

# Örgütsel Muhalefet ve Sonuçları Üzerine Bir İnceleme

*A Review on Organizational Dissent and its Consequences*

**Caner KORKMAZ**

Öğr. Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Terme MYO,  
Yönetim ve Organizasyon Bölümü, caner.korkmaz@omu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-8026-8290>

Makale Başvuru Tarihi: 08.05.2023

Makale Kabul Tarihi: 21.09.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Çetin BEKTAŞ**

Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü, cetin.bektas@gop.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-0078-3469>

## ÖZET

Örgütler, insanlardan oluşan sosyal yapılardır. Örgütlerin, önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri açısından sahip oldukları insan kaynağı önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar, örgütte yer alan politikalar, uygulamalar, süreçler vb. ile ilgili olarak örgütünden ayrı fikir ve görüşlere sahip olabilirler. Bu durumda, örgütsel muhalefet davranışı gündeme gelmektedir. Çalışanlar, sahip olduğu muhalif görüşlerini, örgüt içerisindeki veya örgüt dışındaki taraflara ifade edebilirler. Örgütsel davranış çalışmaları, örgütlerdeki çalışan davranışlarını anlamak ve yönetim ve organizasyon alanındaki bilgi birikimine katkı sağlamak açısından önemlidir. Örgütsel davranış alanında, üzerine çalışmalar yapılan konulardan biri de örgütsel muhalefettir ve örgütsel muhalefet davranışı bazı olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütlerde ortaya çıkan muhalefet davranışını ve bu davranışın sonuçlarını literatür çerçevesinde açıklamaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle, örgüt, muhalefet ve örgütsel muhalefet kavramları üzerinde durulmuştur. Ardından, örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar ve örgütsel muhalefet stratejileri açıklanmıştır. Bu açıklamalardan sonra, literatürde örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan çalışmalara ve örgütsel muhalefetin sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak, örgütsel muhalefet hakkında genel bir değerlendirme yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

## Anahtar Kelimeler:

Muhalefet,  
Örgüt,  
Örgütsel Davranış,  
Örgütsel İletişim,  
Örgütsel Muhalefet,

## ABSTRACT

Organizations are social structures comprised of individuals. Human resources hold a significant position in enabling organizations to achieve predetermined goals, gain a competitive advantage over competitors, and ensure their continuity. Employees may have different ideas and opinions from their organization regarding policies, practices, processes, etc. in the organization. In this case, organizational dissent behavior comes to the fore. Employees can express their dissenting opinions to audiences within the organization or external audiences. Organizational behavior studies are important in understanding employee behaviors in organizations and contributing to knowledge in the field of management and organization. In the field of organizational behavior, one of the subjects studied is organizational dissent, and organizational dissent behavior can lead to some positive and negative consequences. The aim of this study is to explain the dissent behavior in organizations and the consequences of this behavior within the framework of the literature. Firstly, the concepts of organization, dissent, and organizational dissent are emphasized. Subsequently, the events that trigger organizational dissent and the strategies employed in organizational dissent are explained. Following these explanations, existing literature on organizational dissent and its consequences are discussed. Lastly, a comprehensive evaluation of organizational dissent is provided, along with recommended suggestions.

## Keywords:

Dissent,  
Organization,  
Organizational Behavior,  
Organizational Communication,  
Organizational Dissent,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** KORKMAZ, Caner ve BEKTAŞ, Çetin (2023), "Örgütsel Muhalefet ve Sonuçları Üzerine Bir İnceleme", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.6(3), ss.808-817, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1293884>

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin, önceden belirlenen amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmelerinde, örgütte yer alan bireyler önemli bir yere sahiptirler. Günümüzün şiddetli rekabet ortamı ve hızlı bir şekilde değişen çevre koşulları dikkate alındığında, çalışanlar, örgütlerin stratejik kaynağı haline gelmişlerdir. Çalışanlar, bulunduğu örgütte farklı davranışlar gösterebilirler ve bu çalışan davranışları, birtakım olumlu ve olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir.

Örgütsel davranış disiplini, bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının sebeplerini, davranış biçimlerini, davranışlarda meydana gelen değişiklikleri araştıran bir alandır (Koçel, 2018:505). Bu bağlamda, örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar hem örgütteki çalışan davranışlarını anlamak hem de yönetim ve organizasyon alanındaki bilgi birikime katkı sağlamak açısından önemlidir. Bugün, örgütsel davranış alanında araştırmacılar, örgütsel adalet, örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti gibi birçok farklı konu ile ilgili çalışmalar yürütmektedirler. Bu konulardan biri de örgütlerde sergilenen muhalefet davranışlarıdır. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, örgütsel muhalefete ilişkin farklı çalışmalar bulunmaktadır.

Çalışanlar, örgütü ile ilgili herhangi bir konuda aynı fikirde/düşüncede olmayabilir ve bunu ifade etme ihtiyacı hissedebilirler. Muhalefet ifadelerinin, bazı olumsuz sonuçlar getirebileceği (*çalışanların geçim kaynaklarını, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini olumsuz etkileyebileceği vb.*) düşüncesiyle çalışanlar, muhalefet ifadelerini dile getirmekten çekinebilirler (Sazkaya ve Tuğrul, 2022:22). Örgüt içerisinde sağlıklı bir biçimde yönetilemeyen muhalefet süreci, birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebilir (Yol ve Zincirli, 2022:1902). Çalışanların sahip olduğu farklı fikir ve düşünceleri ifade edemediği, örgütsel muhalefet davranışı sergilediği ve cevap almadığı ya da beklentilerinin karşılanmadığı durumlar, onların işten ayrılma niyetlerinin artmasına sebebiyet verebilir. Bu bağlamda, örgütsel muhalefet davranışının başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışan sürekliliğinin sağlanmasına ve örgütlerin sürdürülebilirliğine olumlu katkılar yapabilir (Sazkaya ve Tuğrul, 2022:22).

