedilmiştir. İlişkinin ayrıntıları incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin dikey muhalefet üzerindeki etkisinde kamu yöneticilerinin daha yüksek bir payı olduğu ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, kurum değişkeni açısından da dikey muhalefet bağlamında anlamlı farklılıklar bulunmuş; özel sektörde çalışanların kamu kesiminde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde dikey muhalefet ifade ettiği belirlenmiştir. Diğer yandan, çalışılan kurumun türü ya da yöneticilik durumunun yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Muhalefet, Dikey Muhalefet, Yatay Muhalefet, Algılanan Örgütsel Destek, Çalışan Statüsü.

“Manager and Dissenter”: The Effects of Perceived Organizational Support and Employee Status on Organizational Dissent

Abstract

Dissent in organizations has been an important subject of academic research, mostly focused on the quality of decision-making processes and the well-being of employees. This article aims to examine the relationships between perceived organizational support and dissent by considering the organizational and managerial status of employees. In other words, do the perceptions of employees with different status on organizational support have an impact on upward and latent dissent? To address this, data is collected from full-time paid employees working in public and private sectors in Adana, Turkey. Findings reveal that perceived organizational support has a positive effect on upward dissent and a negative effect on latent dissent. Moreover, the organizational (public-private) and managerial (manager-employee) status of participants are included in the research model, and positive findings were revealed between manager status and upward dissent. In detail, it appears that public administrators have a higher share of the effect of perceived organizational support on the upward dissent. Similarly, significant differences were found in upward dissent in terms of the organization type; private sector employees express higher levels of upward dissent than public sector employees. However, organizational or managerial status of employees do not seem to have a significant effect on latent dissent.

Keywords: Organizational Dissent, Upward Dissent, Latent Dissent, Perceived Organizational Support, Employee Status.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, ksezgili@atu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6301-1805>.

Giriş

İlk örgütlü topluluklardan bu yana yönetme faaliyetlerini üstlenenler yönetilenlerin kontrolünü uğraş edinmiştir. Kontrol, kutsal kitaplardan felsefe ve yönetim metinlerine, insan yönetimine ilişkin en fazla öne çıkan temalardan biri olagelmıştır. Platon'un (2019) ideal devletinde doğruluk ilkelerine göre kontrol edilmesi gereken insan, Taylor'un (2005) ideal örgütünde verimlilik ilkeleri uyarınca kontrol edilmesi gereken çalışandır. Örgütlerde kontrolün (Ouchi & Johnson, 1978) çağları aşan tüm paradigmatik gerekçelerine rağmen insan; fikir ayrılıkları yaşayan, kimi zaman da bunu etkin ya da edilgen ihtilaf tutumlarıyla davranışlarına yansıtan bir varlıktır. Örgütlerde farklı hedef ve beklentilere sahip kişiler etkileşimde bulundukça, anlaşmazlıklar olması kaçınılmazdır (Garner, 2009). Çalışanların örgütsel süreç ve kararlarla ihtilafı, yirmi birinci yüzyıla girerken örgüt araştırmacıları için *örgütsel muhalefet*² terimi ile bir inceleme konusu haline gelmiştir.

Örgütsel muhalefet, örgütlerdeki uygulamalar, politikalar, operasyonlar üzerinde çalışanların ifade ettiği anlaşmazlık veya karşıt fikirlerden (Kassing, 1998:183) ve bilinçli itirazdan oluşan (Graham, 1983) etkileşimli bir süreçtir (Garner, 2018). Bu durumda sergilenmesi olası farklı davranışlar; örgütsel, ilişkisel ve bireysel belirleyenlerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır (Kassing, 2011). Kassing (1998) çalışanların, bu yansımanın yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olarak algılanacağını önemseydiğini; karşılık görme olasılığını da belirlemeye çalıştığını belirtmektedir. Nihayet bunlar, muhalefeti ifade etmek üzere çalışanların seçeceği araçlar üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Kassing, 1997; 1998). Örgütsel muhalefet üzerine yapılan araştırmalar, genellikle iş yerlerinde arzu edilen davranışsal sonuçlarla ilişkilendirilen değişkenlerin örgütsel muhalefetle anlamlı -dikey/açık muhalefetle doğrusal, yatay/gizli muhalefetle ters yönlü- bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Kassing & Armstrong, 2001). Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, algılanan

² İngiliz dilinde “*dissent*” kelimesinin etimolojik kökeni, onaylamama ya da muvafakat göstermeme anlamında onbeşinci yüzyıl Fransız diline Latince *dissentire* kelimesinden girmekte; -*dis* (farklı) -*sentire* (hissetme, düşünme) (Words Latin Sözlüğü, <http://archives.nd.edu/words.htm#7>) köklerinden gelerek geç ortaçağ kilisesinde “yerleşik kilise doktrin ve kurallarına bağlı kalmayı reddetme” anlamında kullanılmaktadır (etymonline.com/word/dissent). *Dissent* kelimesi gerek modern anlamda gerek davranış terminolojisindeki kullanımında ve gerekse etimolojik kökeni itibarıyla aynı fikirde olmamak, onaylamamak, muvafakat göstermemek ve muhalefet etmek gibi etkin ve edilgen anlamları barındırmaktadır. Bu kelimenin Türkçe karşılığı olarak kullanımı yaygın kabul görmüş olan *muhalefet* kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” olarak tanımlanmaktadır (sozluk.tdk.gov.tr.). Bu anlamda “muhalefet”in; işaret ettiği “karşıtlık, aykırılık” nedeniyle *dissent* kelimesinin belli bir kısmını karşılayabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte kelimenin Arapça kökeni h,l,f harfleridir; hilaf ve ihtilaf gibi “anlaşmazlık” ya da “farklı düşünme” anlamlarını barındıran kelimeler de aynı kökten türemiştir. Sonuç olarak *örgütsel muhalefet* terimi *dissent* kelimesinin belirtilen farklı anlamlarını kapsayacak biçimde anlaşılmalıdır.

