

**T.C.  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TUTUMLARI İLE  
ÖRGÜT İÇİ MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİLER: ABC ULUSLARARASI TAŞIMACILIK  
İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ümit KANMAZ**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı: İşletme**

**Tez Danışmanı:Doç. Dr. Selami ÖZCAN**

**HAZİRAN- 2017**

T.C.  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TUTUMLARI İLE  
ÖRGÜT İÇİ MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİLER: ABC ULUSLARARASI TAŞIMACILIK  
İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ÜMİT KANMAZ (127201011)

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı: İşletme

Bu yüksek lisans tezi 22/06/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Ümit KANMAZ**

**22.06.2017**



## ÖNSÖZ

İlk olarak bilimsel yol göstermeleriyle bu çalışmaya ışık tutan, bana olan inancını ve desteğini her konuda hissettiren, danışmanım Sayın Hocam Doç. Dr. Selami ÖZCAN'a çok teşekkür ederim.

Bilimsel yönlendirmelerinizin yanı sıra çalışmamın ana taslağının belirlenmesi konusunda yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam Doç. Dr. Senay YÜRÜR'e teşekkürü bir borç bilirim.

Başta Bilimsel Araştırma ve Yöntemleri dersinde vermiş olduğu değerli bilgilerden dolayı Sayın Hocam Doç. Dr. Ayşe Tansel ÇETİN'e ve yüksek lisansda ders aldığım değerli hocalarıma teşekkür ederim.

**Ümit KANMAZ**

**22.06.2017**

# İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iii
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	vi
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>4</b>
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Bağlılık Önemi.....	8
1.3. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Modeller .....	10
1.3.1. Kanter Yaklaşımı.....	12
1.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması (1975).....	13
1.3.3. Katz ve Kahn'ın sınıflandırması .....	13
1.3.4. Wiener'in Sınıflandırması.....	14
1.3.5. Mowday-Porter ve Steers'in Sınıflandırması.....	15
1.3.6. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	15
1.3.7. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	16
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	18
1.4.1. Kişisel faktörler .....	19
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	22
1.4.3. Örgüt Dışı faktörler .....	23
1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	23
1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....	23
1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	24
1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	24
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL MUHALEFET .....</b>	<b>27</b>
2.1. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri .....	33
2.1.1. Örtük Kontrol Kuramı .....	33
2.1.2. Bağımsız Düşünme Kuramı .....	36

2.1.3. Ayrılma-Dile Getirme- Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL).....	37
2.1.4. Örgütsel Muhalefet Süreci .....	41
2.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri.....	42
2.2.1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar.....	45
2.2.2. Örgütsel Değişme .....	46
2.2.3. Karar Alma Biçimi ve Kararın İçeriği .....	47
2.2.4. Etkisiz Yönetici .....	48
2.2.5. Yetki, Görev ve Sorumluluklar .....	49
2.2.6. Kaynak Dağılımı .....	49
2.2.7. Etik Dışı ve Hukuk Dışı Eylemler.....	50
2.2.8. Performans Değerlendirme .....	50
2.2.9. Örgütün Yol Açtığı Zararlar .....	51
2.3. Örgütsel Muhalefet Davranışları.....	51
2.3.1. Haber Uçurma (Whistleblowing) .....	51
2.3.2. Açık Muhalefet.....	55
2.3.3. Gizli Muhalefet .....	58
2.3.4. Dışsal Muhalefet.....	58
2.4. Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar .....	59
2.5. Örgütsel Muhalefetle İlgili Değişkenler .....	60
2.5.1. Bireysel Değişkenler.....	60
2.5.2. İlişkisel Değişkenler .....	61
2.5.3. Örgütsel Değişkenler .....	62
2.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi .....	63

### **BÖLÜM 3:ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TUTUMLARI İLE ÖRGÜT İÇİ MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ABC ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA..... 74**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi .....	74
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	74
3.3. Evren ve Örneklem.....	77
3.4. Veri Toplama Araçları.....	79

3.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	79
3.4.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği.....	81
3.5. Verilerin Toplanması.....	83
3.6. Verilerin Analizi .....	83
3.7. Bulgular .....	83
3.8. Hipotezlerin Sınanması .....	83
3.8.1. Ölçekler Arası Korelasyonlar.....	84
3.8.2. Regresyon Analizleri .....	85
3.9. Fark Analizleri .....	87
3.9.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu Arasındaki Farklılaşmalar .....	88
3.9.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu Arasındaki Farklılaşma.....	91
3.10. Sınırlılıklar.....	96
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>102</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>102</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>131</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	12
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Değer Uygunluğu ve Genelleştirilmiş Sadakat-Görev .....	14
<b>Tablo 3:</b> Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	18
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	19
<b>Tablo 5:</b> Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar .....	45
<b>Tablo 6:</b> Whistleblowing: 5N, 1K Analizi .....	52
<b>Tablo 7:</b> Araştırma Örneklemine Ait Bazı Özellikler .....	78
<b>Tablo 8:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlilik Analizi .....	80
<b>Tablo 9:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	81
<b>Tablo 10:</b> Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör ve Güvenirlilik Analizi .....	82
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel Muhalefet Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	82
<b>Tablo 12:</b> Ölçekler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu .....	84
<b>Tablo 13:</b> Örgütsel Bağlılığın Yapıcı Açık Muhalefet Üzerindeki Etkisi .....	85
<b>Tablo 14:</b> Örgütsel Bağlılığın Dışsal Muhalefet Üzerindeki Etkisi .....	85
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Bağlılığın Gizli Muhalefet Üzerindeki Etkisi .....	86
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Bağlılığın Sorgulayıcı Açık Muhalefet Üzerindeki Etkisi .....	867
<b>Tablo 17:</b> Normallik Test Sonuçları .....	87
<b>Tablo 18:</b> Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması .....	88
<b>Tablo 19:</b> İşyeri Hizmet Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması .....	888
<b>Tablo 20:</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması .....	89
<b>Tablo 21:</b> Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması .....	89
<b>Tablo 22:</b> Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması .....	90
<b>Tablo 23:</b> İşyeri Pozisyonuna Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması .....	91
<b>Tablo 24:</b> Yaşa Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması .....	91
<b>Tablo 25:</b> İşyeri Hizmet Süresine Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması .....	92
<b>Tablo 26:</b> Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması .....	92
<b>Tablo 27:</b> Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması .....	93
<b>Tablo 28:</b> Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması .....	93
<b>Tablo 29:</b> İşyeri Pozisyonuna Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması .....	94



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> ADS Modeli .....	38
<b>Şekil 2:</b> İş Doyumsuzluğuna verilen Tepki Tipolojisi.....	39
<b>Şekil 3:</b> Örgüt Üyelerinin iş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları. ....	40
<b>Şekil 4:</b> Araştırmanın Modeli.....	75



## ÖZET

Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Adı: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Tutumları ile Örgüt İçi Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkiler: ABC Uluslararası Taşımacılık İşletmesinde Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Ümit KANMAZ

**Danışman:** Doç. Dr. Selami ÖZCAN

**Kabul Tarihi:** 22/06/2017

**Sayfa Sayısı:** iix (ön kısım) + 128 (tez) + 5 (ek)

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilim Dalı:** İşletme

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın örgüt içi muhalefet üzerindeki etkisi ve demografik faktörlerin örgütsel bağlılık ve örgüt içi muhalefet üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda bir lojistik firmasında görev alan 278 katılımcıya anket uygulanmıştır. Uygulanan anket formunda demografik bilgi formu ile birlikte Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği yer almaktadır. Araştırmaya ağırlıklı olarak 26-35 yaş aralığındaki katılımcılar dahil olmuştur. Bununla birlikte çoğunluk 2-10 yıl arasındaki bir süredir işletmede görev almaktadır. Katılımcıların çoğunluğu herhangi bir yönetici rolüne sahip değildir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılığın yapıcı muhalefet üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi yoktur. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ile dışsal muhalefet, gizli muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü dışsal muhalefeti, gizli muhalefeti ve sorgulayıcı açık muhalefeti azaltırken; devam bağlılığı faktörü dışsal muhalefeti ve gizli muhalefeti artırmaktadır.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü yaş, işyeri hizmet süresi, medeni durum, öğrenim durumu ve işyeri pozisyonuna göre farklılaşmaktadır. Normatif bağlılıkta ise yaş, hizmet süresi, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumuna göre farklılaşmalar bulunurken; Devam bağlılığında sadece işyeri pozisyonuna göre farklılaşma tespit edilmiştir.

Yapıcı açık muhalefet ve gizli muhalefet katılımcıların yaşına göre farklılaşırken; dışsal muhalefet ve gizli muhalefetin cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir. Medeni duruma ve öğrenim durumuna göre farklılaşan muhalefet türleri ise dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet olarak belirlenmiştir. İşyeri pozisyonuna göre yapıcı açık muhalefet, gizli muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet değişkenlerine göre farklılaşmalar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, örgütsel muhalefet, lojistik işletmeleri

## SUMMARY

Yalova University Institute of Social Sciences

Abstract of Master's Thesis

<b>Title of Thesis:</b> Relations Between Organizational Commitment Attitudes of Organizers and Organizational Opposition Behaviors: A research on ABC International Logistic Company	
<b>Thesis Author:</b> Ümit KANMAZ	<b>Advisor:</b> Doç. Dr. Selami ÖZCAN
<b>Date:</b> 22/06/2017	<b>Nu. of Pages:</b> iix (pre text) + 128 (main body) + 5
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Business
<p>In this study, the effect of organizational commitment on organizational opposition was investigated and also the impact of demographic factors on organizational commitment and organizational opposition were investigated. For this purpose, a questionnaire was applied to 278 participants according to a logistics company. Demographic information form, Organizational Commitment Scale and Organizational Opposition Scale are included in the survey form. Participants in the study were mainly involved in the age range of 26-35 years. Nevertheless, the majority is in charge of the operation of a government between 2-10 years. The majority of participants do not have any managerial role.</p> <p>According to findings from the research, organizational commitment has no significant effect on constructive opposition. However, significant relationships were found between organizational commitment and external opposition, secret opposition and questioning open opposition. While the emotional attachment factor of organizational commitment reduces external opposition, latent opposition and open interrogation, Continuation loyalty factor increases external opposition and latent opposition. The emotional attachment factor of organizational commitment varies according to age, workplace service, marital status, education status and workplace position. In normative loyalty, there were differences according to age, duration of service, gender, marital status and education status; In the continuity commitment, only the workplace position was differentiated.</p> <p>Constructive open opposition and secret opposition vary according to the age of the participants; The external opposition and the secret opposition differ according to the sex. The types of opposition differing according to their marital status and educational status are determined as external opposition and open opposition. According to the position of the workplace, there were differences according to the variables of constructive open opposition, secret opposition and open opposition.</p>	
<b>Keywords:</b> Organizational commitment, organizational opposition, logistics operations	

## GİRİŞ

Örgütler, toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere güçlerini gönüllü olarak eşgüdümleyen katılımcılardan oluşan açık sistemlerdir. Bir örgütün var olabilmesi için üyelerin ortak bir amacının olması, birbirleriyle iletişim kurmayı istemeleri ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere üstlerine düşen görevleri yapmaya istek duymaları gerekir. Bütün açık sistemler gibi, örgütler de çevreyle etkileşim içindedir, zaman içinde değişim geçirir, dönüşür, gelişir veya bozulmaya uğrarlar. Değişim ve gelişime ayak uyduramayarak bozulmaya uğrayan örgütlerin varlığı da sona erebilir. Örgütsel yaşantılar esnasında örgüt üyeleri ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere birbirleriyle iletişim ve işbirliği içinde davranırlar. Örgütsel dinamiklerin işleyişi sırasında üyeler zaman zaman örgütlerinde kendilerine uygun gelmeyen, kendi değer yargıları ve inançları çerçevesinde etik dışı, yasa dışı veya gayri meşru olarak nitelendirdikleri veya kendilerini doyumsuzluğa sevk eden durumlarla karşılaşabilirler ve bunları değiştirerek örgütlerini daha iyi bir yer yapmak isteyebilirler. Örgüt üyelerinin düşünceleri yöneticilerinin görüşlerine ters düşebilir veya uygulamaları farklı biçimde yapmanın örgütleri, kendileri ve başkaları için daha iyi sonuçlar getirebileceğini düşünebilirler. Bu ve benzeri çeşitli durumlarda örgüt üyelerinin düşüncelerini dile getirerek örgütsel kararlara katılmak isteyebilmeleri ve örgüt içi demokrasinin işleyişine katkıda bulunmak istemeleri de olasılık dahilindedir.

Çeşitli örgütsel karar ve uygulamalara ilişkin olarak karşıt görüşler taşıyan örgüt üyeleri, yaşadıkları doyumsuzlukların itici gücüyle bazı davranışlar gösterebilmektedirler. Örneğin, örgütten ayrılabilmekte, sabırla durumun kendiliğinden düzelmesini bekleyebilmekte ya da kendilerini rahatsız eden etmenlere yönelik duygu ve düşüncelerini yöneticileri, iş arkadaşları, aile üyeleri, iş dışından arkadaşları veya başka kişilerle ve/veya örgütlerle paylaşmak üzere dile getirebilmektedirler.

Örgüt üyelerinin yöneticilerine veya örgütsel karar ve uygulamalara ilişkin kendi görüş, kaygı veya eleştirilerini örgüt dinamiğine yansıtma araçlarından biri de çalışanın sesi (voice) kavramıyla açıklanmaktadır. Örgütsel kültürün bir ögesi olarak sergilenen çalışanın sesi, örgüt çalışanlarının bir iletişim kurma aracı olarak tartışılmakta ve

araştırılmakta olan bir kavramdır. Çalışanların görüşlerini dile getirerek örgütsel karar ve uygulamalara katılmaları çalışanların güçlendirilmesinde ve örgütsel demokrasinin gelişmesinde de pay sahibi olabilmektedir. Bu noktada örgütsel muhalefet ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefet davranışı bir veya daha fazla örgüt üyesinin yöneticileri ve yöneticileri gibi düşünen diğer örgüt üyelerinden farklı görüşlere sahip olmasını ve bu görüşlerini açıkça dile getirmesini öngörmektedir. Örgütsel muhalefet işgörenin örgütsel değer ve uygulamalara ilişkin yöneticisinin ve üst yönetim kademesinin taşıdığı inançtan farklı bir inanca sahip olması ve bu nedenle çalıştığı kurumun uygulama ve politikalarını sorgulamaya dönük etkileşim şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel muhalefetin örgütler için çeşitli yararları ile birlikte, doğru yönetilmediği takdirde örgüt açısından zararları oluşabilmektedir. Bundan dolayı örgütsel muhalefetin öncüllerinin ve ardıllarının araştırılması, bunlar üzerinden örgütsel muhalefete ilişkin stratejilerin üretilmesi önem taşımaktadır.

Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusuna bir lojistik firmasında görev alan 278 katılımcıya ölçek uygulanmıştır. Araştırma üç ana bölümden meydana gelmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Bölüm içerisinde örgütsel bağlılığın önemine, etkileyen faktörlere, örgütsel bağlılığın sonuçlarına ve örgütsel bağlılığı açıklayan modellere değinilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise örgütsel muhalefet aktarılmıştır. Örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri, örgütsel muhalefetin nedenleri, örgütsel muhalefet davranışı, muhalefetin yol açtığı sonuçlar ve örgütsel muhalefet ile ilişkili değişkenler bölüm içerisinde değerlendirilmiştir. Yine bölüm içerisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet ilişkisine yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmaya ilişkin yöntem ve uygulama kısmı tanıtılmıştır. Bölüm içerisinde araştırmanın amacı, model ve hipotezleri sunulmuş; evren ve örneklem ile birlikte veri toplama araçları tanıtılmıştır. Verileri toplama ve

analiz etme yöntemleri hakkında sunulan bilgilerin ardında araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilmiştir.



## BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çok sayıda araştırmacı, örgütsel bağlılık kavramını incelemiştir. Bu kavramı 1956 senesinde ilk defa Whyte incelemiş, daha sonra da Mowday, Porter, Allen, Becker, Steers ve Becker gibi çok sayıda araştırmacı konuyu incelemiş ve gelişmesini sağlamıştır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 76).

Çalışan kişilerin işlerine ve mesleklerine karşı nasıl davranışlar veya tutumlar sergiledikleri, birçok araştırmacı tarafından merak edilmiş ve araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramıysa, bu örgütsel davranışların incelenmesindeki önemli etkenlerden biridir çünkü örgütlerin verimlilik ve etkinliğinin artırılması, amaçlanan hedeflere ulaşılması, iş gücü devir hızının düşürülmesi, işe devamın artırılması, çalışanların çalıştığı ortamı sevmesi ve stres kaynaklarının azaltılması için bu kavrama verilen önem her geçen gün artmaktadır.

### 1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık olgusu, çalışan kişilerin işle alakalı davranış ve tutumlarıyla ilişkilidir. Çalışanların işe karşı duydukları sadakat hissi, işle olan özdeşleşme ve işle olan uyumluluktur. Çalışanın örgüte duyduğu psikolojik bağlılık olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans düzeyi, iş sonuçları ve isteklendirme, kişinin beklentisinin üstünde olduğu durumlarda meydana gelmektedir (Demirel, 2009: 116)

Örgütsel bağlılık kavramı, kişinin belli bir örgüt için hissettiği bütünleşme ve özdeşleşme derecesidir (Gürkan, 2006). Çalışanların işyerlerine dair hissettikleri psikolojik sevgiyi de ifade ederken, bağlanmış veya bağlı şekilde çalışan, örgüt içerisinde kalmak için çaba gösteren, örgütün amaç ve değerlerine inanan bir bağlılık durumudur (Drummond, 2000: 5).

Bu tanımlara göre örgütsel bağlılığın üç önemli sac ayağı bulunmaktadır. Bu ayaklar şunlardır; örgütün değer ve amaçlarını kabul etmek, bu değer ve amaçlara göre hareket etmek, örgütün başarılı olması için çaba gösterme ve örgütle ilişkisini koparmama isteğidir (Drummond, 2000: 70). Bunlar örgütsel bağlılığın en önemli unsurlarıdır.

Örgütsel bağlılık, iş görenin örgüt ile yaptığı psikolojik bir sözleşmeyle başlar. İş gören kendini işin gerektirdikleri, örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda geliştirmesi ile devam eder. Örgütsel bağlılık yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, iş görenin örgütü ile kimlik birliğine girerek elde ettikleri güçtür (Gül,2002: 3-6)

Harold Guetzkov, bağlılığı ilk inceleyen kişilerden biridir ve ona göre bağlılık, kişinin belirli bir düşünce, kişi ya da gruba karşı hazırlayan bir davranıştır ve bahsi geçen davranışlar, hedefin sürekliliğine ve gerçekleşmesine yardımcı olan duygular ya da eylemler tarafından şekillenir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

Porter vd. (1974), örgütsel bağlılığı sınıflandıran özellikleri şu şekilde sıralamıştır. (Reichers, 1985: 468):

- Kişinin örgütün hedeflerini kabul etmesi ve bu hedeflere inanması,
- Bağlı olduğu örgüt için çaba göstermesi ve bu çaba için istekli olması,
- Örgüte bağlı kalma konusunda istekli olması, örgütsel bağlılık sonucunda oluşmaktadır.

Bu faktörler özdeşleşme, içselleştirme ve sadakat olarak da ifade edilmektedir (Bar-Hayim ve Berman, 1992: 379).

Bağlılık örgütte kalma arzusu duyma, kalma niyeti, üyeliğini devam ettirme, katılım ve performans sağlar (Chow, 1994: 3). Örgütün değerleri kişisel değerler ile uygun olduğu zaman örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır.

Türkiye’de yapılmış olan örgütsel bağlılık çalışmalarında (organizational commitment), bu kavram iki şekilde ele alınmıştır. 1995 yılında Tuncer ve 1993 yılında Varoğlu’nun yaptığı çalışmalarda kavramın ismi “örgütsel bağlılık”; 2000 yılında Balcı ve 1996 yılında Celep’in yaptığı araştırmalardaysa “örgütsel adanmışlık” ismi kullanılmıştır (Balay, 2000: 14). Bu araştırmalardaysa Türkiye'deki bu alanda yapılan akademik çalışmaların çoğunda 'örgütsel bağlılık' kavramı kullanıldığı için bu tezde de “örgütsel bağlılık” kavramı kullanılmıştır.



Whyte de 1956 senesinde yaptığı ve aşırı bağlılığın tehlikelerinden bahsettiği “Örgüt insanı” isimli araştırmasında, örgütsel insanın sadece bir örgüt içerisinde çalışan kişi olarak değil, örgüte ait olan kişi şeklinde tanımlamıştır. Örgüt içerisinde olan insan, grubunu bir yaratıcılık kaynağı şeklinde görmekteyken, aidiyet duygusunun da bir gereksinim olduğunu düşünmektedir (Balay, 2000). Burada tehlikeden kast edilen olgu ise aşırı derecede bağlılığın yaratıcılığın ve yeniliğin ortaya çıkmasını zorlamasıdır.

Bu konudaki çalışmalara bakıldığında, Allen ve Meyer’in (1990) çalışmalarından ortaya çıkan üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kabul görmektedir. 1984’teki çalışmalarında iki boyutlu bir model ortaya çıkarmış ve bu modelde devamlılık ve duygusal bağlılıkları incelemiş, daha sonra da 1990’da bu çalışmayı ilerleterek üç boyutlu bir model elde etmişlerdir. Bu modeli ortaya çıkarırken de Vardi ve Weiner’ın 1980’de yaptıkları çalışmayı eklemişlerdir (Bağcı ve Bursalı, 2011: 112).

Bazı çalışmalar örgütsel bağlılığı, bir kuruma olan bağlılık şeklinde açıklamıştır. Bu kavramı açıklamak isteyen ve farklı öğeler aracılığıyla yaklaşan çalışmalarsa, literatüre katkıda bulunmuş ve kavramın oluşmasına öncülük etmiştir.

Örgütsel bağlılık, aşağıdaki nedenler yüzünden örgütler için hayati bir konu olmuştur.

- Kavram öncelikle devamsızlık, iş bırakma, geri çekilme ve iş ararken yapılan eylemler,
- Daha sonra işe sarılma, iş doyumu, performans ve moral gibi bilişsel ve duygusal yapılar,
- Katılım, sorumluluk ve görev anlayışı gibi iş rolüyle alakalı özellikler,
- Cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi gibi kişisel özellikler,
- Son olarak da kişilerin örgütsel bağlılıklarının kestiricilerinin bilinmesiyle alakalıdır (Balay, 2000: 1).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar birbirinden çok farklı kavramların olduğunu göstermektedir. Çalışmamız kapsamında değinilecek olan örgütsel bağlılık kavramları şöyledir.

Çalışanın örgütüyle ve örgütünün amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgüt içerisinde üyeliğini devam ettirmeye istekli olma durumudur (Robbins, 1991: 164).

Çalışanın örgütten gönüllü olarak ayrılması ihtimalini azaltan, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bir bağıdır (Allen ve Meyer, 1996: 164).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının birden fazla yönüne değinilmiştir. Bu durum örgütsel bağlılık kavramının kapsayıcı olmasından kaynaklanmaktadır.

Çeşitli araştırmacıların örgütsel bağlılıkla alakalı tanımlarına bakan Liou (2008), bu kavramı şu şekilde özetlemiştir (Tekingündüz, 2012: 5):

Liou'ya göre örgütsel bağlılık, çalışanların etkileşim içinde olarak kendilerini ifade etmeleri, örgütün hedeflerine bağlı kalmaları ve bu hedefleri kabul etmeleri, daha sonra da bu hedefleri uygulamayı, bu hedeflerin izlenmesinde katkıda bulunmayı ve örgüte her türlü bağlılığı içermektedir.

Örgütsel bağlılığa sahip olan ve bu bağlılığı yüksek olan kişiler, diğerlerine göre daha çok çaba sarf ederler ve örgütün üretimine daha fazla katkıda bulunurlar. Yine bu bireyler örgüt için daha yenilikçi ve yaratıcı fikirler ortaya koyar, böylece örgütün daha uzun süreli olmasına yardımcı olurlar.

Örgütün performansını arttıran örgütsel bağlılık, aynı zamanda örgütü çalışılması rahat bir ortam haline getirme özelliğine de sahiptir (Güven, 2006, s: 5).

Genel bir değerlendirme yapacak olursak; örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, kendi amaç ve hedefleri ile içselleştirmesi, örgüte kattığı artı değerler ile örgütten aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışması, örgütünü kendisinden bir adım önde düşünen devam bağlılığından ziyade duygusal ve ahlakı değerlerini göz önüne bulundurmaktır demektir.

## 1.2. Örgütsel Bağlılık Önemi

Çalışanın işe başladığı gün örgüt ile kurmuş olduğu tek taraflı psikolojik bağın kurulduğu andan itibaren örgütsel bağlılık başlamış sayılmaktadır. Bireyin tek taraflı olarak onayladığı bu sözleşme ile örgüt kimliği ile kendi kimliğini birleştirmekte ve bir güç birliği oluşturmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 464).

Örgütler için kaynakları etkin bir şekilde değerlendirmek çok önemli bir problemdir. Bu nedenle örgütler, genellikle yüksek çalışan devir oranlarından doğan yüksek maliyetlerden kurtulmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için çalışanların bağlılık düzeylerini artırma uğraşına girmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenin örgütü için varını yoğunu ortaya koyacağı ve örgütsel hedeflerin başarılmasında daha verimli olacağına inanılmaktadır. Araştırmalar çalışan devir oranından kaynaklı maliyetleri azaltmanın örgütsel bağlılıktan geçtiğini göstermektedir (Dolu, 2011: 20).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan iş görenlerin, sorumluluklarını yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada maksimum gayret gösterdikleri görülmekte, bu kapasitedeki iş görenlerin örgütü ile olan ilişkileri son derece tutarlı ve pozitif olmakta, ayrıca örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda uzun soluklu ilişkiler kurulabilmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının geçmişine bakıldığında, ellili yıllardan itibaren günümüze değin çok sayıda araştırmacı, bu kavramı farklı boyutlarda incelemiştir. Günümüzde daha da önemli hale gelen bu araştırmalarının yapılma sebepleri şöyle sıralanabilir (Bayram, 2005: 126).

- Örgütsel bağlılıkta, istenilen çalışma davranışıyla olan ilişki,
- Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların, düşük bağlılığı olanlara kıyasla daha güçlü performansla sahip olmaları,
- İşten ayrılma nedenlerine bakıldığında örgütsel bağlılığın, iş doyumuna oranla daha fazla etkiye sahip olduğunun görülmesi,
- Bu bağlılığın dürüstlük ve fedakarlık gibi örgüte ait vatandaşlık davranışlarını da ifade etmesidir.

Kavrama bakıldığı zaman, örgüt ve üyeler için farklı önemlere sahip olduğu göze çarpmaktadır. Birey ve örgüt, bir bütünün parçası gibidirler. Hem bireyin hem de örgütün amaçlarına ulaşması için bir dengeye sahi olmaları ve dengenin güçlendirilmesine gerek duyulmaktadır (Aygün, 2012: 47). Kişi bazı hedeflerini örgüt içerisinde gerçekleştirirken, örgüt de kendi hedeflerine bireyler aracılığıyla ulaşır ve bu denge bozulursa, iki durum da gerçekleşmeyecektir (Bozkurt, 2007: 5).

Örgüt içerisindeki belli başlı değerler, inançlar ve amaçlar bir araya gelip bir bütün oluştururlar. Çalışanların paylaştığı ortak değerlerin fazlalığı, örgütsel kültürün de güçlü olmasını sağlamaktadır. Örgütsel kültürün güçlü olması, örgüt içinde birlik sağlar ve böylece verimlilik, etkinlik ve süreklilik de meydana gelir. Çalışanlar ve örgüt birbirlerine karşılıklı olarak katkı sağladığı müddetçe, örgütsel bağlılık da bulunacaktır. Dikkat edilmesi gereken nokta ise bu bağlılığın gönüllü yapıldığı gerçeğidir (Doğrul, 2013: 8).

Randall'ın çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılıklarının farklı olması, örgütsel açıdan bakıldığında farklı sonuçlara neden olmaktadır. Çalışmaya göre bağlılığın yüksek düzeyde olması örgüt açısından, sabit ve güvenli işgücü, verimliliği arttırmak için örgütün taleplerinin çalışanlar tarafından kabul edilmesi, rekabet ve performans bakımından seviyelerin yükselmesi, örgütsel hedef ve amaçlara varılması gibi sonuçların ortaya çıkacağı görülmüştür. Düşük bağlılığa sahip olan çalışanlarda ise işe geç gelme, devamsızlık ve işgücü devrinde artışın olabileceği görülmektedir. Ayrıca iş kalitesinde düşüş, işte kalma isteğinin yitirilmesi, sadakatsizlik, örgüte karşı muhalif davranışlar, kişilerde görülebilecek rollerinin dışındaki tutum ve davranışlar ve artan dedikodular yüzünden örgütün, çalışanlar üzerinde eskisi kadar etkisi olmayacaktır (Dikmen, 2012: 153).