Literatürde, örgütsel muhalefet değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkilerini veya diğer değişkenler üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütlerde ortaya çıkan muhalefet davranışını ve bu davranışın sonuçlarını literatür çerçevesinde açıklamaktır. Buna yönelik olarak öncelikle, bu davranış biçimini açıklamaya yönelik kavramlar üzerinde durulmuştur. Ardından, örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan bazı çalışmalara değinilmiştir ve ulaşılan yerli ve yabancı çalışmalardan yola çıkarak örgütsel muhalefetin sonuçlarına yer verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL AÇIDAN ÖRGÜT VE MUHALEFET

Örgüt, bireylerin belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek oluşturdukları ve birlikte sistematik bir biçimde iş birliğine dayalı çalıştıkları gruplardır (Ülgen ve Mirze, 2014:22). Başka bir ifadeyle örgüt, iki veya daha fazla bireyin belirli amaçları gerçekleştirmek için bilinçli bir şekilde oluşturdukları ve görev paylaşımı gerçekleştirdikleri toplumsal varlıklardır (Kaya, 2008:122). Örgütte yer alan bireyler, farklı duygu ve düşüncelerini aktaran davranışlar ortaya koyabilirler. Bu davranışlar, tatminsizlik, kızgınlık, çatışma, sevinç vb. hakkında olabilir. Çalışanların örgüt içerisinde sergilemiş olduğu davranışlar, örgütsel amaç ve hedefleri etkilediği için davranış konusu, yönetim bilimi açısından önem taşımaktadır (Güney, 2015:1). Örgütsel davranış literatüründe kendine yer bulan çalışan davranışlardan biri de muhalefet davranışlarıdır.

Muhalefet, temelde siyaset bilimine ait bir kavram olsa da son yıllarda örgüt ve yönetim literatürlerinde de kendine yer bulan terimlerden biri olmuştur (Özdemir, 2013:115). Türk Dil Kurumu'na göre muhalefet kelimesi, “*bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık*”, “*karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2021). İngilizce “*dissent*” şeklinde ifade edilen muhalefet kavramı Oxford Dictionary’de “*resmi olarak kabul edilenlerden farklı düşüncelere/fikirlere sahip olma veya bu farklı düşünceleri/fikirleri ifade etme durumu*” olarak tanımlanmaktadır (Oxford Learner’s Dictionary, 2021). Dissent kelimesi, Latince “*dissentire*” kelimesinden türetilmiştir, “*dis*” ayrı anlamına gelmekte ve “*sentire*” ise hissetmek anlamını taşımaktadır. Örgütsel bağlamda muhalefet, kişinin örgütünden ayrı hissetmesi anlamına gelmektedir. Kelimenin kökenine dikkat edildiği takdirde, muhalefetin mutlaka çatışma anlamına gelmediği görülür (Kassing, 1997:312).

## 2.1. Örgütsel Muhalefet Kavramı

Kassing, örgütsel muhalefeti (a) bireyin örgütünden ayrı hissetmesi (yani muhalefet deneyimi) ve (b) bireyin örgütüyle ilgili anlaşmazlığı veya çelişkili görüşleri dile getirmesi (yani muhalefetin ifade edilmesi) ni içeren çok aşamalı bir süreç olarak kavramsallaştırmayı tercih etmiştir (Kassing, 1997:312). Bu bağlamda örgütsel muhalefeti ifade etmek, örgütsel uygulamalar, politikalar ve işlemler hakkında anlaşmazlıkları ya da çelişkili fikirleri dile getirmeyi içerir (Kassing, 1998:183).

Örgütsel muhalefet, örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkında anlaşmazlık ya da çelişkili görüşlerin ifade edilmesini içeren belirli bir çalışan sesi (voice) biçimidir (Kassing, 2002:189). Başka bir ifadeyle örgütsel muhalefet, bir ya da daha fazla sayıdaki astın, örgütsel politikalara, uygulamalara ya da emirlere yönelik anlaşmazlıklarını ifade etmelerinin bir sonucu olarak meydana gelen etkileşimli bir süreçtir (Garner, 2013:376). Örgütsel muhalefet kavramını, yalnızca görüş ayrılığına düşmek olarak tanımlamak yeterli olmaz. Çünkü örgütsel muhalefet aynı zamanda görüş ayrılığına düşen çalışanların, yaşadıkları bu görüş ayrılığını ifade etmelerini de (voice) içeren bir süreçtir (Özdemir, 2010:34).

Örgüt yönetimi açısından etkin bir iletişim süreci önemlidir. Bu bağlamda, örgütsel düzlemde doğru bir şekilde tasarlanan iletişim sistemi, yönetsel açıdan birtakım yararları da beraberinde getirir (Yıldırım, 2020:204). Örgütlerde etkin bir iletişim ağının bulunması, örgüt içerisinde çeşitli bilgilerin ortaya çıkmasını, paylaşılmasını ve korunmasını daha kolay bir hale getirebilmektedir. Böyle bir durumda, bilgilerin, doğru yerde ve doğru zamanda alıcısına ulaşmasıyla birlikte örgütsel başarıya ulaşmak daha mümkün olabilmektedir (Acaray, 2018a:84). Çalışanlar, bazı durumlarda yöneticilerin fark edemediği sorunları daha kolay - çalışanlar iş ile direkt ilgili olduklarından ve sorunları deneyimleyen bireyler olduklarından dolayı - saptayabilirler. Çalışanların deneyimledikleri ve belirledikleri bu sorunları, yanlışları yöneticilerine iletilmesiyle sorun ilgililer tarafından öğrenilerek çözüme kavuşturulabilecektir. Bu açıdan, örgütsel muhalefet, yöneticiler için önemli bir bilgi kaynağı olarak düşünülebilir (İzğüden ve Erdem, 2018:245).