örgütsel destek ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerin bazı statü değişkenlerinin (Kassing, 2000a) etkisi göz önünde bulundurularak incelenmesidir. Bu statü değişkenleri, çalışanların bağlı olduğu kurumun kamusal/özel tüzel kişiliği ile çalışanların yönetsel pozisyonudur. Bu kapsamda ilk bölümde örgütsel muhalefet, statü değişkenleri ve algılanan örgütsel desteğe ilişkin kavramsal bir arka plan oluşturulmakta, bu üçü arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir. İlerleyen bölümde analiz ve bulgulara yer verilmekte; sonuç ve değerlendirmeler ile çalışmanın temel bulguları, kısıtları ve ilerideki araştırmalar için öneriler geliştirilerek çalışma tamamlanmaktadır.

1.Kavramsal Çerçeve

Örgütsel muhalefet, muhalefetin kendisi ve buna karşı verilen tepkileri inceleyen iki ana tema üzerinde gelişmiştir (Kassing, 2000a; Zeng, 2017). İlk grupta araştırmacılar muhalefetin ifade edilme şeklinin kişisel kazanım içeren konuları ya da ilkesel tavrı işaret ettiğini belirterek (Graham, 1986) muhalefetin gerekçesini incelemiş, diğerleri ise ihbar gibi muhalif eylemlerin (Stewart, 1980) yöneldiği grupları odağa almıştır (Kassing, 2000a). Bu geniş çerçeve ve genelleştirmenin örgütlerde muhalefet kavramını anlamayı zorlaştırdığını belirten Kassing (1997) örgütsel muhalefeti iki aşamalı bir süreç olarak kavramsallaştırmıştır: İlk aşamada çalışan örgütle uzlaşmamakta ya da ondan ayrı düşmekte, ikinci olarak bu uzlaşmazlığı ya da karşıt fikrini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle Kassing (1997), muhalefetin ifade edilmesi ile muhalefeti tetikleyen olaylar bağlamında muhalefetin deneyimlenmesini birbirinden ayırmaktadır. Kassing'e (1997) göre bu ayırım, kavramın doğru anlaşılması bakımından elzemdir; örneğin, muhalefetin fikir düzeyinde kalarak hiç dile getirilmemesi söz konusu olabileceği gibi dile getirilen muhalefetin örgüt amaçlarına katkı sağlayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Yani Kassing'in (1997; 1998) "muhalefet"i, uzlaşmama ve karşı gelme gibi farklı anlamları barındırmaktadır. Bu farklı anlamları Kassing (1998; 2002) muhalefetin ifade edilme biçimleri şeklinde somutlaştırmakta; bunları yukarı yönlü/dikey/açık (*upward/articulated*), yatay/gizli (*lateral/latent*) ve yer değiştirmiş (*displaced*) muhalefet olarak isimlendirmektedir. Kısaca dikey muhalefet, örgütsel düzenlemeleri etkileme gücüne sahip -yetkili- çalışanlara karşı muhalefetin açık ve net biçimde ifade edilmesidir. Yatay muhalefet, çalışanların agresif biçimde ifade ettikleri ya da kolektif olarak diğer muhalif çalışanlarla ihtilafı paylaştıkları durumu ifade etmektedir. Son olarak yer değiştirmiş muhalefet, iş yeri dışındaki arkadaşlar, eşler, aile üyeleri ya da yabancılara muhalefetin dile getirilmesi şeklinde betimlenmiştir (Kassing, 1998). Kassing (1997; 2002) başta olmak üzere

birçok araştırmacı muhalefeti tetikleyen belirleyenleri incelemiştir. Örgüt kültürü ve iklimi (Graham, 1986; Kassing, 2008; 2011), karar alma süreçlerine ilişkin çalışanların algıladıkları çeşitli olumsuzluklar (Goodboy vd., 2008; Kassing & McDowell, 2008), örgütsel asimilasyon ve itibar (Croucher vd., 2019), örgütsel bağlılık (Kassing, 1998), iş tatmini (Kassing, 1998), çalışanların statüsü (Kassing, 2001; Kassing & Avtgis, 1999; Kassing & DiCioccio, 2004; Kassing vd., 2015), yönetici ile ilişkiler (Kassing, 2000a; Payne, 2014), tükenmişlik sendromu (Avtgis vd., 2007) ve kişilik özellikleri (De Dreu vd., 2000; Ötken & Cenkçi, 2015) bunlar arasında sayılabilir. Sonuç olarak muhalefetin deneyimlenmesi ve muhalefetin ifade edilmesi şeklindeki ayırım, örgüt araştırmaları için birçok fırsat sunmuştur. Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek ve muhalefet arasındaki ilişki, çalışanların statüsü göz önünde bulundurularak incelenmektedir.