Örgütlerin tümü, çalışanların örgütsel bağlılıklarında artış olmasını istemektedirler. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanların sorun üreten değil, sorun çözen insanlar haline getirir. Örgütler başarılı olmak veya yaşamlarını devam etmek istiyorlarsa örgüte bağlı çalışanlara sahip olmalıdır. (Savery ve Syme, 1996: 14).

Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde performansın yükselmesi ve işgören devrinin azalması kazançlarıyla sınırlı kalınmayacaktır. Aynı zamanda işe

devamsızlıklar azalacak, işi geciktirme veya işe geç kalma oranlarında da azalma olacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek ve bunun kazandırdıklarına sahip örgütte müşterilerin memnuniyeti de aynı oranda artacak ve toplam kalite yönetimi çalışmaları yürütülen örgütte bu çalışmalara önemli destek sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığın mükemmel işlediği örgütte aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının da ortaya çıktığı araştırmalarla ortaya konulmuştur (Özdevecioğlu, 2003: 115).

İş görenler arasında örgütsel bağlılığı yüksek olanlar, üyesi oldukları örgütün başarılı olması için çalışmakta ve kendi performanslarını da arttırmaktadırlar, bunun sonucunda da kariyerlerinde daha kolay ilerleyebilmektedirler. Ayrıca terfi alma, maaşta artış, iş akdi devamlılığının sağlanması, yönetimden övgü alma gibi dışsal faktörler ve içsel güdülenmeler de görülmektedir. İçsel güdülenmelere örnek olarak kişinin işi sevmesi ve benimsemesi, çalışmaktan keyif duyması ve mutlu olduğu için de hayatın daha anlamlı hale geldiği düşüncesidir. Bu şekilde örgütsel ve kişisel ilişkiler, sağlam temellere dayanır (Dikmen, 2012: 154).

Woodman ve Lane'in 1995'te yaptıkları bir çalışmalarında, yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireylerin, örgüt yararına olduğu müddetçe örgüt içi değişimlere karşı sıcak baktıkları, kabul ettikleri ve özdeşleştiklerini göstermişlerdir. Yine yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgüte zarar verecek bir değişimle karşılaştıklarında da bu değişime karşı gelmektedirler (Yousef, 2000: 568; Akt. Merve Seyhan, 2014: 18).

Örgütsel bağlılığın yöneticiler bakımından önemiye, yöneticilerin başarısının çalışanların çalışmalarındaki istek ve örgüte bağlılıktan kaynaklanan verimle alakalıdır. Çalışanların, diğer çalışanların yanında üst yönetim tarafından takdir edilmesi, hem yöneticiye olan saygıyı hem de azimli çalışmayı arttıracaktır. Bunun sonucunda da çalışan örgütüne bağlılık duymakta ve yöneticisinden gelen talimatları da isteyerek yapmaktadır (Aygün, 2012: 49).

### **1.3. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Modeller**

Ortak bir örgütsel bağlılık tanımı yapılamadığı için örgütsel bağlılığın sınıflandırmasını da karmaşık hale gelmiştir (Huang (2003). Örgütsel bağlılıkla alakalı çalışmalar, farklı sınıflandırma çalışmalarıyla beraber gitmektedir. Aşağıdaki Tablo 1'de örgütsel

bağlılığın sınıflandırılması görülmektedir. Bu tabloya göre örgütsel bağlılığı üç ana kategoriye ayırabiliriz.

Örgütsel bağlılık kavramı, davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık şeklinde üç ana sınıfa ayrılmıştır. Örgütsel davranış kuramı genel olarak örgütsel bağlılığa tutumsal açıdan yaklaşmakta, sosyal psikoloji kuramıysa örgütsel bağlılığın daha çok davranışsal kısmıysa ilgilenmiştir (Mowday vd, 1982: 24).

Tutumsal bağlılık, kişiyle örgüt arasında bulunan bağın, bir değerlendirme sonucunda oluşan örgüt ile ilgili bir bakış açısı ya da örgüte doğru olan duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1989: 214-228). Tutumsal bağlılık kuramcılarına göre tutumlar davranışları yönlendirir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili diğer bir yaklaşım da Tablo 1’de belirtildiği gibi davranışsal bağlılıktır. Davranışsal yaklaşım tutumsal yaklaşımın tersine örgüte yönelik değil bireyin davranışlarına yönelik bağlılık duygusunu geliştirme sürecini içerir (Oliver, 1990: 20).

Mowday, Porter ve Steers (1982: 24) tarafından davranışsal bağlılığın, “bireyin geçmişte yaptığı davranışlar sebebiyle örgüte bağlı kalma süreciyle alakalı olduğunu ifade ederler. Davranışsal bağlılığı şu şekilde örneklendirebiliriz; kişi bir davranışı yaptıktan sonra bazı koşulların etkisi ile o davranışı sürdürmek ve haklı göstermek için çalışmaktadır. Bu tutumlar da, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Becker, 1960: 32-34)

Tutumsal bağlılıkta, tutumlar davranışların ortaya çıkmasına sebep olurken davranışsal bağlılıkta davranışlar tutumların ortaya çıkmasına sebep olur.

Çoklu bağlılık yaklaşımında, karma nitelikler vardır ve hem örgüt içinde hem de dışındaki çok sayıda faktörün çeşitli tür ve düzeyde bağlılıklar ortaya çıkarabileceği savunulmaktadır. Bu yaklaşımda farklı olan, örgütsel bağlılık ayrılma maliyeti, duygusal ya da moralle ilgili faktörlerle ayrı ayrı değil, hepsinin tamamıyla açıklanmasıdır (Gül, 2002: 42).

Örgütte bulunan tüm çalışanlar ve beklentilerine bakıldığında, her bireyin değişik yönden bağlılığı olduğu göze çarpacaktır (Doğan 2007). Her iki çalışan da örgüte bağlıyken, farklı davranışlara ve bağlılık derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu da çoklu bağlılık yaklaşımında temel noktadır. Bireyler, örgütlere farklı şekil ve düzeyde bağlılıkta bulunabilirler (Atak, 2009: 110).

**Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

<b>Tutumusal Bağlılık</b>	Kanter'in yaklaşımı, Etzioni'nin yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı, Penley ve Gould'un yaklaşımı, Allen ve Meyer'in yaklaşımı
<b>Davranışsal Bağlılık</b>	Becker'in yaklaşımı, Salancik'in yaklaşımı
<b>Çoklu Bağlılık Yaklaşımı</b>	Mowday, Porter ve Steers

**Kaynak:** (Gül, 2002: 40)

### 1.3.1. Kanter Yaklaşımı

Kanter'e göre (1968) örgütsel bağlılık, çalışanların arzu ve sadakatle bir sosyal sisteme bağlanarak, ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için sosyal ilişkilerini ve kişiliklerini birleştirmeleridir.

Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflaması, devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Kanter, aynı zamanda bu tezde özellikle üzerinde durulacak olan Allen ve Meyer tarafından geliştirilecek üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırmasına da kaynaklık eder.

**Devama Yönelik Bağlılık:** Çalışan örgütün devam etmesi için örgütte kalması gerektiğini düşünür ve bu amaçla özverili davranır. işgören için önemli olan örgütün kalıcılığını sağlamaktır. Çünkü ayrılmanın maliyeti örgütte kalma maliyetinden daha yüksektir. Özetle işgören örgütte kalmayı kendi çıkarları açısından daha karlı bulmaktadır. ( Köse,2014: 58).

Kenetlenme bağlılığı, çalışanların önceki sosyal ilişkilerinden fedakarlık, grubun kenetlenmesini kolaylaştıran simge ve semboller ile törenlere katılım gibi araçlar vasıtasıyla örgütte bulunan sosyal ilişkilere bağlanmakta olduğunu önermektedir (Varoğlu 1993: 7).

**Kontrol Bağlılığı:** Grup ya da örgütteki kuralların ve yöneticinin kurallarının sürdürülmesidir. Çalışanların kişisel davranışları, örgütteki yazılı ya da yazılı olmayan kurallar tarafından yönlendirilmektedir. Kontrol bağlılığıyla örgüte ve kurallara pozitif bir bakış açısı geliştirilmektedir. Çalışanlar örgütün değer ve amaçlarının kendisine rehber olacağını süsündüğü zaman, kontrol bağlılığı da sağlanabilmektedir (Köse,2014: 58).

### **1.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması (1975)**

Etzioni'ye göre (1961) örgütsel bağlılık, üç ana gruptan oluşmaktadır. Bu tabloya göre en negatif tarafta negatif-yabancılaştırıcı, orta kısımda nötr-hesapçı ve en pozitif taraftaysa pozitif-moral bağlılık vardır.

Yabancılaştırıcı bağlılıkta, çalışan örgüte psikolojik olarak bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalması istenirken, hesapçı bağlılıkta çalışan, verilen ücrete karşılık olarak bir günde yapılması gereken iş ölçüsünde bağlılık ortaya koymaktadır. Moral bağlılıkta ise, çalışan, özde örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi her şeyden çok ona değer verdiği için yapmaktadır. (Atak, 2009: 102)

### **1.3.3. Katz ve Kahn'ın sınıflandırması**

Katz ve Kahn'a göre (1977), (Akt. Şahin 2007: 84) bir örgüte bağlılık, örgütteki kişilerin, rollerinin gerektirdiğini yapmaya, başka bir deyişle onları örgüte bağlayan farklı ödüllere dayalı evrelerdir.

İşgörenler örgüt içinde davranışlarda bulunurken içsel ve dışsal ödüllerin etkisi altında kalırlar. Katz ve Kahn içsel ödül olarak anlatımsal devreyi ele almıştır. Birey örgüt içinde söz sahibi olduğunu, fikirlerinin veya görüşlerinin dikkate alındığını algıladığında anlatımsal devre tamamlanmış ve içsel ödülünü almış olur. Bu durumda iş göreni motivasyonu, tatmini ve dolaylı olarak da örgüte bağlılığı oluşacak veya artacaktır. içsel ödüllerle bağlanan işgörenlerin olduğu örgütlerde örgütün maddi olarak yükümlülükleri de sınırlı kalacaktır. Dışsal ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir ve işgörenler rollerini sadece dışsal ödüllere göre yerine getirmekte diğer bir ifadeyle rollerini aldıkları ücrete bağlı olarak gerçekleştirmektedir. Dışsal ödüllere bağlı üyelerden oluşan örgütlerde örgütün kayıpları daha fazladır (Balay, 2000: 24).



#### 1.3.4. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982: 418-428), örgütlerde normatif değerlerin önemine değinmiş ve personelin normatif değerlerine bağlı olduğu için örgütten ayrılmayacaklarını söylemiştir. Normatif bağlılıkta personel, örgüte ahlaki değerlerinden dolayı bağlıdır ve bu sebeple örgüt için çaba sarfetmektedir. Wiener, örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ve araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ayrımını temel alan modelin kurucusudur.

Araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) yararcı, hesapçı, kendi istek ve çıkarlarına dönük olmak anlamına gelmektedir. Böylece araçsal güdülemeyi gerçekleştiren eylemler, bireyin kendisine yönelikken, örgütsel bağlılık eylemleri de örgütsel eğilimler taşırlar.

Örgütsel bağlılıkta (normatif-moral bağlılık) moral ya da değeri temel alan güdülemeyle gerçekleşir. Örgütün amaç ve değerlerine bağlılık, personelin örgüte duygusal bağlılığıdır. Personel örgütün değer ve amacıyla özdeşleşerek içselleştirir. Bağlılık normatif moral bir süreç şeklinde düşünüldüğü için, örgütlerdeki kişisel davranışların, bireysel moral standartlar gibi içselleştirilen normatif baskılar ile açıklanabilmektedir (Şahin, 2007: 85).

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Değer Uygunluğu ve Genelleştirilmiş Sadakat-Görev**

Değerler Uyumlu	A) Yüksek-Dengeli	B)Orta-Ahlaki Zorunluluklar
Değerler İlgisiz	C) Orta- Kör Sadakat	D) Bağlılık Yok-Orta
Değerler Uyumsuz	E) Yabancılaşma	F) Yabancılaşma

**Kaynak:** (Wiener, 1982: 423)

Tablo 2'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın belirleyici olarak değer uygunluğu ve genelleştirilmiş sadakat ve görev duygusu arasında ilişki bulunmaktadır. Örgütsel değerlerin ve kişisel değerler ile uyumlu olduğu durumlarda örgütsel bağlılığında yüksek olduğu, uyumsuz olduğu durumlarda ise yabancılaşma yaşandığı düşünülmektedir. Örgütsel ve kişisel değerler birbiriyle ilgisiz ise körü körüne bir bağlılık, işletme amaçları ile bütünleşememe durumu ortaya çıkacaktır.

### **1.3.5. Mowday-Porter ve Steers'in Sınıflandırması**

Mowday, Porter ve Steers (1982), bağlılığı tutum ve davranış olmak üzere ikiye ayırmıştır. Tutumsal bağlılık, bireyin örgütsel amaçlar ile özdeşleşmesi ve bunun sonucunda gösterdiği çalışma istekliliğinden kaynaklanırken davranışsal bağlılık, bireyin davranışsal faaliyetlere olan bağlılığından meydana gelmektedir.

Çalışmalarında iki bağlılığın arasında dairesel bir ilişki bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu düşünceye göre de bağlılık tutumunun, bağlılık davranışlarına götürdüğü ve bunun da bağlılık tutumlarını güçlendirdiğini savunmuşlardır (Şahin, 2007: 85).

### **1.3.6. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte karşı psikolojik olarak bağlanması, yani kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ şeklinde ifade edilmiştir. Bu kuram üç boyutta sınıflandırılmıştır.

Uyum bağlılığı, sadece ödüller ile ilgili bağlılıktır. Çalışan, örgüt değerlerinin paylaşılması amacıyla değil, örgüte karşı bulunduğu davranış ve tutumlar sonucu alacağı ödüle ulaşma ya da acıdan kaçmayla ilgilenmektedir.

Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, örgütteki diğer üyelerle iyi ilişkiler içerisinde olmak ve ilişkinin devamı amacıyla gerçekleşmektedir. Bu şekilde birey, bir gruba ait olma konusunda gurur duyar.