Çalışanların düşünce ve fikirlerini ifade ediş biçimleri bazı durumlarda anlaşmazlık ve muhalefet biçiminde olsa da burada önemli olan, bunun bir iletişim etkinliği olmasıdır (Ötken ve Cenkeci, 2013:42). Bu bağlamda örgütsel muhalefet, davranışta, politikada ve uygulamada değişim meydana getirebilen bir iletişimsel stratejidir (Payne, 2007:235) ve muhalefeti ifade etme, örgütsel alanda çalışan bilim insanlarının dikkatini hak eden önemli bir iletişim faaliyetidir (Kassing, 1998:183).

Örgütsel muhalefet, etkili bir biçimde ve etik ilkeler ışığında var olduğu takdirde örgütün gelişimi için yarar sağlayabilir. Örgütsel muhalefet davranışı, etik problemler, çalışanların hoşnutsuz olduğu durumlar, örgütteki yanlış uygulamalar gibi konular hakkında örgüt yönetimine faydalı geri bildirimler sağlayabilir. Bunun yanı sıra, muhalefet davranışı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak sergilenmediğinde ise örgütün gelişimine katkı sağlamayabilir (Naktiyok, 2019:168).

Çalışanlar çeşitli sebeplerle muhalefetlerini dile getirebilirler. Çalışanların, modern örgütler tarafından dayatılan psikolojik ve politik kısıtlamalarla mücadelesi sırasında, çalışanların, işyerinde ifade özgürlüğünü kullanmayı tercih ettiklerinde veya çalışanların, muhalefeti bir katılım aracı olarak kullanmaya karar verdikleri durumda muhalefet ifadeleri ortaya çıkabilir (Kassing, 1998:184).

Kassing, çalışmasında örgütsel muhalefete ilişkin bir model önerisinde bulunmuştur. Bu modele göre, muhalefet süreci tetikleyici bir olay ile başlar. Çalışanın muhalefete toleransı aşıldığında, birey muhalefetini ifade etmek için belirli bir strateji seçer. Muhalefet stratejisi seçimi, bireysel, ilişkisel ve örgütsel etkiler ışığında gerçekleşir (Kassing, 1997:321-323). Bireysel, ilişkisel ve örgütsel etkiler seçim sürecinde birleşir ve çalışanlara iki kritik soruyu yanıtlama olanağı sağlar (Kassing, 1997:325).

Başka bir ifadeyle bu etkiler, çalışanların iki kritik soruyu değerlendirmesi için bir arka plan sağlar. Bu iki kritik soru şu şekildedir; (a) Muhalefet yıkıcı mı yoksa yapıcı olarak mı algılanacak? (muhalefet ifadesinin nasıl algılanacağı) (b) Muhalefet misillemeyle sonuçlanacak mı? (*misillemenin ne kadar olası olduğu*) (Kassing, 1997:325; Kassing, 2008:343). Muhalefeti deneyimleyen çalışanlar, üç tür muhalefet stratejisi (*dike-articulated/upward, yatay-latent/lateral, yer değiştirmiş-displacaeed*) aracılığıyla muhalefetlerini dile getirebilirler (Kassing, 1997:325; Kassing, 1998:191-192; Kassing ve Armstrong, 2002:44-45).

Hemen hemen her örgütte, belirli bir seviyeye kadar muhalefet olgusunun bulunduğu söylenebilir. Çünkü çalışanlar, misilleme korkusu, tartışmacı bir kişilik gibi görünme korkusu gibi sebeplerle örgütte bir uyuşmazlık hissettiklerinde bu durumu her zaman açık bir biçimde yönetime ifade etmeyebilirler. Bunun yerine, bu durumu çalışma arkadaşları veya örgüt dışındaki çevresine ifade etmeyi tercih edebilirler. Dolayısıyla çalışanların deneyimledikleri muhalefeti yönetime açıklamaması, onların herhangi bir şekilde muhalefet hissetmedikleri

anlamını taşımayabilir. Burada önemli olan, çalışanların örgütte yer alan etik problemler, performans değerlendirme sistemi, görev ve sorumluluklar, örgütsel adalet gibi konular hakkındaki görüşlerini rahatça dile getirmelerini sağlayan yapıları oluşturabilmektir (Yıldırım ve Deniz, 2020:398).

## 2.2. Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Muhalefet süreci tetikleyici bir olay ile başlar (Kassing, 1997:322). Örgütte, genellikle muhalefet ifadesine neden olacak bir şey olur. Bu bağlamda muhalefetin ortaya çıkmasının belirli bir sebebi bulunmaktadır (Goodboy, 2011:299). Muhalefetin ortaya çıkmasına ilişkin tetikleyici olay farklı konularla ilgili olabilir (Kassing, 1997:322). Kassing ve Armstrong (2002:44), muhalefeti tetikleyen olayları inceleyerek bu tetikleyici olaylara yönelik bir tipoloji oluşturmuştur.