Algılanan örgütsel destek kavramı (Eisenberger vd., 1986), çalışanlar bakımından, kuruluşlarının ihtiyaçlarını ne ölçüde desteklediğine ve yöneticiler gibi örgüt temsilcileriyle kurulan etkileşimin kalitesine bağlı olarak katkılarının ne ölçüde değer gördüğünü dikkate alarak inanç geliştirdiğini ifade eder (Rhoades & Eisenberger, 2002). Çalışanlar bakımından örgütsel destek algısı, çeşitli açılardan örgütte çalışanlara karşı sergilenen muamele biçimlerinden etkilenebileceği gibi çalışanın bu muamelenin sebeplerini yorumlamasını da etkiler (Eisenberger vd., 1986). Eisenberg ve arkadaşlarına göre bu yorum, çalışanlar açısından hata, hastalık ya da üstün performans gibi olası durumlar karşısında örgütten göreceği desteğe ilişkin bekleyişler oluşturur. Eisenberger ve arkadaşları (1986: 504), örgütün muamelesinin çalışan tarafından olumlu ya da olumsuz değerlendirilmesinin temelinde; (a) çalışanların başkalarının davranışlarını dışsal kısıtlar yerine kişisel özelliklere bağlama eğilimi, (b) çalışanların örgütü kişileştirerek örgüt temsilcilerinin eylemlerini örgütün kendisi yapmış gibi değerlendirmesi olduğunu ileri sürmüştür. Takdir ve onaylanma duygusunun varlığı, dolayısıyla örgütsel desteğin pozitif anlamda algılanması, bekleyişlerin ve duygusal bağlılığın da yükselmesi anlamına gelir (Eisenberger vd., 1986). Rhoades ve Eisenberger (2002:703) örgütsel desteğe ilişkin meta analiz çalışmalarında adil muamele, yönetici desteği ile ödül-uygun iş koşullarının algılanan örgütsel destekle pozitif ilişki içerisinde olduğunu belirlemiştir. Aynı çalışmada yazarlar, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık, iş yerinde pozitif duygu durumu, örgütte kalma isteği ile pozitif, işten ayrılma niyetiyle negatif ilişki içerisinde olduğunu belirlemiştir (Rhoades & Eisenberger, 2002: 709).

Çalışanlar açısından muhalefet, muhalefetin yöneticiler tarafından yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olarak algılanacağına ve bir misilleme görüp görmeyeceğine ilişkin beklentiye göre şekillenmektedir (Kassing, 1997; 1998). Yöneticileriyle kaliteli bir ilişkiye sahip olan çalışanların dikey muhalefeti daha çok kullanırken yatay muhalefeti daha az kullandıkları ifade edilmektedir (Kassing, 2001; Kassing & Avtgis, 1999). Bu ilişki aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin de artmasına sebep olabilir. Çalışanların örgütü yöneticilerle kişileştirdiği ve aynı zamanda yönetici tepkilerini örgütün tepkisi olarak düşünerek örgütsel desteği yorumladığı göz önüne alındığında; çalışanların muhalefeti sırasında buna muhatap olan yönetim temsilcilerinden misilleme görme olasılığının düşük olması için algılanan örgütsel desteğin yüksek olması gerekir (Payne, 2014). Diğer bir deyişle, algılanan örgütsel destek yüksek olduğu ölçüde çalışanın olumsuz bir karşılık görmeden dikey muhalefeti ifade etmesi beklenebilir. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek ve dikey muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki gerçekleşmesi beklenir (Hipotez 1). Bununla ilişkili ve ikinci olarak, yatay muhalefet, çalışanların muhalefeti agresif biçimde ifade etmeleri ya da kolektif olarak diğer muhalif çalışanlarla ihtilafı paylaşmaları şeklinde değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel destek ile yatay muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunması beklenebilir (Hipotez 2).

Kassing'in (1997) temel argümanlarından biri, yönetimin çalışanları süreçlere dahil etme çabaları bağlamında çalışanların potansiyel sınırlamalar (sürecin ciddiyetle yürütülmemesi, diğer çalışanların öncelenmesi vb.) tespit ettikleri taktirde muhalefet ettikleridir. Bu argüman, iki statü değişkeninin operasyonelleştirilmesi açısından anlamlıdır. Zira örgütsel süreç ve kararlara katılım konusunda çalışanların karşılaştıkları ve/veya yorumladıkları engelleyici hususların yönetsel makamlara göre yönetsel olmayan pozisyonlarda daha yoğun olacağı beklenebilir. Aynı zamanda, yönetici pozisyonunda çalışanların, bu pozisyonda çalışmayanlara göre misilleme olasılığını daha düşük değerlendireceği belirtilmektedir (Kassing, 1997; 2001). Bu durumda yönetici unvanı ile dikey muhalefet arasında pozitif bir ilişki olması beklenir (Hipotez 3a). Diğer yandan, yöneticilik örgütün belirli normlarının benimsenmesini beraberinde getirdiğinden, yatay muhalefete yönetici olmayan çalışanlarda daha sık rastlanması beklenebilir (Kassing, 2001). Dolayısıyla yönetici unvanına sahip olmama ve yatay muhalefet kullanımı arasında bir ilişki olması beklenir (Hipotez 3b). Örgüt türünün kamu ve özel sektör olarak ayrıştırılması bu alanda yapılan araştırmalarda sık rastlanılan bir durum değildir. Muhalefetin türü, katılımın niteliği olarak örgütsel demokrasinin türüne -işlevsel amaçlara ya da demokratik inanç ve