İçselleştirme bağlılığı: Tamamen örgütsel ve bireysel değerler arasında bulunan uyumla alakalıdır. Bu boyutla ilgili davranış ve tutumlar örgütte personelin değer yargılarıyla bireyin bakış açısı uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Uyum bağlılığı, ödül ve maliyet değerlendirmesinin ön plana çıkarıldığı kişiyi araçsal algılara; özdeşleştirme ve içselleştirme bağlılığıysa bireyi, örgütün beklentileriyle ilgili sonuçlara yönlendirmektedir.

Onlar da tıpkı Meyer ve Allen gibi (1991), çeşitli bağlılık formlarının davranışsal sonuçlarının oldukça farklı olabileceğinin altını çizerek. Mesela, özdeşleşme ve içselleştirme işten ayrılma niyeti ve ayrılma davranışı ile negatif ilişkilidir. O'Reilly ve

Chatman'ın daha sonraki çalışmalarında bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını ayırt etmede bazı zorluklar yaşadıkları görülmüştür. Bunun üzerine en son araştırmalarında, O'Reilly ve arkadaşları özdeşleşme ve içselleştirmeyi birleştirerek normatif bağlılığı oluşturmuşlardır (Meyer ve Herscovitch, 2001, Akt. Taşdemir, 2011: 305).

### **1.3.7. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı kişinin örgüt ile ilişkisiyle şekil alan ve örgütte sürekli olarak kalma kararı almasına yarayan bir davranış olarak tanımlamışlardır. Tutumsal bağlılık ile alakalı önemli çalışmalar, Allen ve Meyer tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer'in çalışmalarında tutumsal bağlılık, bireylerin örgüt ile aralarında bulunan ilişkinin yansıtıldığı bir psikolojik durumdur. Bu da bireylerin örgütlerdeki davranışlarına göre sınıflandırılmaktadır. Sonucunda da, örgütte kalmanın devamlılığı sağlanır.

Selda Avşar'a (2011) göre Örgütsel bağlılık boyutlarının dört özelliği ortaktır. Bu ortak özellikler; örgüt üyeliğini sürdürme kararı, psikolojik bir durumu yansıtmaları, işgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin bulunması ve bireyle örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleridir. Örgütsel bağlılığın boyutlarında ortak yönler olmasına rağmen, hepsi değişik yapılara sahiptir.

Bu çalışmanın önemli saçı ayağı olan örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeğin üç alt boyutu vardır. Bunlar: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu ölçeğin çözümlemesini doğru yapabilmek adına bu üç alt boyutun açıklamasını yapmak oldukça önemlidir.

Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak açıklanmıştır. Bireyin örgütüyle özdeşleştiği, etkileşim halinde olduğu ve kendisini örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutlu hissetme durumudur (Allen ve Meyer 1990: 3)

Duygusal bağlılık faktörleri, rol ve amaç açıklığı, iş güclüğü, iş gereklerinin uygunluğu, yönetimin önerilere açıklığı, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler, güven duygusu, kararlara

katılım geri bildirim, sürekli bilgi akışı, şeklinde açıklanabilir (Allen ve Meyer,1990: 3).

Duygusal bağlılıkta, çalışanlar kendini örgüte adanmış ve sadık çalışandır. Bu tür çalışanlar işini severek yapar ve işine karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde gönüllü bir şekilde örgütleri için çaba sarfederler.

Devam Bağlılığında Allen ve Meyer Becker, Yan Bahis Teorisi'ni temel alarak devam bağlılığının gelişimini sağlamışlardır. Literatüre bakıldığında bu bağlılığa rasyonel bağlılık denildiği de görülmektedir (Gül, 2002: 42).

Devam bağlılığında çalışanın örgütten ayrılmanın maliyeti, örgüte yaptığı yatırımlar ve örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa çalışan örgütüne bağlanır ve örgütte kalmaya devam eder. Bu maliyetler, örgütte çalışmanın uzunluğuna göre vazgeçilecek olan bireysel kazançlar ve iş imkanlarının azlığı olabilir. Böyle durumda devam bağlılığı yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Örgüte devamlı bağlılık duyan birey, örgütten çıktığı zaman seçeneğinin az olduğunu düşünmektedir. Yöneticileri adına çalışmalarını gereken bireyler, kapana kısıldıklarını düşünen bireylerdir. Birçok nedenden ötürü örgüt içerisinde kalmaya devam etmektedirler. Kapana kısılmış bireyler, şansları olsa örgütten ayrılacak çalışanlardır fakat bunu gerçekleştiremeyeceklerini düşünürler. Olumsuz davranış sergileyip kötü iş alışkanlıklarına sahip olurlar ve amirler için de sorun teşkil ederler (Çetin, 2004: 95).

Normatif bağlılık Allen ve Meyer'in üçüncü ve en son eklenen örgütsel bağlılık boyutu olup çalışanlar, ahlaki görev duygusu ile ve örgütten ayrılmamaları gerektiğini düşündüklerinden dolayı kendilerinin örgüte bağlı olduğunu hissetmektedirler (Meyer ve Allen, 1997: 5)

Minnettarlık yüzünden örgütte kalan çalışanlar bunu, işverenlerin onlara en ihtiyaç duydukları zamanda iş vermeleri veya işte kalmanın doğru olacağı düşüncesiyle işte kalma düşüncesiyle yaparlar. Örgüt tarafından iyi davranıldığında, örgüte borçlu olduklarını düşünürler (Çetin, 2004: 95).

Normatif bağlılıkta zorunluluk bulunmaktadır. Bu bağlılıktaki zorunluluk, devamlılıkta olduğu gibi çıkarı temel almaz, erdem ve ahlaki duygulara dayanır (Gül, 2002: 43).

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinin alt boyutlarından olan normatif bağlılık literatürde daha az incelenmiştir. Bağlılığa yönelik çalışmaların çoğunun bireysel bir yapıya sahip olan Kuzey Amerika'da yapılmış olması bunun olası sebebidir. Kuzey Amerika'da tutumlar ve fayda-maliyet hesaplamaları sosyal davranışlar açısından normlardan daha önce gelmektedir (Wasti, 2005: 304).

Bu üç boyutlu bağlılık sınıflamasının şu şekilde özetlenebilir; duygusal bağlılıkta çalışan, örgütte kalmak istediği için kalır, devam bağlılığındaki çalışan örgütte kalması gerektiği için kalır, normatif bağlılık içerisindeki çalışan da örgütte kalmak zorunda olduğu için kalır. Bu 3 farklı durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “zorunluluk” (normatif) şeklinde açıklanır (Meyer ve Allen, 1991: 61).

Son olarak örgütsel bağlılığı aşağıdaki tabloda olduğu gibi özetleyip Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı tablodaki gibi sınıflandırabilir:

**Tablo 3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

<b>Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler</b>	<b>Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler</b>	<b>Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler</b>
İşin zor oluşu Rol açıklığı Yönetimin öneriye açıklığı Amaç açıklığı Arkadaş bağlılığı Eşitlik ve adalet Kişisel önem Geri bildirim Katılım Zenginleştirilmiş işler Liderlik	Yeteneklerin transferi Eğitim Kendine yatırım Yeniden yerleşme Emeklilik primi Alternatif iş imkânları	Personelin karakteri Sosyal sınıf Statü Görev algısı Yükümlülük duygusu Psikolojik sözleşme Kabullenme

**Kaynak:** Meyer ve Allen, 1990:14-18, Mathieu ve Zajac, 1990:180, İnce ve Gül, 2005: 87-93'den uyarlanmıştır.

#### **1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık kavramıyla çalışan davranışı arasında birçok neden-sonuç ilişkisi vardır. Örgütsel bağlılık kavramı birçok faktörden doğrudan etkilenir. Örgütsel

bağlılığın literatürüne bakıldığında, örgütsel bağlılığın etkilendiği faktörler çok farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Yapılan araştırmalarla örgütsel bağlılığın etkilendiği faktörler arasında cinsiyet, yaş, ücret, kıdem, iş tanımı, iş tatmini, işin stresi, iş beklentileri ve psikolojik sözleşme gibi bireysel faktörler ile yeni iş olanakları ve profesyonelleşme gibi dış faktörler de bulunmaktadır (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 57).

Bu çalışmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç ana grup olarak sınıflandırabiliriz. Bu gruplar; kişisel faktörler, örgütsel (örgüt yapısına ilişkin) faktörler ve çevresel faktörler veya örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırabiliriz. Ancak tüm araştırmalarda işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında aynı faktörlerin etkili olduğunu söylemek doğru sonuç vermez. Farklı örgütlerde, farklı işgörenler ile yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar çıkabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın etkilendiği faktörleri üçe ayıranlar arasında bulunan Northcraft ve Neale (1990: 471), örgütsel, kişisel ve örgüt dışı faktörler şeklinde üç ana sınıfa ayırmıştır. Bu çalışmadaki örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasına benzer bir şekilde incelenmiştir.

**Tablo 4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

<b>Kişisel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Örgüt Dışı Faktörler</b>
Kişisel faktörler Psikolojik sözleşme Kişisel özellikler	İşin niteliği ve önemi Yönetim Ücret Gözetim Örgütsel kültür Örgütsel adalet Örgütsel ödül Takım çalışması Örgütün bulunduğu sektörün durumu	Yeni iş olanakları Profesyonellik İşsizlik oranı Ülkenin sosyo-ekonomik durumu Sektörün durumu

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990: 471 (Akt. Bülbül, M., 2007: 5)

#### **1.4.1. Kişisel faktörler**

Örgütsel bağlılığın etkilendiği ve belirlendiği çok sayıda faktör bulunmaktadır. Çalışanları örgüte olan bağlılıklarını etkileyen bu faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, psikolojik sözleşme olarak sayılabilir

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılığın arasında bulunan ilişkilerin belirlendiği bir çok araştırma mevcuttur. Genelde kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Kişisel faktörler, örgütsel değer ve amaçların benimsenerek örgütte uzun seneler çalışılması konusunda büyük bir önem taşımaktadır. Bu bakımdan kişisel faktörler; psikolojik sözleşme, iş beklentileri ve kişisel özellikler başlıklarına ayrılarak incelenmiştir.

Çalışanlar, ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütü bir araç olarak görmektedirler. Çalışan ile yapılan sözleşmenin uzun süreli olması aynı zamanda çalışan tarafından iyi tanımlanmış bir görevin kabul edildiği anlamını taşır ve bu durumda çalışanın örgütün amaç, hedef ve değerlerini kabul ederek örgütün üyesi olarak kalma davranışlarını sergiler (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267)

Çalışanlar amaç ve hedeflerinin karşılanabileceği bir iş çevresinde bulunduğu düşüncesine inanırlarsa örgüte olan bağlılıkları artacaktır (Cohen ve Vigoda 2000: 389).

Bireyin kişisel özellikleri örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesidir. Bireyin yaşı, cinsiyeti, ırkı, mensubu olduğu millet, eğitim düzeyi, işyerindeki kıdemi gibi özellikler örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardır.

Yapılan araştırmalarda, çalışanların cinsiyetinin örgütsel bağlılığı etkileme de önemli bir rol oynadığı ve kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

Mowday'a göre kadın çalışanlar sahip olduğu konuma gelmek için ve erkek çalışanlara göre daha fazla sarfettiklerinden örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Yapılan bir diğer araştırma da boşanmış kadın çalışanların bekar bireylere göre örgütlerine daha bağlı oldukları söylenebilir (Hrebiniak ve Alutto,1972; Akt. Merve Seyhan, 2014: 46).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de çalışanın yaşıdır. Genç ve/veya yeni mezun çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri orta yaşlı ve yaşlı çalışanlara göre daha düşük seviyededir. Genç çalışanlar alternatif iş olanakları, daha iyi ücret, gibi nedenlerle farklı arayışlara girmektedirler. Bu da genç çalışanların örgütsel bağlılıklarını

azaltıcı etkiye sebep olmaktadır. Fakat uzun yıllar aynı örgütte çalışanların ise örgütsel bağlılığı daha yüksektir çünkü kariyerlerini kendi buldukları örgütte devam etmek istemekteler.

Çalışanın eğitim düzeyi de örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanın eğitim düzeyi ve eğitim aldığı dalın piyasadaki talep düzeyi çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkileyen unsurlardandır. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin örgüt içi bir pozisyona veya kuruma mecbur olma olasılığı düşüktür (Çırpan, 1999: 61).

Uzmanlık alanına yönelik istihdam düzeyi yüksek bireylerin isteklerini karşılamak zor olduğu için bu çalışanlar kolaylıkla başka kurumlara yönelebilmektedir. Bu durum ise eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin zayıf olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durum eğitim seviyesi düşük çalışanların kolay motive olmaları ve yüksek iş tatmini yaşamalarından da kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör çalışanın örgütteki çalışma süresi yani kıdemidir. Yapılan bir araştırma; çalışanların yaşları ve kıdemleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Luthans vd., 1987: 221). Diğer bir ifadeyle uzun yıllar aynı örgütte görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Bu durum çalışanın uzun yıllar boyunca örgütsel değerleri, amaçları ve normları kabul edip benimsemesi şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan başka bir çalışmada uzun yıllar aynı işyerinde görev yapan çalışanların, diğer çalışanlarla bir arada bulunmasının onu psikolojik olarak işe bağladığını, bu çalışanların daha az devamsızlık yaptıklarını göstermektedir (Tsui vd., 1992: 568).

Bir işyerinde uzun süre çalışıyor olmak, çalışanın örgütüne yüksek düzeyde bağlı olduğunu anlamına gelmemektedir. Çalışan daha iyi fırsatlar bulmasına rağmen aynı kurumda çalışmaya devam etmesi, çalışanın örgütüne psikolojik olarak bağlı olduğu olarak açıklanabilir.

Son olarak çalışanın örgütüne yaptığı yatırımlar, kıdemine bağlı olarak aldığı ücret, sahip olduğu statü, emekliye ayrılma derecesi, örgüt içi kurulan iletişim sistemi vb. kişisel değişkenler çalışanın örgüte yüksek düzeyde bağlanmasını sağlamaktadır.



### 1.4.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişisel olmayan, örgütle ilişkili faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler genellikle işin niteliği ve değeri, rol belirsizliği ve rol çatışması, karar alma sürecine katılma, yönetim tarzı, örgüt kültürü, iş grupları, işe odaklanma, astların beceri düzeyi, iş güçlüğü, görev kimliği ve örgütsel ödüller, ilerleme ve kariyer olanakları, ast-üst ilişkileri, ücret düzeyi, ücret adaleti ve denetim ilişkileri çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem gibi örgütsel değişkenlerdir (Çakınberk, vd., 2011: 128).