**Tablo 1.** Muhalefeti Tetikleyen Olayların Tipolojisi

<b>Çalışanlara yönelik davranışlar</b>	Adalet ve çalışan haklarıyla ilgili konularda, örgüt içerisinde çalışanlara nasıl davranıldığı ile ilgili muhalefet
<b>Örgütsel değişim</b>	Örgütsel değişimler ve bu değişimlerin uygulanması konusunda muhalefet
<b>Karar alma</b>	Örgütsel kararlara ve bu kararların örgüt içerisinde nasıl alındığına ilişkin muhalefet
<b>Verimsizlik</b>	Verimsiz iş uygulamaları ve etkisiz süreçlere yönelik muhalefet
<b>Rol/Sorumluluk</b>	Çalışanın kendisinin işteki rolü ve sorumlulukları veya diğer çalışanların rolleri/sorumlulukları ile ilgili muhalefet
<b>Kaynaklar</b>	Örgütsel kaynakların mevcudiyeti ve kullanımı konusunda muhalefet
<b>Etik</b>	Örgüt içinde var olan veya çalışanlar tarafından örgüt içerisinde yürürlüğe girmesi beklenen etik olmayan uygulamalar ile ilgili muhalefet
<b>Performans değerlendirme</b>	Çalışanın kendisinin veya diğer çalışma arkadaşlarının performansının nasıl değerlendirildiği veya performans değerlendirme süreci ile ilgili muhalefet
<b>Zararı Önleme</b>	Bir örgütün, çalışanın kendisine, çalışma arkadaşlarına veya müşterilere zarar verebileceği şeyler konusunda muhalefet

Kaynak: Kassing ve Armstrong, 2002:44.

Tetikleyici olay, muhalefet sürecini başlatması açısından önemli bir yere sahiptir ve yukarıdaki tabloda yer verildiği üzere tetikleyici olay, farklı konular hakkında olabilir. Örgüt içerisinde mevcut olan bu tür olayların herhangi bir krize sebebiyet vermeden saptanması ve gerekli önlemlerin alınması hem meydana gelebilecek sorunların önüne geçmek hem de sorun çözümüne ilişkin yeni fikirleri fırsata dönüştürebilmek açısından önemlidir (Zengin, 2019:328).

## 3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET STRATEJİLERİ / DAVRANIŞLARI

Muhalefeti deneyimleyen çalışanlar, üç tür muhalefet stratejisi (*dikey-articulated/upward, yatay-latent/lateral, yer değiştirmiş-displacae*) aracılığıyla muhalefetlerini dile getirebilirler (Kassing, 1997:325; Kassing, 1998:191-192; Kassing ve Armstrong, 2002:44-45).

### 3.1. Dikey Muhalefet (*Articulated / Upward Dissent*)

Dikey muhalefet, çalışanların sahip olduğu muhalif görüşlerini, doğrudan ve açık bir şekilde, örgütsel düzenlemeler yapabilme gücüne sahip/örgütsel düzenlemelerde etkisi olan kesime (*yani yönetime, süpervizörlere, kendinden üst kademedeki yöneticilere gibi*) ifade etmesini içerir. Çalışanlar, yapıcı olarak algılanacaklarına ve muhalif görüşlerinin misillemeyle sonuçlanmayacağına inandıklarında dikey muhalefet ortaya çıkar (Kassing, 1997:326; Kassing, 1998:191-192).

Bu muhalefet türünün ortaya çıkmasında, yönetici tutumları ve örgüt yapısı önemlidir ve bu tür bir muhalif davranış sergilendiğinde, bunun yapıcı olarak algılanması sürecin işlemlerine olumlu katkı sağlayabilir (Zengin, 2019:331). Bu bağlamda dikey muhalefet davranışının ortaya çıkmasında, yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi ilişkilerin olması, muhalefet davranışına olumlu bakan bir örgüt yapısının tasarlanması, muhalif davranışlara negatif geri bildirimlerle karşılık verilmemesi, muhalif davranışın önemsenerek çözüme yönelik hareket edilmesi, konuşma özgürlüğünün bulunması, yönetici ve çalışan arasındaki iletişim derecesinin yüksek olması önem taşımaktadır (Naktiyok, 2019:184).

### 3.2. Yatay Muhalefet (*Latent / Lateral Dissent*)

Yatay muhalefet, çalışanların görüşlerini dile getirmek istedikleri fakat kendilerini ifade etmek için gerekli durumlardan/fırsatlardan (*kişinin muhalif görüşlerini - yukarı doğru - yönetim kademesine iletme noktasındaki fırsatların eksikliği*) (Kassing ve Avtgis, 1999:103; Kassing ve Armstrong, 2002:44) veya muhalefetlerini ifade etme güdülerinden yoksun olduklarında ortaya çıkar (Kassing ve Armstrong, 2002:44). Bu noktada bireyler hüsrana uğrarlar ve muhalif görüşlerini örgütteki etkisiz kişilere ifade ederler (Kassing ve Avtgis, 1999:103). Yatay muhalefet, çalışanların muhalif görüşlerini çalışma arkadaşlarına ifade etmelerini içerir (Kassing ve Armstrong, 2002:44-45).

Çalışanların, yöneticileri ile zayıf ilişkiye sahip olduğu, çalıştıkları örgütün çalışan geri bildirimlerine karşı önyargılı olduğu durumlarda bu muhalefet türü ortaya çıkabilir (Abbas vd., 2020:253). Çalışanların, muhalif görüşleri sebebiyle tepki görebileceğine yönelik inancı, çoğu zaman fikir ve görüşlerini açık bir biçimde ifade etmekten vazgeçmelerine sebep olabilmektedir. Bu noktada, bu çalışanlar mevcut durumu onaylamasalar da sessiz kalabilmeyi veya kendileri ile aynı görüşe sahip çalışma arkadaşları ile düşüncelerini paylaşmayı seçebilirler (Zengin, 2019:333).