yasal zorunluklara dayanarak var olmasına- bağlıdır (Kassing, 1997: 329). Bu bağlamda Kassing işlevsel örgütsel demokrasilerde açık muhalefetin görülebileceğini belirtmektedir. Bu noktada kamusal örgütlerde demokrasinin işlevsel gerekçeden ziyade yasa ve mevzuat düzenlemelerine dayalı olduğu, dolayısıyla kamu kurumlarında açık muhalefetin özel sektör kuruluşlarına göre daha düşük seviyede gerçekleşeceği ileri sürülebilir. Türkiye’de kamu sektörü, sivil toplum ve özel sektör arasındaki yapısal farklılıklar, muhalefet türlerinin farklılaşmasına sebep olabilecek niteliktedir. Örneğin kamu ve vakıf üniversitelerini karşılaştıran güncel bir çalışma, ilkinde çalışanların örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Turabik, 2019). Örgütsel demokrasi ve dikey muhalefet arasında pozitif ilişkilere Türkiye’de üretilen çalışmalarda da rastlanmaktadır (örn. Ataç & Köse, 2017; Sadykova & Tutar, 2014). Bu çerçevede kurum statüsüne göre dikey muhalefetin farklılık sergilemesi, özel sektör çalışanlarının dikey muhalefet düzeyinin kamu çalışanlarından yüksek olması (Hipotez 4) beklenebilir.

2.Araştırma Yöntemi

Araştırma ve yayın etiğine uygun yürütülen bu araştırma, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 2021.1.5 sayılı izniyle yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Adana ilinde yerel yönetimlerde (kamu kesimi) ve hizmet sektöründe (özel sektör) görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda ve kartopu örnekleme stratejisiyle bu kuruluşlarda tam zamanlı çalışan yüz altmışaltı (N=166) kişiyle tarama araştırması yürütülmüştür. Kamu kesiminde çalışan kişi sayısı 67 (%40), özel sektörde çalışan sayısı 99’dur (%59.7). Katılımcıların 55’i (%33.1) yönetici unvanıyla çalıştığını, 111’i (%66.9) yönetici unvanı bulunmadığını bildirmiştir.

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Elektronik yolla toplanan ankette çeşitli ölçme araçlarının yanı sıra demografik sorulara yer verilmiştir. Örgütsel destek algısını ölçmek için Eisenberger ve arkadaşları (1986; 1989) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenilirliği Yokuş (2006) tarafından test edilen ölçek ($\alpha=.90$) kullanılmıştır. Örgütsel muhalefeti ölçmek için Kassing (1997; 2000) tarafından geliştirilen on sekiz maddeli revize ölçek esas alınmış, Türkçe’ye aktarılırken birden fazla ve farklı içerikte ölçek uyarlama çalışması yapıldığından 18 maddenin tamamı için mevcut ölçeklerden (Altınkurt & Püsküllüoğlu, 2017; Dağlı, 2015; Ergün & Çelik, 2018) yararlanılmıştır. Her iki ölçeğe ilişkin yanıtlar yedi seçenekli Likert ölçeğinde (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (7) *Tamamen katılıyorum* biçiminde istenmiştir.

Veri yapısı incelendiğinde, normal dağılım varsayımı (çarpıklık ve basıklık için test istatistiği ± 1.5 aralığında) herhangi bir dönüşüm gerektirmeden sağlanmış, çok yönlü uç değer analizinde üç gözlemin silinmesine karar verilmiş, çoklu doğrusallık, teklik ve bağlantı ($r < 0.8$, $VIF < 2.5$) kontrol edilerek ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliğinin incelenmesine başlanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2015). Keşfedici faktör analizi ile ortaya çıkan yapıların kaynaklarını incelemek için fark testleri yapılmış, korelasyonlar incelenerek hiyerarşik regresyon yöntemiyle veri çözümü sonlandırılmıştır.

3.Araştırma Bulguları

Örgütsel destek algısı ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin yapı geçerliğini incelemek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Faktör çıkartmada, değişkenleri mümkün olan en az sayıda bileşene indirmek amacıyla temel bileşenler analizi yapılmış, varimax döndürmesi kullanılmıştır (Alpar, 2017; Tabachnick & Fidell, 2015). İlk olarak örgütsel destek ölçeği için örneklem hacminin değişkenler bağlamında yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizinde korelasyonlar incelenirken çoklu doğrusallığı engellemek için diğerleriyle bağlantılı değişkene göre varyansı yüksek olan iki değişken silinmiştir. Oluşan yeni yapıda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk katsayısı $KMO = .865$ olarak belirlenmiş, Barlett'in Küresellik Testi (776.979 , $p < .001$) ile gözlenen korelasyon matrisinde incelemeye uygun bir yapının bulunduğu ve bu yapının analiz için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Yedi maddeden oluşan yapı, özgün ölçeğe uygun biçimde tek faktörde varyansın %66.5'ini açıklamaktadır. İkinci olarak, örgütsel muhalefet ölçeği için $KMO = .849$ olarak belirlenmiş ve örneklem hacminin değişkenler bağlamında yeterli olduğu anlaşılmış; Barlett'in Küresellik Testi (855.588 , $p < .001$) ile yapının analiz için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Özgün ölçeğe uygun biçimde iki faktörlü yapı toplam varyansın %57.1'ini açıklamaktadır. Dikey muhalefet ifadelerinden oluşan faktör beş madde, yatay muhalefet ifadelerinden oluşan faktör sekiz madde ile ölçülmüştür. Yapıların güvenilirliği Cronbach'ın alfa katsayısı ile ölçülerek ölçeklerin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Temel değişkenlerin korelasyonu