Bir çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılık ve 48 değişkenin arasında ilişki olduğunu söylemişlerdir. Fakat bunların arasından sadece yetenek, medeni durum, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik, ücret, görev bağlılığı kavramlarının bağlılık ile direkt ilişkisi olduğunu bulmuşlardır (Özcan, 2008: 15).

Örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki ilişkiyi Williams ve Hazer (1986) kanıtlamıştır. Örgütlerdeki yöneticilerin liderlik ve yönetim şekilleri, örgütsel değer ve amaçlara bağlılığı direkt etkiler. Yöneticilerin çalışanlara olan davranışları ne kadar kontrolcü ve baskıcı olursa, çalışanların da yenilikçi olmaları ve kendilerini ifade etme dereceleri o kadar zorlaşma gösterecektir. Buna göre örgütte büyük öneme sahip olan yönetim, çalışan bağlılığını belirleyen unsurlar arasındadır.

Çalışanların işte yaşadıkları stresle ilgili faktörler, rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Rol belirsizliğinin sebebi, bireyin yüksek performans gösterebilmek için gerekli olan iş ve göreviyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Rol çatışmasıysa, çalışandan birbirine tamamen zıt olan görevleri yapmasının istendiği durumlarda ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda çalışan bir talebi karşılar fakat, istenilen diğer talepleri karşılayamaz ya da karşılamakta zorluk çeker. Rol belirsizliğiye, işteki rolünün sınırları çalışana tam olarak söylenmediğinde ortaya çıkar (Çelebi, 2009: 112).

### **1.4.3. Örgüt Dışı faktörler**

Kişisel ve örgütsel faktörlerden başka örgütsel bağlılığın etkilendiği başka bir faktör, örgüt dışı faktörlerdir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: Yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı ve sektörün durumudur.

Profesyonellik, mesleğe olan bağlılık ile alakalı bir kavramdır ve kişinin mesleğiyle özdeşleşerek mesleki değerleri kabul etmesi ve içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84). Profesyonel kişilerin çalıştığı örgütlerin mesleki gelişime desteği olduğu durumlarda çalışanların mesleki bağlılıkları negatif etkilenebilirken, örgütsel bağlılıkları pozitif yönde etkilenecektir (Dolu, 2011: 47).

Yeni iş olanakları, kişi işe başladıktan sonraki dönemde bağlılığı etkileyen önemli bir dış faktördür. Farklı iş imkanları çalışanın bireysel yetenekleriyle değil, küreselleşme, örgütün bağlı bulunduğu sektör ve ülkenin sosyo-ekonomik durumuyla da alakalıdır (İnce ve Gül, 2005: 85).

### **1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesiyle alakalı olarak pozitif veya negatif olmaktadır. Örgütsel amaçların kabul edilebilir olmaması durumunda, çalışanların bağlılıkları azalabilmekte, amaçlar kabul edilebilir ve makul olduğu zaman da bağlılığın etkili davranışlar ile sonuçlanma olanağı bulunabilmektedir (Balay, 2000: 93-97).

Örgütsel bağlılıkla alakalı bir çalışmada Randall (1987), örgütsel bağlılığın örgütsel ve bireysel bakımdan pozitif ve negatif sonuçlarını incelemiştir. Bağlılık boyutlarını düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık şeklinde açıklamıştır (Akt. Şahin, 2007: 92)

#### **1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık düzeyinin düşük olmasının kişisel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Kişisel açıdan olumlu yanı kişisel yaratıcılık ve yeniliğin ortaya çıkarılması şeklinde olabilir. Bununla birlikte kişisel olarak olumsuz etkisi, kişilerin kariyerlerini negatif etkilemesi olabilir. Kanter'e göre yöneticiler personelin güvenilir olanlarını tercih ederler. Bu nedenle bağlılığını ikna edici düzeyde gösteremeyenlerin terfi etmesi oldukça zordur. (Nilüfer Şahin, 2007: 93)

Bu bağıllıkta kişinin gelişmeye açıklığı ve yaratıcılığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca kişi, yeni iş imkanları arayacağından bu durumda, insan kaynakları kullanımının etkinliği görülebilir (Mercan: 2006: 24).

Örgüte negatif etkide bulunan performansı düşük çalışan işten ayrılınca, örgüt içindeki moral yükselebilir, yeni çalışanlar alınınca örgütteki iklim düzelebilir, hali hazırda çalışan kişiler daha iyi tutumlar sergileyebilir ve performansları artabilir (Ceseroğlu, 2010: 60).

### **1.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

İşletmeye olan bağıllık arttıkça, çalışanlardaki görev ve sadakat duygularında da artış görülmektedir. Bağlılığın artmasıyla da çalışanın güvenlik, etkinlik ve aidiyet duygularında da artış olmaktadır. Fakat orta düzeyde olan bir bağıllık, iş yerine tam bir bağıllık olamamaktadır. Genelde bu düzeyde olan kişiler, örgütün bazı değerlerini kabul etmekte ve kendi kimlikleri için çalışmaktadırlar. Bireyler örgütün ihtiyaçlarını karşılamakta fakat kendi bireysel kimlik ve değerlerini de korumaya devam etmektedirler. Örgüte öncelik vermedikleri için, daha belirsiz ve yavaş şekilde terfi alabilmektedirler.

İlimli bağıllıkta kişi, örgüte sonsuz bir sadakat duymamaktadır. Bu seviyede bulunan çalışanlar, kendilerinin sistem tarafından yeniden şekillendirilmesine karşı çıkarlar ve kendi kimliklerini koruma amacıyla çaba gösterirler (Mercan, 2006: 25).

İlimli bir bağıllık, her zaman pozitif sonuçlanmayabilir. Çalışanın ilimli bir bağıllığa sahip olması, topluma karşı hissettikleri sorumlulukla örgüte olan sadakat arasında kararsızlık yaşamalarına ve örgüt içerisinde verimsizliğine neden olacak bir bocalamaya neden olabilmektedir (Ceseroğlu, 2010: 61).

### **1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağıllıkta kişi, örgütüne karşı yüksek eğilim ve tutumlarla bağlıdır. Özdeşleşmenin sonucunda artan bağıllık, örgüt ve kişi açısından önemli sonuçlara sahiptir (Mercan, 2006: 25).

Yüksek bağıllığa sahip çalışanların ortak özellikleriyse şunlardır (Ceseroğlu, 2010: 62):

- Disiplin ve eğitime olan ihtiyaçları azdır. Performansları, düşük bağlılığa sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.
- Örgütün içindeki pozisyonlar ile alakalı seçenekler, örgüte en çok katlı sağlayacak araç şeklinde değerlendirilir.
- Bu çalışanların davranışları, güvenilirlikleri ve samimiyetleri, kriz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Aşağıda ilk olarak olumlu sonuçlarını açıkladıktan sonra olumsuz sonuçlarından bahsedilecektir.

İlk olarak, yüksek bağlılığın çalışan açısından pozitif sonuçları, ücret ve kariyerlerindeki yükseliştir. Dış baskıların olmasına rağmen örgüte sadık olunması durumunda, örgüt tarafından ödüllendirilmektedirler. Bu durum “işletmeye sadık olun, işletme de size sadık kalacaktır” sözüyle açıklanabilir. Örgüt, çalışanını kurallara uymasından dolayı yetki verir ve ödüllendirir. (Şahin, 2007: 94)

İkinci olarak, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütün devamlılığı ve dengesinin sağlanması konusunda önemli rol oynamaktadırlar. Örgütsel devamlılık, bu insanların rollerini oynamasıyla gerçekleşmektedir. Bu insanlar kendi istekleri ile işi bırakmaz, örgüt kurallarını da çiğnemezler (Mercan, 2006: 24).

Üçüncü olaraksa örgüt açısından, bağlılığı yüksek olan çalışan, sabit ve güvenilir işgücü anlamına gelmektedir. Örgütün amaçlarını kendi isteğiyle kabul eden çalışanlar, verimliliğin sağlanması için da çabalarlar. İşlerin tamamlanması için performansın yüksek düzeyde olması için uğraşırlar.

Fakat işletmeye karşı olan bağlılığın yüksek olması, kişisel gelişim ve hareket olanaklarına sınır koymaktadır. Yenilik ve yaratıcılığın gelişmesini de engelleyebilmektedir. Çalışan kurumsal normlara aşırı bağlandığında, değişimlere karşı direnebilmektedir (Şahin, 2007: 95).

Yüksek düzeyde bağlılığın olumlu taraflarını anlattıktan sonra şimdi de olumsuz taraflarına değinilerek bu bölüm sonlandırılacaktır.

Durkheim'a göre çalışanların grup ile aşırı bütünleşmesi tehlikelidir. Yüksek bağlılığın, çalışanın aile ilişkilerini de etkilediği ve strese neden olduğu görülebilir. Aile ve iş rolleri, birbirlerine bağlıdır ve kişinin kariyerindeki başarı, iş rolüne aşırı zaman ayrılmasını da gerektireceğinden, aile ilişkilerinde çatışmaya hatta bu ilişkinin reddine dahi neden olabilir.

Aynı zamanda başkalarıyla da gerginlik yaşanmasına neden olabilmektedir. Çalışanda sosyal ve kişisel yabancılaşma görülebilmektedir. Örgütüne fazla bağlı olan kişi, başka aktivitelere enerji ya da zaman ayıramaz, ya da sınırlı vakit ayırır. Aşırı bağlı olanlardaysa iş baskındır ve yaşamlarını bölümlere ayırma eğilimi göstermezler. İş ve aile ilişkilerini dengeye sokamazlar.

Aşırı bağlılık, örgütün esnekliğini azaltabilir. Geçmiş politika ve süreçlere fazlasıyla bağlı kalmak ve geleneksel uygulamalara yapışıp kalmakla sonuçlanabilir. Örgüte tamamen bağlı kişiler alternatif durumlarda işe yarar olmayabilirler. Aşırı bağlılık, örgüt adına ahlak dışı veya yasadışı davranışlar gösterebilir. Çatışma durumunda olan aşırı bağlı bireyler, işletme kurallarını toplumsal kurallardan ya da ahlak kurallarından üstün görebilirler.

Başka bir olumsuz sonuçsa, çalışanların zaman zaman örgüt için etik ya da yasal olmayan davranışlarda bulunmalarıdır. Örgüte fazlasıyla bağlı olan bir çalışan, normal çalışma şekillerinin dışına çıkma konusunda direniş göstermez. Bu davranışların sonuçlarıysa genelde müşteri ya da ortakları kaybetme, hükümet düzenlemeleri ve toplum baskısı şeklinde görülmektedir (Aras, 2010: 58).

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Örgütsel muhalefet her şeyden önce örgütlerde, değerli ve örgütsel iletişimin yapıcı bir şekli olabilir (Payne, 2014). Bazı örgütler için çalışanların muhalefet etmeye davet eder ve değerli bulurken, bazı örgütler ise çalışanları muhalefet ettiği için cezalandırır. İlki yaratıcı bir süreç olarak değerlendirilir (Sprague & Ruud, 1988: 169-193).

Çalışanlar, iş yeri kuras ve politikalarla ilgili anlaşmazlık ve zıt fikirlere sahip olduklarında örgütsel muhalefet kavramı meydana gelmektedir (Kassing, 1997: 311-332). Örgütsel muhalefet birçok şekilde yapılır, en çok bilinen örneği ise Whistleblowing dediğimiz haber uçuurma kavramıdır (Redding, 1998: 245-258). Ancak biz haber uçuurmayı örgütsel muhalefet davranışları altında ayrıntılı olarak işlemeden önce Haber uçuurmanın ülkemizde çalışanlar arasında ispiyonculuk olarak düşünüldüğü için bu kavrama sıcak bakılmadığı söyleyebilir. Aslında haber uçuurmanın ahlaki yönünün olduğu ve uygunsuzlukların ilgili kişilere bildirilmesi gerektiğini söyleyip şimdilik bu konuya bu kadar değinmekle yetinilecektir.

Ancak tüm muhalefet belirtileri etik, endişe ve prensip meselelerini içermez (Graham, 1986: 1-52). Bu aynı zamanda oldukça fazla olan kişisel bir dili içerir (Hegstrom, 1990: 141-152). Aslında kişisel sorunlar birçok örnekte olduğu gibi ilkesel sorunlarla birleşir. Çalışanlar kişisel endişelerini ilkesel olarak ve doğal olarak ciddi bir şekilde inşa ederler (Kassing, 2009: 387-396).

Dahası çalışanlar muhalefet ederken çeşitli taktik ve mesajlar kullanırlar (Garner, 2009b: 34-51; Gosset & Killer, 2006; Kassing, 2002, 2005, 2007, 2009b). Bu taktik ve mesajlar çözüm bulmadan gerçeklere başvurmaya kadarki aralığı kapsar (Kassing, 2005: 227-234).

Örgüt içerisinde örgütsel muhalefete izin veren çalışma ortamı sağlandıkça örgütler günümüzde daha rekabetçi bir konuma gelebilir. Örgütsel muhalefet, karşıt fikir veya anlaşmazlıkları ifade ederken negatif bir anlama sahip gibi görünse de aslında muhalefet etmenin bir dönüt faaliyeti şeklinde görüldüğü zamanlarda örgütsel iletişim, performans ve etkileşim açısından büyük öneme sahiptir (Ötken, 2013: 41-51).

Kassing'e göre ise örgütsel muhalefetin, demokratikleşmede büyük önemi vardır. Bunun dışında örgütün içindeki sorunları saptarken, bu sorunların çözümünde önlemler alınırken ve örgüt gelişimini sağlarken de yardımcı olacağını söylemiştir (Kassing, 2001 Akt. G. Sadykova, H. Tutar, 2014:1-15)

Örgütsel muhalefeti en genel tanımıyla Kassing (1997: 311-332; 1998: 183-229) şöyle ifade etmiştir: çalışanlar işyeri politika ve kuralları ile ilgili zıt fikirlere ve uygunsuzlukları paylaşıyorsa örgütsel muhalefeti ifade etme şekli doğmuş demektir. Çalışanların üstleri ile görüş ayrılığına düşmesinin bazı sebepleri vardır. Bunlar, örgüt içerisinde meydana gelen birtakım davranış, olay ya da durumlardır (Kassing, 1997: 311-332). Örgütsel muhalefet sadece yöneticilere karşı yapılmış gibi görünse de çalışanların birbirleriyle görüş ayrılığına düşmeleri sonucu da ortaya çıkabilmektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi özellikle muhalefetle ilgilidir (Kassing, 2000: 387-396). Çalışanlar yöneticilerinden destekleyici bir örgütsel iklim algıladıklarında, onların iş performansı artar, ve muhtemelen işletmenin amacı için işbirliğine girerler (Shanock ve Eisenberger, 2006: 299-322). İş birliği sağlandığında çalışanlar güven ve destekleyici bir duyguya sahip olurlar, bu onlara daha açık iletişim sağlama imkanı sağlar (Payne, 2014: 310-328).