### 3.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet (*Displaced Dissent*)

Yer değiştirmiş muhalefet, çalışanların muhalif görüşlerini örgüt dışındaki kişilere (*örneğin iş dışı arkadaşlar, eşler, aile üyeleri gibi*) ifade etmesini içerir (Kassing ve Armstrong, 2002:45). Yer değiştirmiş muhalefet, çalışanların muhalif görüşlerini dile getirdiklerinde yıkıcı olarak algılanacaklarına ve büyük olasılıkla bir misillemeyle karşılaşacaklarına inandıklarında ortaya çıkar (Kassing, 1998:192).

Çalışanlar, muhalif görüşlerini dış dinleyicilere ifade etmeyi seçtiklerinde, örgütler sadece çalışanların muhalif görüşleri duymamakla kalmaz aynı zamanda bu görüşler aracılığıyla elde edebileceği potansiyel düzeltici faydaları da kaybedebilirler. Yönetim dışı pozisyonlarda bulunan ve nispeten daha az iş deneyimine sahip olan genç çalışanların, yer değiştirmiş muhalefet stratejisini daha fazla tercih edebilecekleri düşünülebilir (Kassing ve DiCioccio, 2004:113-114).

## 4. ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, literatürde örgütsel muhalefet konusuyla ilgili olan çalışmalardan bazılarına değinilecektir. Örgütsel muhalefetin diğer değişkenlerle ilişkisini veya diğer değişkenler üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara yer vermek, muhalefet davranışının anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Ankara'da yer alan bir kurumda memur kadrosunda çalışan bireylerden elde ettiği verilerle gerçekleştirdiği çalışmasında Beldek (2017:16-47), örgütsel özdeşleşme değişkeninin, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet değişkenleri ile olan ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel özdeşleşme değişkeninin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ile negatif bir ilişki içinde olduğunu saptamıştır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefetin alt boyutlarından biri olan dikey muhalefet arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

İstanbul'da eğitim alanında faaliyet gösteren 10 farklı özel kurumunda çalışan öğretmenler üzerinde yürüttüğü çalışmasında Acaray (2018a:83-91), pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemiştir. Verilerin analiziyle birlikte, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefetin üç boyutu (*dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet*) üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğunu saptamıştır.

İzğüden ve Erdem (2018:243-272), hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, iletişim doyumunun örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, iletişim doyumunun alt boyutlarından olan bireysel geri bildirim ve üst ile iletişimin, dikey muhalefet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, üst ile iletişim alt boyutunun yatay muhalefet üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu, yatay ve biçimsel olmayan iletişim alt boyutunun yatay muhalefet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, örgütsel bütünleşme alt boyutunun yer değiştirmiş muhalefet üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ve bireysel geri bildirim alt boyutunun ise yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Bakan vd. (2019:2225-2247), başta tekstil olmak üzere farklı sektörlerde yer alan firmalarda çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütlerdeki iletişim tarzının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Analiz sonuçlarıyla birlikte, örgütlerdeki iletişim tarzlarının (*pozitif ilişki, yukarı açıklık, negatif ilişki, işle ilgili*) örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduklarını belirlemişlerdir. Ayrıca, çalışanların örgütsel muhalefet algılarının cinsiyet açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığını (*erkek katılımcıların örgütsel muhalefet ortalaması daha yüksek*) saptamışlardır.

Isparta İl Özel idare Genel Sekreterliği çalışanları üzerinde yürüttükleri araştırmalarında Yıldırım ve Tokgöz (2020:541-560), kayırmacılığın (nepotizm), örgütsel muhalefet üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, kayırmacılığın alt boyutlarından olan işlem kayırmacılığı ve işe alma kayırmacılığının dikey muhalefeti ve dışa aktarılmış muhalefeti pozitif yönde yordadığını; işe alma kayırmacılığının yatay muhalefeti pozitif yönde yordadığını ortaya koymuşlardır.

Kavukoğlu ve Dönmez (2021:9-22), sağlık çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, psikolojik sözleşme ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Verilerin analizi sonucunda, psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme alt boyutu ile dikey muhalefet arasında pozitif, yatay muhalefet arasında negatif, dışsal muhalefet arasında negatif bir ilişki bulunduğunu; psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme alt boyunu ile dikey muhalefet arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Alanya Belediyesi'nde çalışan bireylerden elde ettiği verilerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında Tuncer ve Yıldırım (2022:2704-2722), ulusal kültür algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda, ulusal kültür değişkeninin erillik, güç mesafesi ve toplulukçuluk alt boyutlarının açık muhalefet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve belirsizlikten kaçınma alt boyutunun ise açık muhalefet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin var olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, ulusal kültür değişkeninin erillik ve toplulukçuluk alt boyutlarının örtük muhalefet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu saptamışlardır. Tüm bunlara ek olarak, ulusal kültür değişkeninin erillik alt boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu ve belirsizlikten kaçınma alt boyutunun ise dışsal muhalefet üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin var olduğunu ortaya koymuşlardır.

## 5. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN SONUÇLARI

Örgüt içerisinde çalışanlar tarafından sergilenen muhalefet davranışının birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bu bölümde, örgütsel muhalefet davranışının sonuçları üzerinde durulacaktır. Örgütsel muhalefet davranışı, yöneticiler için önemli bir geri bildirim aracı olarak düşünülebilir (Naktiyok, 2019:188). Bu açıdan, örgütsel muhalefet davranışı, örgütte var olan etik sorunlara yönelik olarak geri bildirimler sağlayabilir, çalışanların memnun olmadığı konular hakkında yöneticilerin fikir sahibi olmasına yardımcı olabilir, örgütte ortaya çıkan sorunların tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen çalışmalara fayda sağlayabilir (Naktiyok, 2019:171).