Değişkenler	α	M	SD	1	2	3	4
1. Kurum		1.60	.49				
2. Yöneticilik		1.33	.47	.083			
3. Algılanan örgütsel destek	.916	4.46	1.49	.167*	.151		
4. Dikey muhalefet	.868	5.15	1.43	.174*	.302**	.360**	
5. Yatay muhalefet	.786	4.03	1.22	-.006	-.033	-.244**	.325**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, bağlı olunan “kurum” değişkeninin örgütsel destek ($r=.167$, $p<.05$) ve dikey muhalefetle ($r=.174$, $p<.05$) pozitif, anlamlı ancak düşük seviyede bir ilişki sergilediği görülmektedir. Grup ortalamalarına bakıldığında bu örneklem için özel sektörde çalışanlar bakımından gerek algılanan örgütsel destek ortalamasının gerekse dikey muhalefet ortalamalarının daha yüksek olduğu görülebilir. İkinci olarak, yöneticilik ve dikey muhalefet pozitif ve anlamlı bir ilişki sergilemektedir ($r=.302$, $p<.01$). Yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların dikey muhalefet ortalaması yönetici olmayanlara göre yüksektir. Bağlı bulunan kurum ve yöneticilik unvanı ile ve yatay muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak algılanan örgütsel destek ve yatay muhalefet arasında negatif, anlamlı ve zayıf bir ilişkiye rastlanmaktadır ($r=-.244$, $p<.01$).

Statü farklılıklarının istatistiksel önemini anlamak için ikinci olarak bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda kamu ve özel sektör grupları arasında algılanan örgütsel destek ($t=2.17$, $p=.030$) ve dikey muhalefet ($t=2.26$, $p=.025$) bağlamında anlamlı bir fark bulunduğu, yatay muhalefet ($t=.082$, $p=.938$) bağlamında ise anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların yönetici olup olmamasına göre farklılığın istatistiksel anlamı incelendiğinde, yalnızca dikey muhalefet ($t=4.69$, $p=.000$) bağlamında anlamlı bir fark bulunduğu, algılanan örgütsel destek ($t=1.95$, $p=.053$) ve yatay muhalefet ($t=.042$, $p=.670$) bağlamında ise anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 2. Grup farklılıklarına ilişkin ortalamalar

Değişkenler	n	Algılanan örgütsel destek		Dikey muhalefet		Yatay muhalefet	
		M	SD	M	SD	M	SD
1. Kurum							
<i>Kamu</i>	67	4.16	1.44	4.85	1.52	4.04	1.41
<i>Özel</i>	99	4.67	1.50	5.36	1.32	4.02	1.08
2. Yöneticilik							
<i>Yönetici değil</i>	111	4.31	1.53	4.85	1.52	4.06	1.52
<i>Yönetici</i>	55	4.78	1.36	5.76	.97	3.97	.97

Bu sonuçlara göre bağlı olunan kuruma göre algılanan örgütsel desteğin ve dikey muhalefetin farklı olması istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir deyişle, özel sektörde çalışanlarda algılanan örgütsel destek ve dikey muhalefet düzeyi, kamu sektöründe çalışanlara göre anlamlı biçimde yüksektir. Diğer yandan yöneticilik pozisyonundaki farklılık, yalnızca dikey muhalefet bakımından anlamlı sonuç üretmektedir. Yani, yönetici olanlar ($M=5.76$, $SD=.97$) olmayanlara ($M=4.85$, $SD=1.52$) göre dikey muhalefeti daha fazla kullanmaktadır.

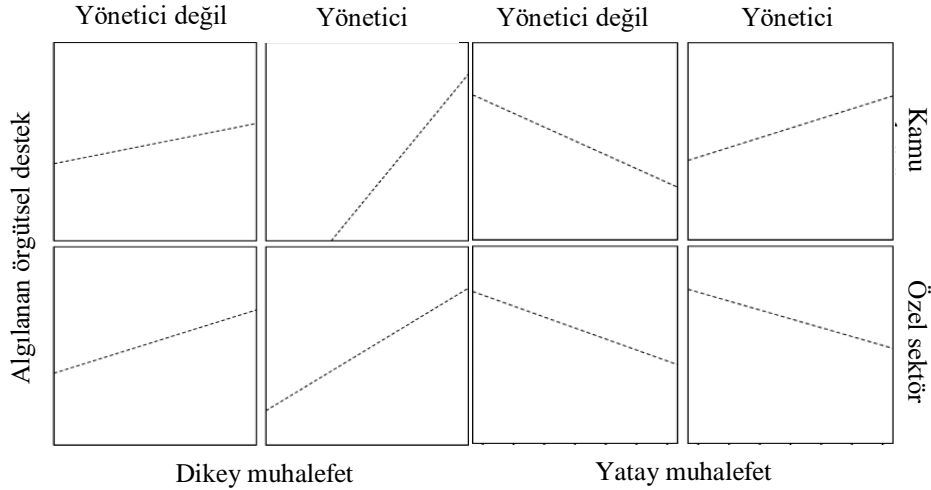
Tablo 3. Örgütsel muhalefet boyutlarının yordanması