Örgütsel muhalefet, örgütsel politika, örgüt iklimi ve diğer tüm uygulamalara karşı duyulan tatminsizlikten ortaya çıkmaktadır. Örgütün şu anki konumunun dışında bir pozisyonun savunulmasını gerektiren, muhalefet tarafından bir itiraz ya da protestonun olmasının gerekli kılındığı, muhalefetin yapısı itibariyle olumsuzluğu da içerir (Kassing, 1997: 311-332).

Tanımlarda geçen önemli noktalara bakıldığında, çalışanlarda tatminsizlik, ayrılık, karşı çıkma ve olumsuzluk duyguları beraberinde sorunları ortaya çıkarmakta ve muhalefete neden olmaktadır.

Örgütsel muhalefet iki temel bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, görüş ayrılığı, diğeryse bahsi geçen görüş ayrılığından bahsedilmesidir (Kassing ve Dicioccio, 2004: 114-120). Ancak daha önce de bahsedildiği üzere muhalefetin anlamsızca bir karşı çıkış olmadığı, iyi niyetli, yapıcı bir alternatifte dikkat çekme kaygısıdır. Bu yönü ile örgütsel

muhalefet, farklı bakış açıları ile karşıt düşüncelerin açıkça dile getirilmesi demektir (Kassing, 2001, Akt. G. Sadykova, H. Tutar, 2014: 1-16).

Örgütlerde çalışanların beklenti ve hedeflerinin farklılığı, yanında muhalefet ve çatışmayı da getirmektedir (Garner, 2006: 34-51). Kassing (1998: 183-229) örgütsel muhalefeti, örgüte ait genel politikaların ve örgütsel yöntemin hakkındaki çeşitli düşünceler ile karşıt fikirlerin dile getirilmesi ve yeni bir bakış açısının örgüte kazandırılmak istemesi şeklinde tanımlamıştır.

Buradan hareketle örgütsel muhalefeti, yöneticileri ile görüş ayrılığına düşen çalışanların söz konusu görüş ayrılığını dile getirmeleri biçiminde tanımlanabilir. Örgütsel muhalefet bazı yönleriyle örgütsel çatışmayla ortak noktaları varmış gibi gözükabilir. Örgütsel muhalefet olumsuzlukları ortadan kaldırmayı amaçlayan bir uzlaşma kültürü iken örgütsel çatışma, örgütte birden çok kişi veya farklı grup arasında imkan ve kıt kaynakların paylaşılması veya etkinliklerin düzenlenmesiyle yine bu kişiler veya gruplar arasında sürtüşmelere neden olan statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan kabullenilemeyen durum ya da uyuşmazlıktır (Şimşek, 2007: 291). Bu anlaşmazlık durumunda muhalefet ortaya çıksa da çatışma muhalefete göre daha uç bir kavramdır.

Nasıl tanımlanırsa tanımlanmış olsun, uyumsuzluk, zıtlık, birbirine ters düşme ve anlaşmazlık, çatışmayı oluşturan ana unsurlardır. Bu unsurlar bulunduğu zaman kişiler kendi görüşlerinin hakim olmasını ya da kendi çıkarlarının gerçekleşmesini istemektedirler (Koçel, 2001: 534).

Örgütsel çatışma, amaçları ve beklentileri farklı olan gruplar ya da birey arasında yaşanan bir süreçtir. Fakat örgütsel muhalefet, yöneticilerin benimsediği örgütsel politika, uygulama ve davranış biçimi ile ters düşen ve söz konusu politika ya da uygulamayı onaylamayan kimi örgüt üyelerinin karşı çıkma davranışlarını içine alan bir süreçtir (Kassing, 1997: 311-332).

Örgütsel muhalefette amaç ve hedefler aynı iken örgütsel çatışmada amaç ve hedefler farklılaşmıştır. Örgütsel muhalefet, durduk yere her karara muhalefet etmek ya da karşı çıkmak anlamına gelmemektedir ve yıkıcı bir çatışma değildir. Birden fazla kişi veya



grup içerisinde yaşanan anlaşmazlık, örgütsel çatışmadır (Aslan, 2003). Bu anlaşmazlık durumu örgütteki sıkıntılar ortadan kalktığında ya da bir şekilde ifade edildiğinde azalmakta hatta ortadan kalkmaktadır.

Örgütsel muhalefet farklı düşünceye sahip olmak, aynı anlayışta olmamak, yaklaşım ve fikir konusunda farklılığa sahip olmak fakat yine de yapıcı olmaya çalışmak anlamına gelmektedir. Örgütsel çatışmanın farklı çıkar ve amaç ilişkileri içinde olan grup veya kişiler arasında görüldüğü bilinirken örgütsel muhalefetse, örgüt ya da yöneticilerin davranış, uygulama veya politika şeklini benimsemeyip, daha farklı bir görüşe sahip olduğu durumlarda görülmektedir (Özdemir, 2010: 35).

Öte yandan örgütsel çatışma nedenleri; kaynakların sınırlı olması, işlerin bağımlılığı, örgütün büyüklüğü, amaç farklılıkları ve yöneticilik tarzlarıdır. Buna karşın kimi benzerlikler olmakla birlikte örgütsel muhalefet, örgüt üyelerine dönük olumsuz yönetici davranışları, örgütsel değişimin ortaya çıkardığı belirsizlik, kararların demokratik usullerle alınmaması, örgütsel etkisizlik, görev ve sorumluluklar, adaletsiz kaynak dağıtımı, etik dışı uygulamalardan kaynaklanmaktadır.(Kassing ve Armstrong, 2002: 39-66).

Bir olayın çatışmaya mı, yoksa muhalefete mi neden olacağı çalışanların kişilikleriyle yakından ilgilidir. Aynı olay karşısında bazı kişiler çatışmayı seçerken bazıları ise muhalefeti seçebilmektedir.

Muhalefetin örgüt üyelerinin bir tür direniş gösterme biçimi olduğu ve örgütsel direniş davranışları arasında değerlendirilebileceği de öne sürülmektedir. Kassing örgütsel muhalefetin çatışma ile ilişkili olabildiğini ancak her muhalefetin çatışmaya sebep olmayacağını vurgulamaktadır. (Kassing, 2011: 225-234)

Örgütte bulunan bireyleri kontrol etmek için yöneticiler, çok sayıda yola başvurmaktadır. Örgüt üyeleriye buna karşı, ifade özgürlüklerini dile getirirler ve bunu da göstererek yaparlar (Kassing, 1997: 311-332).

Örgütsel muhalefet özünde her şeye karşı çıkmak değil, örgütsel iradenin kullanılması durumunda olayın farklı şekillerde görülmesi ve yeni bakış açıları getirilmesini sağlar. İş yerinde yaşanan bir olayın ya da durumun sorun teşkil etmesi durumunda örgütsel

muhalefet, bunu belirtmeye ve rahatça ifade etmeye teşvik eder (Sadykova; Tutar, 2014: 1-15).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütün başarılı olması için önemlidir fakat bu iletişimin içeriği muhalefet etme yönünde olduğu zaman, yönetim zaman zaman dikkate almamaktadır (Gorden, 1988: 283-299; Kassing, 2005:227-234).

Birçok modern örgüt, çalışanlarını motive etmeyi amaçlamaktadır. Bunun içinde çalışanları karar alma mekanizmasına dahil etmektedir. Bu tutum çalışılan örgüte ve yapılan işe karşı pozitif tutum geliştirmeyi sağlar. Yetki verilerek ya da kararların alınması sürecine dahil ederek, çalışanların iş yerine ait politika ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini dile getirme olanağı tanınmaktadır (Scott, Bishop ve Chen, 2003: 3-19).

Yöneticiler, çalışanlara bir yandan görüşlerini ifade etmeleri için imkan verirken, bir yandan da yönetimin bir parçası haline getirerek muhalefet etmelerinin önüne geçmeyi amaçlamaktadır.

Örgütsel muhalefetin, karşıt fikirler veya anlaşmazlıkların ifade edilmesi şeklinde negatif bir anlamı olsa da, muhalefet etmenin iletişim açısından önemi büyüktür. Yöneticiler, örgütün içinde olanları öğrenmek ve nabız yoklayabilmek için, muhalefeti bir nevi dönüt şeklinde kullanmaktadır (Ötken ve Cenkeci, 2013: 41-51).

Muhalefet hem örgüt demokratikleştirilirken önemli bir role sahiptir hem de örgütteki problemler belirlenirken ve problemleri çözmek için önlem alırken de örgütün gelişimine katkı sağlar (Kassing, 2002: 187-209).

Kassing (1997) aynı zamanda örgütsel muhalefet için kişisel bir davranış yorumunda bulunmuştur ve kişilik özellikleriyle olan alakasına bakılması gerektiğini söylemiştir. Bu yüzden muhalefet her ne kadar bir iletişim şekli olsa da, her insan muhalefet yapmamaktadır.

Bazı insanlar karakter özellikleri bakımından daha fazla muhalefet etme eğilimi gösterirken, bazılarının az muhalefet edeceği ya da hiç yapmayacağı savunulmaktadır (Packer, 2010: 202-219). Bireysel farklılıklar kişilerin algılarını belirlediği gibi, muhalefet etme sınırlarını da belirlemektedir.

Bireyi başkalarından ayıran ruhsal, bedensel ve zihinsel özelliklerin tümü, kişilik şeklinde tanımlanır (Şimşek, Ş. vd. 2003). Bu çerçevede kişilikle ilgili yapılan literatür çalışmasında beş faktör kişilik modeli üzerinde durulmuştur. Pek çok araştırmacı bu modelin kişilik yapısının anlaşılması için güçlü bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedirler (Dent ve Goldberg, 1990: 1216-1229).

Beş faktör kişilik modeli; sorumluluk, dışadönüklük, duygusal denge, uyumluluk ve yeniliğe açık olma şeklinde tanımlanmıştır (Saucier, G 2008; Akt. Ötgen ve Cenkci: 106-130). Dışadönüklük, kişinin sosyallik, hırslı olma, aktivite ve konuşkanlık derecesini ölçer (Goodstein, L.D., 1999). Dışadönük olan kişiler düşüncelerini açıkça söyler, haklarını savunur, liderlik eder ve girişken olurlar. İçedönükler ise geri planda durarak sessiz ve utangaç olurlar (Costa, P.T, 1992, Akt. Ötgen ve Cenkci: 106-130)

Uyumluluk faktörünün yüksek olduğu bireyler açık sözlü, güvenilir, alçak gönüllü ve yumuşak başlı şeklinde tanımlanırlar (Bono J.E.,2002). Bu bireyler işbirliğine yatkındırlar ve naziktirler. Rekabete değil de uzlaşmanın önemli olduğunu düşünürler ve çatışmadan kaçınmaktadırlar (Barrick M.R., 2009). Düşük uyumluluk faktörüne sahip bireylerse düşmanca bir tutum sergileyen, kavgacı ve diğerlerine karşı kayıtsız kişilerdir (Digman J.M., 1990, Akt. Ötgen ve Cenkci: 106-130).

Sorumluluk faktörünün yüksek olduğu kişiler titiz, sebatkar, dikkatli, etik ilkelere bağlı ve planlı bireylerdir. Kararlılık ve sorumluluk duyguları yüksek olduğu kişiler titiz, sebatkar, dikkatli, etik ilkelere bağlı ve planlı bireylerdir. Kararlılık ve sorumluluk duyguları yüksek olan kişiler, hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu faktörün düşük olduğu bireylerse çabuk karar veren, plansız, kurallara uymayan, düzensiz ve dağınık kişilerdir.

Yüksek duygusal denge faktörüne sahip kişiler eleştiriye açık, kendine güvenen, stresle baş edebilen sabırlı kişilerdir. Düşük olanlarda ise nevrotik eğilimler görülebilmektedir. Bu kişiler çevrelerine negatif bakarlar, insan ilişkileri ise başarısızdır (Bruck C.S, Allen T.D., 2003). Yeniliğe açık olma faktörüyle farklı düşünme ve artistik yaratıcılıkla alakalıdır. Bu kişiler çeşitliliği tercih eder, yeni şeyler denerler. Geniş bir entelektüel merakları vardır ve ayrıca yaratıcıdırlar (Shi, J., Lin, Wang L.,2009; Akt. Ötgen ve Cenkci: 106-130).

Bu beş faktörle muhalefetin ilişkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında LePine ve Van Dyne (2001), sorumluluk sahibi ve dışadönük olma durumuyla bireylerin fikirlerini dile getirmeleri arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Nevrotik özelliklerle de düşüncelerini dile getirme arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Le Pine, J.A., Van Dyne, 2001; Akt. Ötgen ve Cencki: 106-130)

Packer da (2010: 202-219) bir araştırmasında sorumlu ve yeniliğe açık olan bireylerle muhalefet olma durumu arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ülkemizde yapılan beş faktör kişilik modeli araştırmacılarından olan Ayşe B. Ötken ve Tuna Cencki'ye göre ise, düzenli ve sorumlu olmak sorgulayıcı ve açık muhalefeti; dışadönük olmaksızın yapıcı açık muhalefeti açıklamaktadır.

Düzenlilik, sorumluluk, yaratıcılık, soyut düşünebilmek ve uyumluluk, sorgulayıcı açık muhalefeti açıklamaktadır. Yaratıcılık ve uyumluluk, negatif yönde açıklamaktadır. Yumuşak kalpli, affedici, kurallara uyan, kişisel ilişkileri bozmaktan kaçınan ve hoşgörülü olan uyumlu bireyler, şirketle alakalı bir hoşnutsuzluğa da sahip olsa, bunu dile getirmemektedirler. Bununla da kalmayıp, yöneticilerin görüşlerine uyum gösterip, durumu desteklemeye devam etmektedirler (Le Pine, J.A., Van Dyne, 2001).

## **2.1. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri**

Bu tez çerçevesinde Örgütsel muhalefet sürecinin kavramsallaştırılmasında Örtük Kontrol Kuramı, Bağımsız Düşünme Kuramı ve Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı olmak üzere üç farklı kuramın belirleyiciliğinden bahsedilmiştir. Ayrıntıları aşağıda tartışılacak olan bu üç kuram, bir anlamda örgütsel muhalefet sürecinin farklı yönlerini açıklama iddiası taşımaktadır. Aşağıda örgütsel muhalefet sorunsalının bu üç aşamasını açıklama iddiası taşıyan bu kuramlar anlatılmıştır.