Muhalefetin izin verilmediği veya çalışanların muhalif görüşlerini açıklama yönünde cesaretlerinin kırıldığı örgütlerde, muhalefet ifadeleri aracılığıyla, çalışanlardan gelecek olan farklı yorumların/bakış açılarının ve geliştirilebilecek alternatif hareket tarzlarının eksikliği, örgütün çevresinden öğrenme yeteneğini olumsuz etkileyebilir. Bu bağlamda, örgütte muhalif görüşlerin ifade edilememesi, yeniliği olumsuz yönde etkileyebilir (Pianesi, 2017). Bu açıdan örgütsel muhalefet, örgüte, gelişim ve yenilik yönünden fırsatlar sağlayan bir iletişim aracı olarak değerlendirilebilir. Çalışanların sahip olduğu muhalif fikir ve düşünceler, doğru bir biçimde değerlendirildiği takdirde, örgütün farklılık sağlamasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasına katkı sağlayabilir (Naktiyok, 2019:188).

Buradan yola çıkarak, hızlı değişimlerin gerçekleştiği günümüz iş çevresinde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri yolunda, örgütsel muhalefet aracılığıyla (*çalışanların rahat bir şekilde muhalif görüşlerini ifade edebilmesiyle*) çalışanlarının yaratıcılık ve yenilik kabiliyetlerinden faydalanabilecekleri söylenebilir (Eroğlu ve Alga, 2017:157).

Bir örgütün kültürüne "*muhalefetin boşuna olduğu*" inancı nüfuz ettiğinde, çalışanlar muhalefeti ifade etmenin tek yolu olarak örgüt ile ilişkiyi kesmeyi yani örgütten ayrılmayı seçebilirler. Örgüt içerisinde, ayrılma bir muhalefet biçimi haline geldiğinde, bu durum yaygın bir hale gelebilir ve ortadan kaldırılması güçleşebilir (Pianesi, 2017).

Kassing vd. tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, dikey ve yatay muhalefetin, çalışmaya tutkunluğun (work engagement) yordayıcıları olduğu belirtilmiştir. Bu bulgu çerçevesinde, dikey muhalefet arttıkça ve yatay

muhalefet azaldıkça, çalışmaya tutkunluğun artabileceği söylenebilir. Aynı çalışmada, yatay ve yer değiştirmiş muhalefetin, işten ayrılma niyetinin yordayıcıları olduğuna da yer verilmiştir. Bu bulgu çerçevesinde, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet artıkça, işten ayrılma niyetinin artabileceği düşünülebilir (Kassing vd., 2012:245-246). Bu araştırma sonuçları çerçevesinde, çalışanların muhalif görüşlerini, çalışma arkadaşlarına (yatay muhalefet) ve örgüt dışına (yer değiştirmiş muhalefet) ifade etmeyi tercih etmeleri durumunda işten ayrılma niyetlerinin artabileceği söylenebilir. Zengin'e (2019:335-336) göre, örgütün ve yöneticilerin muhalif görüşlere karşı olumlu tutumları, çalışan sesliliğine ve çalışanların örgütte kalmasına katkı sağlayabilecektir.

Yöneticilerin, örgütsel muhalefet davranışına hoş görülmeyen bir tutumla yaklaşması ve bu davranışı desteklememesi, çalışanların korku ve tedirginlik hissetmelerine sebep olabilir ve bu durum ise, örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Bazı örgütlerde, muhalif davranışlar gösteren çalışanlar, kendilerine yönelik misillemelerle ve yaptırımlarla karşılaşabilirler. Bu bağlamda, muhalif davranışlar gösteren çalışanların iş yüklerinin artırılması, örgütte istenmeyen çalışan olarak görülmeleri, bu çalışanlarla iletişimin kesilmesi gibi durumlarla karşılaşılabilir (Naktiyok, 2019:189).

Bu durumlara ek olarak, örgütte görüşlerini açıkça ifade eden çalışanlar, bazen de yöneticilerden gelen bir dirençle karşılaşılabilir, işlerini kaybedebilir, gruptan izole edilebilir vb. gibi durumlarla karşılaşabilirler. Bu tür olumsuz davranışlarla karşılaşan çalışanların, örgüte yönelik aidiyet duygusu ve örgüte katkı sağlama düşüncesi azalabilir (Zengin, 2019:336).

Örgüt içerisinde çalışanlara söz hakkı tanındığında, çalışanların, örgütlerine karşı daha bağlı, daha mutlu, daha istekli ve verimli bir şekilde çalışmaları sağlanabilir. Bunlara ek olarak, muhalif düşüncelerini ifade etmeyen veya etmekten çekinen çalışanların da zaman içerisinde daha az performans sergilemelerinin, işe devamsızlık yapmalarının, sinik davranışlar göstermelerinin önüne geçilebilir (Bakan vd., 2019:2226).

Acaray (2018b:185) yapmış olduğu çalışmada, dikey muhalefetin çalışanların psikolojik iyi oluşlarını pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Buradan yola çıkarak, çalışanların muhalif görüşlerini, örgüt üzerinde düzenleme/değişim yapabilme gücü bulunan yönetici pozisyonundaki kişilere ifade edebilmesinin çalışanların psikolojik iyi oluşlarını artırabileceği söylenebilir.