	β	t	R ²	F
Dikey Muhalefet				
1. aşama			.113	10.424***
Kurum	.150	2.024*		
Yöneticilik	.289	3.910***		
2. aşama			.203	13.733***
Kurum	.102	1.434		
Yöneticilik	.247	3.478**		
Algılanan örgütsel destek	.306	4.261***		
Yatay Muhalefet				
Algılanan örgütsel destek	-.244	-3.221	.054	10.375**

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Son olarak, yatay ve dikey muhalefetin örgütsel bağlılık tarafından yordanmasını incelemek üzere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. İlk olarak, dikey muhalefeti incelemek üzere, istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde bulunan kurum ve yöneticilik değişkenleri kontrol değişkenleri olarak modele eklenmiştir. İkinci aşamada, bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık modele dahil edilmiştir. Tablo 3'te görülen sonuçlar, ilk aşamada kurum ve yöneticilik pozisyonunun regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını ve bu modelin dikey muhalefetteki varyansın %11.3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Analizin ikinci aşamasında algılanan örgütsel desteğin modele dahil edilmesiyle, modelin dikey muhalefetteki varyansı daha yüksek düzeyde (%20.3) açıkladığı görülmektedir. Bu modelde kurum bağı dikey muhalefetin varyansındaki değişikliği istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilememektedir. Dolayısıyla, bir bütün olarak, örgütsel bağlılık ($\beta=.306$, $p<.001$) ve yöneticilik statüsü ($\beta=.247$, $p<.01$) örgütlerde dikey muhalefet üzerinde pozitif etkilere sahiptir.

Algılanan örgütsel desteğin yatay muhalefet üzerindeki etkilerini incelemek üzere, kurum ve yöneticilik bakımından yatay muhalefet bağlamında farklılık bulunmadığı için, basit regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları, algılanan örgütsel desteğin yatay muhalefet üzerinde anlamlı negatif bir etkide ($\beta=-.244$, $p<.01$) bulunduğunu ve yatay muhalefetteki varyansın % 5.4'ünü açıkladığını göstermektedir.



Şekil 1. Alt gruplara göre algılanan örgütsel destek ve muhalefet türleri arasındaki ilişki

Şekil 1 incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ve dikey muhalefet ilişkisinin her grupta pozitif olduğu, ancak özellikle kamuda göre yapan yöneticiler için bu ilişki miktarının yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Diğer bir deyişle bütün örneklem için yöneticiliğin dikey muhalefet üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, kamu yöneticilerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttığında dikey muhalefet düzeyinin de keskin biçimde yükseldiği (ve tersi) anlaşılmaktadır. Son olarak, algılanan örgütsel destek ve yatay muhalefet ilişkisi bir bütün olarak ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bununla birlikte Şekil 1 incelendiğinde kamu yöneticileri için algılanan destek düzeyi ve yatay muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin görüldüğü belirtilmelidir.

Sonuç ve Değerlendirme

Örgütlerde uzlaşmayı sağlamak ve bunu sürdürmek en önemli yönetim meselelerinden biridir. Uzlaşmayı sağlayacak ve muhalefetten makul sonuç alınabilecek bir çerçeve, kuşkusuz, muhalefetin ifade edilmesinin teşvik edildiği ve uyuşmayan fikrin ciddiyetle ele alındığı bir süreç tasarımı gerektirmektedir (De Dreu vd., 2000). Örgütsel karar ve süreçlerle uzlaşmama ve buna karşı çıkma gibi farklı anlamları barındıran örgütsel muhalefet, yapıcı ve yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Muhalefet düzeltici geri bildirimlerin alınabilmesi bakımından örgütler açısından değerli bir kaynak olarak ele alınmalıdır (Kassing, 2011).

Kassing'ın (1997) temel argümanlarından biri, çalışanların muhalefeti dile getirecek fırsatları arzulamasıdır. Çalışanların süreç ve kararlara katılması, onların muhatap olduğu örgütsel plan, politika ve süreçlerin artmasına sebep olacağı için dikey muhalefet olasılığı da artacaktır. Önceki çalışmalarda çalışanın duyduğu güven (Payne, 2014), yönetici-çalışan

ilişki kalitesinin yüksekliği (Kassing, 2000a) gibi faktörlerin dikey muhalefeti daha kolay ifade etmeye fırsat sağladığına ilişkin bulgular ortaya konmuştur. Türkiye’de de algılanan demokratik ortam (Ataç & Köse, 2017), örgütsel güven (Şahin & Yürür, 2020), üst ile iletişimden kaynaklanan doyum (İzgüden & Erdem, 2017), örgütsel bağlılık (Yıldız, 2013), algılanan örgütsel destek (Çakır vd., 2017) ile muhalefet etme arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Yine, olumsuz yönetici davranışları (Özdemir, 2013) ve otorite algısının yüksekliği ile muhalefet arasında ters yönlü ilişkiler olduğu da ortaya konmuştur (Sadykova & Tutar, 2014). Bu çalışmada sayılan gerekçelerle algılanan örgütsel destek düzeyinin, dikey muhalefetteki değişiklikleri pozitif yönde açıklama gücüne sahip olacağı ileri sürülmüştür. Diğer yandan, aynı gerekçeyle algılanan örgütsel desteğin yatay muhalefet üzerinde negatif etkilere sahip olması beklenmiştir. Araştırma bulguları her iki hipotezi (Hipotez 1 ve 2) desteklemektedir. Algılanan örgütsel destek bir bütün olarak çalışanların açık muhalefet davranışı üzerinde pozitif, yatay muhalefet davranışı üzerinde negatif etkilere sahiptir.