### **2.1.1. Örtük Kontrol Kuramı**

Bu kuramlardan ilki Tompkins ve Cheney'nin 1985'te ortaya attığı Örtük Kontrol Kuramıdır (Theory of Unobtrusive Control). Bu kuram temel olarak örgüt içi kontrol tekniklerinin örgüt üyelerinin örgütsel amaç doğrultusunda davranmalarını nasıl başarmaya çalıştığını açıklama iddiasındadır. Bu bakımdan kuram, örgütsel amaca uygun davranmayan örgüt üyelerinin neden kimi zaman direnç gösterdiğini ve muhalif

davranışlar sergilediklerini de açıklama potansiyeline sahiptir. (Brandach ve Eccle ile Costa Frankema'dan Akt. Özdemir, 2010: 36)

Örtük kontrol kuramı, örgütlerde süregelen kontrol teknikleri üzerinde çalışmalar yapan Tompkins ve Cheney tarafından ortaya atılmıştır. Örgütsel kontrol, 'örgütsel amacın başarılmasına dönük, örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Brandach ve Eccles, 1989; Costa ve Frankema (2007). Tompkins ve Cheney (1985 Akt. Ozdemir, 2010: 36), örgüt üyelerinin kontrol edilmesi sürecinde, ayrıntıları aşağıda tartışılmış olan kontrol tekniklerinin kullanıldığını düşünülmektedir.

Örgüt üyelerinin kontrol edilmesinde kullanılan en eski kontrol tekniklerinden ilki basit kontroldür. Basit kontrol tekniğini benimseyen yöneticiler sahip oldukları gücü açık ve keyfi bir biçimde kullanma eğilimi taşımaktadır. Yöneticiler bu kurama göre çalışanları mesai saatleri içerisinde neler yaptığını takip eder,

İkinci kontrol biçimi ise teknolojik kontroldür. Günümüzde çoğu örgüt çalışanlarını bu şekilde kontrol etmektedir. İş yeri bilgisayarları, kameralar bu amaca hizmet eden belli başlı araçlardır. Nitekim iş yerlerinin üçte ikisinde çalışanların kontrolünün bilgisayar destekli teknolojik araçlarla yapılıyor olduğu saptanmıştır (Orthmann, 1998: 182-195). Bu kuramın pratiğinde işletmelerin bilgi işlem departmanları tarafından merkezi bir şekilde tüm bilgisayarlara konulan bir takım motive edici yazılar örnek gösterilebilir. Bunun yanı sıra giriş ve çıkışlarda parmak okutma veya imza atma şeklinde bu örnekler çoğaltılabilir.

Üçüncü kontrol mekanizması ise örgütün sosyal sistemi içerisinde yer olan bürokratik kontroldür (Kassing, 1997: 22). Max Weber tarafından ortaya atılmış bürokratik kontrol kuramına göre, örgüt üyelerinin kontrolü dikey örgütün görece üst basamağında yer alan birimler tarafından gerçekleşmektedir. Bu kurama göre insan duygusal bir varlık olmaktan çıkarılmış mekanik bir varlık olarak görünmüştür. Bu kontrol mekanizması günümüz işletme modellerinde dünya konjonktüründe kalkması gerekirken hala işletmeler dikey örgütlenmeye sahip olduğu için bürokratik kontrolde varlığını devam ettirmektedir. Buna karşın gizli örgütlenmelerde bürokratik kontrolden çok iş arkadaşları tarafından kontrol edilme gerçeğinin olduğu söylenebilir.

Yeni dönemde dikey örgütsel yapılar yerini gizli örgütsel yapılara bırakmıştır. Bu örgütsel modelde yönetenlerle yönetilenler arasındaki hiyerarşik kontrol giderek ortadan kalkmış, yüz yüze iletişim yaygınlaşmış, yazılı kural ve düzenlemeler, yerini örgütsel değer ve hedeflere bırakmış ve örgütün misyonuna derinden bir adanmışlık durumu meydana gelmiştir. (Kassing, 1997: 22).

Örtük kontrolün son özelliği ise örgüt üyelerinin örgüte ilişkin psikolojik bağlılığı olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşmedir (organizational identification) (Cheung ve Law, 2008). Örgütsel özdeşleşme düzeyinin saptanması ile birlikte örgüt üyelerinin karar alırken kendilerine telkin edilen önermelere ne oranda uydukları ya da bu önermelere direnç gösterdikleri ya da karşı çıktıkları belirlenebilmektedir (Bisel, Ford ve Keyton, 2007 Akt. Özdemir 2010: 38).

Rousseau (1998), Özdeşleşmeyi, bireyin kendini bir bütünün parçası şeklinde algılamasına yönelik bir psikolojik süreçtir. Örgütsel özdeşleşme de ise birey kendisini örgütün bir parçası şeklinde görmektedir. Böylece örgütün genel işleyiş mantığı ile özdeşleşmiş örgüt üyesi artık kendi değerleri ya da düşünme mantığı ile hareket etmeyecektir.

Örgütler çalışanlarının benliğini örgütüyle özdeşleştirmiş olmalarını ve bu çalışanları uzun süreli olarak istihdam etmeyi isterler. Bireyler örgütle özdeşleşerek örgütün birer parçası haline geldiklerini ve kendilerinin üyesi oldukları örgütle “bir” olduklarını hissederler. Böylece çalışanlar örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak düşünür ve bu düşüncenin sonucu olarak çalışanlar örgüt hedefleri için çalışmaya motive olurlar, yaptıkları işi severler gerektiğinde kendilerinden fedakârlıkta bulunurlar, iş birliği halinde çalışırlar ve olumsuz şartlarda bile örgütten ayrılmayı düşünmezler. Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme olgusu ile bilinip kabul edilmiştir (Yeşiltaş, 2012).

Böylece kontrol, basit, teknolojik ve bürokratik kontrolden farklı olarak, artık, görünmez bir biçime evrilmiştir. Örgüt üyeleri, örgütün genel işleyiş mantığı çerçevesinde düşünmeye ve hareket etmeye başladığı andan itibaren ise örgütsel özdeşleşme süreci sağlamış olacaktır. Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme, örgüt üyelerini kontrol eden bir mekanizmaya dönüşmüştür. Örgütsel özdeşleşmenin nihai amacı

ise istenilen yönde hareket eden bir örgüt üyesi yaratmaktır (Alvesson ve Willmott, 2004: 3-56).

### **2.1.2. Bağımsız Düşünme Kuramı**

Örgütsel kimi politika ya da uygulamaya ilişkin görüşlerini özgürce ifade eden örgüt üyelerinin işine daha fazla bağlı olacakları tezine dayanan bu kuram, örgütsel muhalefetin örgüt ve örgüt üyeleri üzerindeki etkilerini açıklama gücüne sahip gözükmektedir (Gorden ve Infante, 1987: 149-163).

Kuramın dayandığı temel sav şudur; çalışanlar, kendilerini rahat bir biçimde ifade edebilecekleri ve kendilerine saygı gösteren yöneticiler ile çalışmak istemektedir. Bu koşulun sağlandığı durumda çalışanların iş doyumunu, üretkenlik ve işe bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar aynı zamanda örgütlerinde muhalefet etmek istemektedirler (Kassing,1997: 311-332).

Başka bir ifade ile örgüt içerisinde kendisini özgür bir biçimde ifade edebileceğini düşünen bir çalışan, işine daha fazla sarılmakta, daha üretken olmakta, daha nitelikli ürün ortaya çıkartmakta ve hatta kendisini örgüte adamaktadır (Kassing, 1997: 28).

(Kassing, J.W.,2000) “İş Yerinde Konuşma Özgürlüğü, Örgütsel Kimlik ve Çalışan Muhalefeti Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında, konuşma özgürlüğünün yüksek olan örgütlerde örgüt üyelerinin, bağlı buldukları örgüt ile daha fazla özdeşleştiklerini, bu örgüt üyelerinin yoğun bir biçimde açık muhalefet davranışı sergilerken daha az gizli muhalefet anlayışı sergilemişlerdir.

Yine Kassing’in bu makalesine göre birçok çağdaş örgüt çalışanlarını doğrudan geri bildirimde bulunmayı ve bu şekilde bir örgütsel iklim yaratmayı teşvik etmektedir, dahası muhalefet sadece cesaretlendirme değil aynı zamanda kucaklamadır (Cotton,1993; Hegstrom, 1990: 85-97).

Yukarıdaki açıklamaları desteklemek adına, yöneticileri ile iletişimi görece iyi olan örgüt üyelerinin örgüte daha bağlı olduğu ve iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. (Anderson ve Martin, 1995: 249-265).

Benzer bir biçimde konuşma özgürlüğünü teşvik edici örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin kendilerini işe daha fazla sahiplendikleri görülmüştür (Haskins, 1996). Yöneticilerin yönetsel stillerinin örgüt üyelerinin iş doyumunu ve işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini sorgulayan çalışmalar, bu değişkenler arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmıştır (Infante ve Gorden,1989: 81-97).

Benzer bir biçimde yöneticilerin örgütsel konularda örgüt üyelerini, görüşlerini açıklama yönünde teşvik etmesinin, iş doyumunu artırdığı saptanmıştır (Gorden, Infante ve Graham, 1988).

Yöneticiler genel olarak, çalışanlardan, örgütsel değerleri eleştirmeden benimsemelerini, yöneticilerle görüş ayrılığına düştükleri durumda muhalefet etmemelerini ve örgüte sadık olmalarını talep ettiğini öne sürmektedir (Redding,1985).

Oysa yukarıda da ifade edildiği üzere görüşlerini özgür bir biçimde ifade eden çalışanlar örgüte daha bağlı olmaktadır. Muhalefetin hoşgörüsü ile karşılandığı örgütlerin daha sağlıklı olduğunu söylenebilir. Dolayısıyla, bağımsız düşünme kuramı, örgütsel muhalefetin çalışanlar üzerinde neden olduğu sonuçları açıklamak için bir araç şeklinde kullanılabilir.

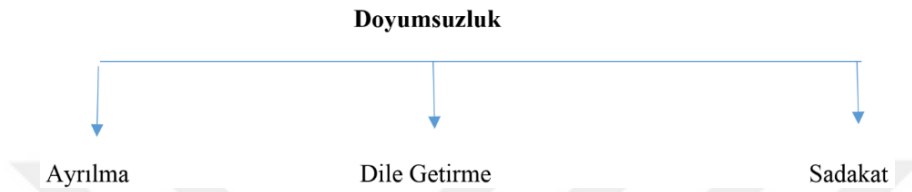
### **2.1.3. Ayrılma-Dile Getirme- Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL)**

Muhalefet düşüncesiyle sahip olan bireylerin nasıl muhalefet olduğunu ve bu görüşleri nasıl dile getirdiklerini açıklayan üçüncü kuram ise Hirschman tarafından 1970 yılında geliştirilmiştir. Bu kurama 1983 yılında Farrell tarafından aldırılmama (Neglect) boyutu eklenmiştir. Ve böylece kuram EVLN şeklini almıştır. Türkçe literatür de ise kavram ADSA (Ayrılma, sadakat, dile getirme, aldırılmama) olarak adlandırılmıştır.

Farrell doyumsuzluğa sahip çalışanlardan bazılarının tempolarında yavaşlama olduğunu, işlerini düzgün yapmadıklarını ve örgüt başarısını kötü yönde etkilediklerini söylemektedir ve bu tavrı aldırılmama şeklinde adlandırmaktadır (Garner'den Akt. Akada 2015).



Hirschman, doyumsuzluk yaşıyan bir örgüt üyesinin üç farklı biçimde davranış geliştirebileceğini varsaymıştır. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, bu davranışlardan ilki örgüt üyesinin örgütten ayrılmasıdır (exit). İkinci davranış, örgüt üyesinin örgütte kalması ve doyumsuzluğa yol açan nedenlerin ortadan kalkmasını beklemesidir (loyalty). Örgüt üyesinin sergileyebileceği üçüncü davranış ise, örgütte kalmaya devam edip doyumsuzluğa yol açan etkenlerle mücadele etmesidir (voice) (Gossett ve Kilker, 2006: 63-90).



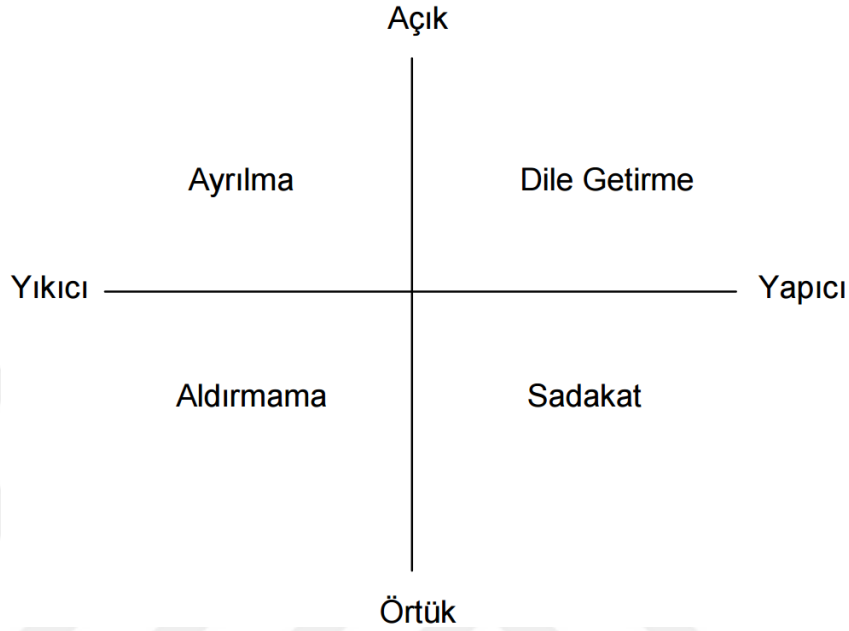
Şekil 1: ADS Modeli

Şekil 1’de Hirschman tarafından geliştirilmiş olan ADS modelini şematik bir biçimde görmek mümkündür. Hirschman, örgüt üyelerinin doyumsuzluk sonucu işten ayrılma ya da dile getirme davranışlarının çözümlenmesinde, örgütsel sadakatın belirleyici olduğunu öne sürmüştür. (Withey ve Cooper, 1992 Akt. Özdemir 2010: 43).