Çalışanların, muhalif konuşmalara ilişkin olumlu geri bildirim almaları ve yönetici tarafından dikkate alınmaları, onların kendilerini mutlu hissetmelerini ve yüksek iş motivasyonuna sahip olmalarını sağlayabilir. Bu durumun aksine, yöneticilerin muhalefet ifadelerini reddettiği veya görmezden geldiği durumlarda, çalışanlar, düşük iş doyumu ve düşük motivasyona sahip olabilirler (Agun, 2020:162).

Çalışanların katılımını artırmak ve daha fazla muhalefeti davet etmek, başlatmak ve sürdürmek zor olabilir. Bu noktada, liderler, planlama toplantıları düzenlemek, dinlenme odalarına öneri kutuları eklemek gibi katılım araçlarından yararlanabilirler. Fakat liderler muhalefete yanıt vermezlerse, çalışanlar hayal kırıklığına uğrayabilir ve muhalefetin çalışanlara ve örgüte sağlayabileceği faydalar gerçekleşmeyebilir (Halens-Hart ve Dolechek, 2022:650-651).

## 6. SONUÇ

Örgütsel muhalefet, çalışanların görev yaptıkları örgütü ile ilgili süreçler, uygulamalar, politikalar vb. konular/noktalar hakkında örgütü ile aynı şekilde düşünmeyerek bu konulara/noktalara yönelik örgütüyle uyuşmayan düşünce ve fikirlerini dile getirmelerini içerir. Çalışanlar örgütsel muhalefet stratejilerini kullanarak, muhalif görüşlerini yönetime, çalışma arkadaşlarına veya örgüt dışındaki kişilere aktarmayı tercih edebilirler.

Bu çalışma kapsamında, örgütlerde sergilenen muhalefet davranışına yönelik bilgiler sunulmuş ve bu davranışın hangi sonuçlara yol açtığına yer verilmiştir. Hazırlanan bu çalışmada, örgütsel muhalefetin sonuçları yazarlar tarafından ulaşılan yerli ve yabancı kaynaklarla sınırlı tutulmuştur.

Muhalefet davranışı, doğru bir şekilde yönetildiği takdirde hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu yansımaları olabilen bir değişkendir. Diğer taraftan, örgütte muhalefet davranışına sıcak bakılmaması ve bu nedenle çalışanların, muhalif görüşlerini rahatça ifade edememesi bazı olumsuzlukları beraberinde getirebilir.

Günümüzde örgütler, hızla değişen çevre koşullarını ve şiddetli rekabet sürecini göz önünde bulundurarak sahip olduğu insan kaynağını elinde tutmak için çalışanlarının örgüt içerisindeki davranışlarına kulak vermelidirler. Bu bağlamda, çalışanlar tarafından sergilenen örgütsel muhalefet davranışını anlamının ve buna yönelik örgütsel düzenlemeler yapmanın, olumlu sonuçları beraberinde getirebileceği söylenebilir. Çalışanların muhalif görüşlerini rahatça ifade edebilmeleri için örgütlere aşağıda yer verilen önerilerde bulunulabilir;

- Çalışanların örgütsel destek, örgütsel demokrasi, örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarını artırıcı düzenlemeler yapılmalıdır.
- Yönetim ile çalışanlar arasında kolay ve etkin bir iletişim sağlamak için hiyerarşik kademeler azaltılmalıdır.
- Çalışanlara sahip oldukları farklı fikir ve düşünceleri örgüt yönetimi ile paylaştığı takdirde herhangi bir yaptırım ile karşılaşmayacaklarına dair güven hissettirilmelidir.
- Örgüt içerisindeki karar alma süreçlerinde, çalışanların da söz sahibi olmalarına imkân tanınmalıdır. Böylece katılımcı bir yaklaşımla, çalışanların kararlara katılımı artırılmalıdır.
- Örgüt içerisinde, çalışanların görüşlerinden yararlanmak amacıyla örgütün farklı bölümlerine istek ve öneri kutuları yerleştirilmelidir.

Tüm bunlara ek olarak gelecek çalışmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Bu bağlamda, örgütsel muhalefetin bağımsız değişken olarak yer aldığı çalışmalar yürütülerek örgütsel muhalefetin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolleri incelenebilir. Gerçekleştirilecek bu çalışmalar ile örgütsel muhalefetin ardılları üzerinde hangi değişkenlerin aracı ve düzenleyici rolleri olduğu saptanabilir. Ek olarak örgütsel muhalefet ile ilgili farklı sektörlerde (eğitim, bankacılık, turizm vb.) yürütülecek çalışmalarla konunun yerli literatürde yaygınlaşması sağlanabilir.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

#### YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

#### KAYNAKÇA

- ABBAS, Qamar., SOOMRO, Hassan J. ve SHAR, Ameer H. (2020), “*Role of Affinity Seeking Behavior Strategies in Predicting Organizational Dissent mediated by Empowerment Justice among Teaching Assistants/Research Associates of Various Public Sector Universities of Sindh*”, **South Asian Journal of Management Sciences**, S.14(2), ss.247-262.
- ACARAY, Ali (2018a), “*Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma*”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.6(ICEESS’18 Özel Sayısı), ss.83-91.
- ACARAY, Ali (2018b), “*Örgütsel Muhalefetin Kişisel Değerler ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkisinin İncelenmesi*” **BMIJ**, S.6(3), ss.171-189.
- AGUN, Hazel (2020), “*A Qualitative Study on the Antecedents and Consequences of Organizational Dissent in the IT Sector*”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAKAN, İsmail, DOĞAN, İnci F. ve PURLU, Akif (2019), “*Örgütlerde İletişim Tarzının Çalışanların Muhalef Davranışları Üzerindeki Etkisi*”, **BMIJ**, S.7(5), ss.2225-2247.