Kassing’e (1997) göre yönetimin çalışanları dahil etme çabaları bağlamında çalışanlar potansiyel sınırlamalar (sürecin ciddiyetle yürütülmemesi, diğer çalışanların öncelenmesi vb.) tespit ettikleri taktirde muhalefet etmektedirler. Ancak çalışanlar muhalefeti yöneticilere dile getirdiğinde yöneticinin bunu konumuna yönelik bir saldırı olarak anlamayacağını hissetmelidir (Ergün & Çelik, 2019). Sonuç olarak muhalefetin dile getirilmesi durumunda çalışanın göreceği karşılık muhalefetin türünü değiştirmektedir. Önceki çalışmalar yöneticilik pozisyonunun muhalefeti ifade etmeyi kolaylaştırdığını göstermektedir (Kassing & Avtgis, 1999; Kassing & Armstrong, 2001; Kassing & McDowell; 2008). Yöneticilik, yukarıda ifade edildiği gibi örgütün belirli normlarının benimsenmesini beraberinde getirdiğinden, dikey muhalefetin bu statüde daha rahat ifade edilmesi beklenmiştir (Kassing, 2001). Araştırma bulguları bu hipotezi (Hipotez 3a) desteklemektedir. Bu sonuç daha önceki bazı araştırma bulgularıyla kısmi farklılıklar sergilemektedir. Örneğin Kavak ve Kaygın (2018), akademik unvan ile dikey muhalefet arasında ilişki tespit ettikleri araştırmalarında idari görevi olan akademisyenlerin muhalefet etmediklerini ve bu durumun yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin icra ettikleri görevleri ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan ilgi çekici durum, algılanan örgütsel destek ve dikey muhalefet ilişkisinin her grupta pozitif olduğu, ancak özellikle kamuda göre yapan yöneticiler için bu ilişki düzeyinin yüksek olduğudur. Diğer bir deyişle bütün örneklem için yöneticiliğin dikey muhalefet üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, kamu yöneticilerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttığında dikey

muhalefet düzeyinin de keskin biçimde yükseldiği (ve tersi) anlaşılmaktadır. Yani kamu yöneticilerinin dikey muhalefet davranışının algılanan örgütsel desteğe daha hassas olduğu söylenebilir. İlerleyen dönemde yapılacak çalışmalarda bu farkın kaynaklarının özellikle örgüt iklimi farklılıkları bağlamında incelenmesi önerilebilir. İkinci olarak, aynı mantıkla yatay muhalefetin yönetici olmayan statüde çalışanlarda daha sık rastlanabilir olacağı ileri sürülmüştür (Hipotez 3b). Algılanan örgütsel destek ve yatay muhalefet ilişkisi bir bütün olarak ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ne var ki çalışmanın bulguları, yatay muhalefet bakımından yönetici statüsünde bulunan ve bulunmayan çalışanlar arasında -beklendiği üzere yönetici olmayanlar lehine farklılıklar göstermesine rağmen- farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu bulgunun altında ilginç bir durum yatmaktadır. Bulgular incelendiğinde, veri çözümlerinin genel olarak işaret ettiği yönün tersine, kamu yöneticileri için algılanan destek düzeyi ve yatay muhalefet arasında pozitif yönlü ilişkiye yönelik emareler görülmektedir. Yine, örgüt iklimine dayanan araştırma tasarımlarıyla bu örüntünün açığa çıkarılabileceği düşünülmektedir.

Kassing (1997) muhalefetin türünün, katılımın niteliği olarak örgütsel demokrasinin türüne bağlı olduğunu ileri sürmüştür, işlevsel örgütsel demokrasilerde açık muhalefetin görülebileceğini belirtmiştir. Kamusal örgütlerde demokrasinin işlevsel gerekçelerden ziyade yasa ve mevzuat düzenlemelerine dayalı olduğu göz önüne alınarak, bu çalışmada açık muhalefetin özel sektör kuruluşlarında daha yüksek seviyede gerçekleşeceği, dolayısıyla örgüt türüne bağlı olarak dikey muhalefetin farklılaşacağı ileri sürülmüştür. Fark testleri, özel sektörde çalışanların dikey muhalefet düzeyinin, kamu sektöründe çalışanlara göre anlamlı biçimde yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Hipotez 4). Her iki statü değişkeninin ele alındığı regresyon modelinde örgüt türünün dikey muhalefeti anlamlı biçimde etkilediğini, bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin modele eklenmesinin sektör etkisini ortadan kaldırdığı da tespit edilmiştir.

Bir bütün olarak bu çalışma, algılanan örgütsel desteğe ilave olarak statü değişkenlerinin örgütsel muhalefet üzerinde çeşitli etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Uygulamacılar açısından örgütsel destek ve muhalefet türlerine ilişkin bulgular, iş yerinde yaratılan pozitif atmosferin çalışanların pozitif tutum ve davranışlarına aynı yönde etkilerde bulunmasını göstermesi itibarıyla anlamlıdır. Çalışma aynı zamanda çeşitli kısıtlara sahiptir. İlk olarak araştırma tek ilde ve kolayda örnekleme stratejisiyle yürütülmüştür. Çalışmada kamu özel sektör ayırımından yararlanmak istenmiş, her iki örgüt türü için farklı kuruluşlarda çalışanlardan veri toplanmıştır. Örneklem hacminin

geliştirilmesi ve kurum türlerinin daha spesifik belirlenmesi, daha belirgin sonuçların ortaya çıkmasına fırsat sağlayabilir. Son olarak, Kassing'in (1997) muhalefeti tetikleyen olaylara ilişkin tipolojisine uygun olarak, farklı örgütsel, ilişkisel ve bireysel etkilerin çalışılması muhalefetin daha iyi anlaşılması için uygun bir zemin sağlayabilir. Örneğin örgütsel süreç ve kararlara katılıma ilişkin algılanan kurumsal atmosfer, çalışanların etki ve tepki yorumu geliştirmesi bakımından önemlidir. Bu bağlamda örgüt kültürü ve iklimine (örgütsel tetikleyiciler) ve bunların alt gruplarına (ilişkisel/bireysel tetikleyiciler) ilişkin karşılaştırmalı ölçümlerin yapılması, muhalefetin katmanlı yapısının daha iyi anlaşılması açısından önemli fırsatlar sağlayabilir. Örneğin alt kültürler (Danışman & Özgen, 2008) veya etik iklim türleri (Weber & Seger, 2002) ile muhalefet stratejileri arasındaki ilişkiler, statü değişiklerine ek olarak örgütlerdeki alt grupların bu stratejilerle ilişkileri bakımından ilgi çekici sonuçlar sunabilir. Yine, farklı çalışma modellerinin (Kassing, 2015) ve spesifik olarak uzaktan çalışmanın muhalefet stratejileri üzerinde etkilerinin incelenmesinin de ilgi çekici sonuçlar üretebileceği değerlendirilmektedir.

Destek bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır

Çıkar Çatışması: Bu çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

Kaynakça

- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Detay, Ankara.
- Altınkurt, Y. & Püsküllüoğlu, E.İ. (2017). Örgütsel muhalefet ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), 75-86.
- Ataç, L. O. & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (1), 117.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24 (2), 97-102.

- Croucher, S. M., Zeng, C. & Kassing, J. (2019). Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation, and organizational reputation. *International Journal of Business Communication*, 56 (3), 349-367.
- Çakır, V. O., Yurtseven, C. N., & Dal, S. (2017). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (3), 78-87.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 14 (53), 198-218.
- Danışman, A. & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (2), 277-304.
- De Dreu, C. K., de Vries, N. K., Franssen, H. & Alting, W. M. (2000). Minority dissent in organizations: Factors influencing willingness to dissent. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (12), 2451-2466.
- Ergün, H. & Çelik, K. (2018). Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 398-414.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Garner, J. T. (2018). Dissent. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-9.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M. & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25 (4), 255-265.
- Graham, J. W. (1983). Principled organizational dissent (Doctoral dissertation, Northwestern University).
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. Barry M. Staw ve Larry L. Cummings (Yay. haz.), *Research in Organizational Behavior* (cilt 8, s. 1-52). Greenwich: JAI Press.
- İzgüden, D. & Erdem, R. (2017). Hastane çalışanlarında iletişim doyumunun örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21 (2), 243-272.
- Kavak, O. & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4 (1), 33-51.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48 (4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12 (2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17 (1), 58-69.
- Kassing, J. W. (2000b). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17 (4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56 (3), 342-355.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Cambridge, England: Polity.
- 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. & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13 (1), 100-115.
- Kassing, J. W. & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17 (2), 113-120.

- Kassing, J. W., Fanelli, S. A. & Chakravarthy, L. (2015). Full-and part-time dissent: Examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 55 (4), 455-465.
- 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.
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. B. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, 293-317.
- Ötken, A.B. & Cenkci, T. (2015). Big five personality traits and organizational dissent: The moderating role of organizational climate. *Business and Economics Research Journal*, 6 (2), 1-23.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri -Ankara ili örneği. *Eğitim ve Bilim*, 38 (168), 113-128.
- Platon. (2019) Devlet. (Çev: Sabahattin Eyüboğlu & M. Ali Cimcoz), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Payne, H.J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31 (2), 131-140.
- Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 1-16.
- Stewart, L.P. (1980). "Whistle blowing": Implications for organizational communication. *Journal of Communication*, 30 (4), 90-101.
- Şahin, T. & Yürür, S. (2020). Örgütsel muhalefetin anlaşılmasında örgütsel güvenin rolü ve önemi. *Paradoks: The Journal of Economics, Sociology & Politics*, 16 (1), 17-34.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Taylor, F. W. (2005). Bilimsel Yönetimin İlkeleri. (Çev. H. Bahadır Akın), Adres Yayınları, Ankara.
- Turabik, T. (2019). Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki (*Yayınlanmamış doktora tezi*). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Weber, J. & Seger, J. E. (2002). Influences upon organizational ethical subclimates: A replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics*, 41 (1-2), 69-84.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 8 (6), 853-879.
- Yokuş, İ. (2006). Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Zeng, C. (2017). Employee Dissent. Stephen M. Corucher vd. (Yay.haz.), *Conflict, Mediated Message, and Group Dynamics: Intersections of Communication* içinde (s.67-80). Lexington.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Bu çalışmada Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 2021 tarih ve 1.5 sayılı karar ile gerekli izinler alınmıştır.