- BELDEK, Emine G. (2017), “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, S.2(1), ss.16-47.
- EROĞLU, Şeyma G. ve ALGA, Erdal (2017), “Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.3(3), ss.140-158
- GARNER, Johny T. (2013), “Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness”, **Management Communication Quarterly**, S.27(3), ss.373-395.
- GOODBOY, Alan K. (2011), “Instructional Dissent in the College Classroom”, **Communication Education**, S.60(3), ss.296-313.
- GÜNEY, Salih (2015), **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 3. Baskı.
- HALENS-HART, Rose ve DOLECHEK, Rachel (2022), “Introduction to Professional Development: A Business Communication Approach”, **Open Educational Resources**, Fort Hays State University Press, Cansas City (US), S.5, [https://scholars.fhsu.edu/all\\_oer/5](https://scholars.fhsu.edu/all_oer/5) (Erişim Tarihi: 16.03.2023).
- İZGÜDEN, Dilruba ve ERDEM, Ramazan (2018), “Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, S.21(2), ss.243-272.
- KASSING, Jeffrey W. (1997), “Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent”, **Communication Studies**, S.48(4), ss.311-332.
- KASSING, Jeffrey W. (1998), “Development and Validation of the Organizational Dissent Scale”, **Management Communication Quarterly**, S.12(2), ss.183-229.
- KASSING, Jeffrey W. (2002), “Speaking Up: Identifying Employees’ Upward Dissent Strategies”, **Management Communication Quarterly**, S.16(2), ss.187-209.
- KASSING, Jeffrey W. (2008), “Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees’ Expressions of Dissent”, **Communication Quarterly**, S.56(3), ss.342-355.
- KASSING, Jeffrey W. ve ARMSTRONG, Todd A. (2002), “Someone’s Going to Hear About This Examining the Association between Dissent-Triggering Events and Employees’ Dissent Expression”, **Management Communication Quarterly**, S.16(1), ss.39-65.
- KASSING, Jeffrey W. ve AVTGIS, Theodore A. (1999), “Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication”, **Management Communication Quarterly**, S.13(1), ss.100-115.
- KASSING, Jeffrey W. ve DICIOCCIO, Rachel L. (2004), “Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent”, **Communication Reports**, S.17(2), ss.113-120.
- KASSING, Jeffrey W., PIEMONTE, Nicole M., GOMAN, Carmen C. ve MITCHELL, Curtis A. (2012), “Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave”, **Journal of Business Communication**, S.49(3), ss.237-253.
- KAVUKOĞLU, Tutku E. ve DÖNMEZ, Elif (2021), “Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme Düzeyinin Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi”, **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, S.8(19), ss.9-22.
- KAYA, Harun (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, S.155, ss.119-143.
- KOÇEL, Tamer (2018), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 17. Baskı.
- NAKTİYOK, Serkan (2019), “Örgütsel Muhalefet”, **Örgütsel Davranış Düzleminde Güncel Kavramlar** (Ed. Canan Nur Karabey, Gökhan Kerse), Gazi Kitabevi, Ankara, ss.167-193.
- OXFORD LEARNER’S DICTIONARY (2021), **Oxford Advanced Learner’s Dictionary**, [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/dissent\\_1?q=dissent](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/dissent_1?q=dissent) (Erişim Tarihi: 02.05.2021).
- ÖTKEN, Ayşe B. ve CENKÇİ, Tuna (2013), “Beş Faktörlü Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, S.10(29), ss.41-51.

- ÖZDEMİR, Murat (2010), “Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri”, **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZDEMİR, Murat (2013), “Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri: Ankara İli Örneği”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, S.38(168), ss.113-128.
- PAYNE, Holly J. (2007), “The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression”, **Communication Research Report**, S.24(3), ss.235-240.
- PIANESI, Adriano (2017), “Is Organizational Dissent Important? The Consequences of Speaking Up When You Disagree at Work”, **Smart Brief Corporate Web Page** (E-Article), 14 December 2017, <https://www.smartbrief.com/original/2017/12/organizational-dissent-important-consequences-speaking-when-you-disagree> (Erişim Tarihi: 21.06.2021).
- SAZKAYA, Merve K. ve TUĞRUL, Eray (2022), “The Moderating Role of Perceived Supervisor Support on the Relationship Between Organizational Dissent and Intention to Leave”, **Istanbul Management Journal**, S.93, ss.21-37.
- TDK – TÜRK DİL KURUMU (2021), **Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 02.05.2021).
- TUNCER, Murathan ve YILDIRIM, Mustafa (2022), “Ulusal Kültürün Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Saha Çalışması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.14(3), ss.2704-2722.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri (2014), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 7. Baskı.
- YILDIRIM, Ahmet (2020), “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışına Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.25(2), ss.203-219.
- YILDIRIM, Ahmet ve TOKGÖZ, Aytekin (2020), “Kayırmacılık Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Alanya Akademik Bakış Dergisi**, S.4(3), ss.541-560.
- YILDIRIM, Mehmet ve DENİZ, Mehmet (2020), “Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışına Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences**, S.6(24), ss.397-413.
- YOL, Öznur ve ZİNCİRLİ, Muhammed (2022), “Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Dışlanma Arasındaki İlişki”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.23(3), ss.1898-1920.
- ZENGİN, Yunus (2019), “Örgütsel Muhalefet”, **Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış** (Ed. Erdoğan Kayın, Gözde Kosa), Eğitim Yayınevi, Konya, ss.317-338.