Hirschman’a göre sadakat kavramı, iş doyumsuzluğu yaşıyan bir çalışanın işten ayrılmayıp işe devam etmesinde ara bir değişken olarak örgüte dönük sadakatın belirleyici olduğunu düşünmüştür (Allen ve Tüselman, 2009). Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın sadakat düzeyi yüksek ise yaşamış olduğu doyumsuzluğa rağmen işyerinde kalıp bunu dile getirme olasılığı işten ayrılma olasılığına göre daha fazladır (Leck ve Saunders, 1992: 219-230).

Hirschman’ın modelinin diğer bileşeni olan, dile getirme davranışı, bireysel ya da kolektif olarak gerçekleşebilmektedir. Bireysel bir davranış olarak dile getirme davranışı, sorun yaşıyan bir çalışanın yaşadığı sorunu doğrudan yöneticilere ifade etmesidir. Dile getirme davranışının kolektif biçiminde ise çalışanın bağlı olduğu sendika ya da meslek kuruluşu, çalışanın yaşadığı sorunları dile getirebilmektedir (Allen ve Tüselman, 2009: 538-552).

Farrell çalışmasında doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan tepkileri açıklamak için ‘yapıcı-yıkıcı’ ve ‘aktif-pasif’ boyutlarından oluşan bir model geliştirmiştir. Söz konusu modeli Şekil 2’de görmek mümkündür.



**Şekil 2: İş Doyumsuzluğuna verilen Tepki Tipolojisi.**

**Kaynak: (Rusbult ve Lowery, 1985’den akt. Özdemir, 2010).**

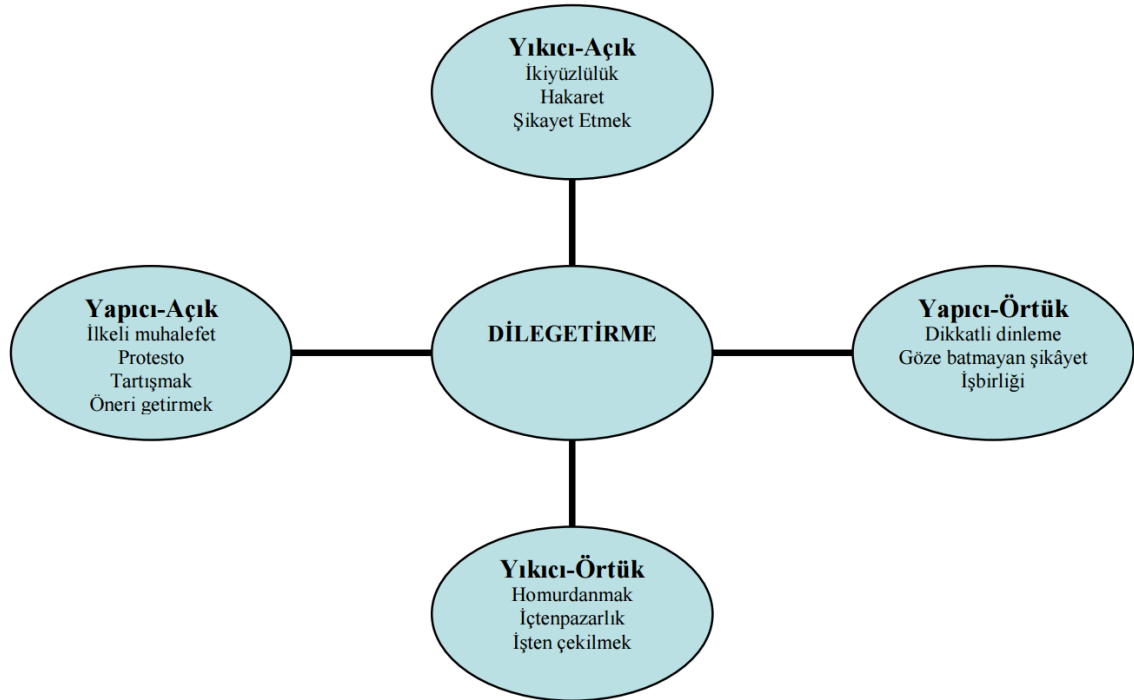
Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere ADSA modeline göre, doyumsuzluk yaşayan bir örgüt üyesi dört farklı davranış sergilemektedir. Bunlar sırasıyla, yıkıcı-açık boyutta ayrılma, yıkıcı-örtük boyutta aldırmama, yapıcı-açık boyutta dile getirme ve yapıcı-örtük boyutta sadakat davranışlarıdır.

Ayrılma davranışı, başka bir iş aramak, iş değiştirmek ve iş yavaşlatma şeklinde özetlenebilir. Aldırmama davranışı, örgüt üyelerinin çalışma azminin yok olması, işe geç gelmeyi ve işten kaçmayı alışkanlık haline getirmeleri, çalışma saatlerinde kişisel işlerini yapmaları ve işle ilgili sürekli hata yapmaları biçimdeki davranışlardır. Dile getirme davranışı sorunların yöneticileri ile tartışılması, bu sorunların çözümü için çaba gösterilmesi, çözüm önerileri geliştirilmesi, sorunun çözümü için örgüt dışından yardım istenmesi ve haber uçurma ve benzeri davranışlardır. Buna karşın sadakat davranışı ise örgütsel uygulamalara tam anlamıyla destek olmak, bu uygulamalara güvenmek ve

örgütün bir savunucusu olmak türünden davranışları içermektedir (Farrell ve Rusbult, 1992: 201-218).

Ayrılma, dile getirme, aldırmama ya da sadakat davranışlarından birini tercih etmeden önce örgüt üyesi sahip olduğu alternatifleri göz önünde bulundurmaktadır. Örneğin, mevcut durumundan daha iyi bir alternatife sahip olduğunu düşünen örgüt üyeleri muhtemelen ayrılma ya da aldırmama davranışlarını sergileme eğilimine girecektir (Withey ve Cooper, 1989, Akt. Özdemir, 2010: 43).

Gorden ise (1988) örgüt üyelerinin iş doyumsuzluğuna dönük verdikleri tepki biçimlerinden olan dile getirme davranışını dörtlü bir sınıflandırma içerisinde incelemiş ve Şekil 3'te görüldüğü gibi bir model geliştirmiştir.



**Şekil 3: Örgüt Üyelerinin İş Doyumsuzluğu Durumunda Sergiledikleri Dile Getirme Davranışları.**

**Kaynak: Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1, 283-299.**

Yıkıcı-açık davranışlar arasında ikiyüzlülük, hakaret, yaranma ve iş arkadaşlarına şikâyet etmek ve benzeri davranışlar yer alır. Yıkıcı-örtük davranışlar arasında ise homurdanmak, içten pazarlık yapmak ve işi aksatmak gibi davranışlar bulunur. Diğer

yandan yapıcı-açık dile getirme davranışları ise ilkeli muhalefet, kararların ortak alınması, tartışmak ve kimi önerilerde bulunmaktır. Yapıcı-örtük dile getirme davranışı ise sözel olmayan ama destekleyen davranışlar, Yapıcı dikkatli dinleme ve göze batmayan şikâyet ve işbirliği davranışlarıdır (Gorden, 1988: 283-299).

Örgütsel muhalefet davranışı üzerine yürütülen çalışmalar örgütsel muhalefet çalışmalarının temelinde dile getirme davranışı bulunduğunu üzerinde birleşmektedir.

Kassing (1997: 311-332), örgütsel muhalefet sürecinin özünde bir dile getirme davranışı olduğunu düşünmekle birlikte, muhalif davranışın aynı zamanda ayrılma ve aldırmama davranışları ile de ilgili olduğunu düşünmüş ve örgütsel muhalefet çalışmalarına yeni bir boyut kazandırmıştır. Yazar aynı zamanda, örgütsel muhalefetin yalnızca örgüt içerisine dönük bir dile getirme davranışı olduğu yönündeki önermelere de karşı çıkmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgüt üyelerinin kimi nedene bağlı olarak sergiledikleri dile getirme davranışı, örgütsel muhalefet çalışmalarının kuramsal temellerinden birini oluşturmaktadır.

ADSA kuramı, örgüt üyelerinin doyumsuzluk durumunda kimi tepki biçimleri geliştirdiklerini öne sürmekte olup, pek çok deneysel çalışmayla kanıtlanmıştır. Dolayısıyla ADSA kuramı, örgüt üyelerinin muhalif duygu ve düşünce içerisine girmeleri durumunda da, ne tür muhalif tepkiler verebileceklerini açıklama gücüne sahip görünmektedir.

#### **2.1.4. Örgütsel Muhalefet Süreci**

Örgütsel muhalefet sürecinin özelliklerini araştıran Kassing'in (1997: 39) örgütsel muhalefet modeline göre muhalefet süreci dört aşamadan meydana gelmektedir. Bunlardan ilki; muhalefeti başlatan etkenlerin ortaya çıkması, ikincisi muhalifin görüşlerini etkileyebilecek bazı bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin incelemesi, üçüncü aşama muhalifin görüşünü aktaracağı seçeneğe karar vermesi ve son aşama ise muhalefetin ifade şeklinin nasıl olacağını aktarılması sayılabilir.

Örgütsel muhalefet süreci, örgüt üyelerinin örgüt içi bir sorunu algılamaları ile başlamaktadır. Ancak, örgütsel bir sorunun ortaya çıkması doğrudan örgütsel muhalefete yol sebep olmamaktadır. Örgütsel muhalefetin başlaması, aynı zamanda örgüt üyelerinin sorunun çözümüne ilişkin kendilerini belirli bir oranda sorumlu hissetmelerine ilişkilidir. Kendisini sorumlu hisseden örgüt üyesi, sorunun çözümüne ilişkin seçenekleri gözden geçirmekte ve nihayet belirli bir biçimde örgütsel muhalefet davranışı sergilemektedir (Graham, 1986: 1-52).

Aşağıda örgütsel muhalefet süreci, örgütsel muhalefetin nedenleri, örgütsel muhalefet davranışları ve muhalefetin yol açtığı sonuçlar alt başlıkları altında incelenmiştir

## **2.2. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri**

Örgütsel muhalefet ile birçok değişken arasında doğrudan bir ilişki vardır. Birçok değişken örgütsel muhalefete neden olmaktadır. Örnek verecek olursak düşük örgütsel bağlılık, düşük işe bağlılık, tükenmişlik sendromu, işletmelerde örgütsel adaletin olmaması sayılabilir. aynı zamanda işten ayrılma niyeti ile örgütsel muhalefet arasında da bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında önemli ve negatif bir bağ vardır (Brown& Petersen, 1993; Johnston, Parasuraman, Futrell & Black, 1990; Moore, 2000). Aynı zamanda kritik bir bağ olan çalışan tükenmişliği ile işten ayrılma niyeti arasında da bir ilişki söz konusudur (Moore, 2000). Daha önce yapılan çalışmalarda muhalefet ile örgütsel bağlılık ve özdeşleşme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Kassing, 1998: 183-229; 2000a).

Çalışanların muhalefet etmesine neden olan ve onları muhalif davranışlar sergilemesine yol açan birçok faktör vardır (Garner, 2006: 7). Genel anlamda örgütsel muhalefet ve diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi anlattıktan sonra aşağıda örgütsel muhalefete etki eden stratejilere değinilecektir.

Muhalefet edenlerin temel amacı düşüncelerini uygun bir şekilde ifade etmektir. Aynı zaman da Kassing de çalışanların örgütsel muhalefet göstermede izleyebileceği üç farklı etki stratejisi olduğu öne sürülmektedir (Kassing, 1998: 183-229). Çalışanlar muhalif

davranışlarını ve değerlendirmelerini bireysel, ilişkisel ve örgütsel etki şeklinde göstermektedir (Kassing; Avtgis, 1999: 76-91).

Bireysel etki stratejisi: Bireysel etki çalışanların kişisel ve iletişimsel özellikleri doğrudan işletmeyi etkilemektedir (Kassing; Armstrong, 2002: 39-65). Aynı zamanda bireysel etki çalıştığı işyeri hakkında nasıl duygulara sahip olduğunu hesaba katar. Bu çalışanların, memnuniyet, bağlılık, sadakat seviyelerini öğrenmeyi amaçlar. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki memnuniyet düzeyi daha yüksek olan çalışanlar daha fazla açık muhalefet davranışı sergilerler. Açık muhalefet davranışından kasıt doğrudan üst yöneticiye düşüncelerini söylemektir. Benzer şekilde iş yeri ile daha güçlü bağlara sahip çalışanlar, örgütsel özdeşleşme seviyesi daha yüksek ve kendilerini daha açık bir şekilde ifade ederler (Kassing, 2000: 287-396; Payne,2007: 235-240)

Tersine çalışanlar daha az bağlılık düzeyine sahip ise gizli muhalefet davranışı ve yer değiştirilmiş muhalefet davranışı sergilemektedirler (Kassing, 1998: 183-229). Gizli muhalefette kast edilen, muhalif düşünceler işletmede etki sahibi olmayan çalışanlara ifade edilirken yer değiştirilmiş muhalefette ise düşünceler işletme dışındaki kişilere ifade edilmesidir.

Bireysel etki stratejisine sahip bireylerin kontrol odakları içtedir ve iç denetim yetenekleri gelişmiştir (Robbins, 2012, Çev. İnci Erdem). Dış denetimi olan bireylerse özgüven zayıflığı bulunduğu için, diğerlerinin aksine gizli muhalefet yapmaktadırlar (Kassing, 2001: 187-209).

Buradan hareket ederek iç denetim yeteneği gelişmiş çalışanların açık muhalefet davranışı gösterirken dış denetimi benimseyenlerin ise gizli ve dışsal muhalefet davranışı sergilediğini söyleyebiliriz.

İlişkisel etki stratejisi: Bu ilişki türü yöneticilerle, takım arkadaşları ve iş arkadaşları ile ilişki tipini içerir (Kassing, 1997: 311-332). Kassing'in sosyal medya alanında yapmış olduğu araştırmaların aksine, eski araştırmalar gösteriyor ki çalışanlar, yöneticileri ile olan etkileşimde muhalif söylemlerini yüz yüze şekilde ifade etmeyi tercih ederler (Sprague; Ruud, 1988 Akt.Özdemir, 2010: 23). Sürpriz olmayacak bir şekilde, eğer

çalışanlar, üstleri ile iyi ilişkilere sahip ise yöneticileri ile fazla açık muhalefet, eğer daha az ilişkiye sahip ise çalışanlarla gizli muhalefet sürecine girerler (Kassing,2000)

Üstünlük - bağılılık stratejisi: Bu strateji, yöneticilerle çalışanlar arasındaki yakın ilişkilere dayanmaktadır. Yöneticileriyle yakın ilişkiye sahip olduğunu bilen bireyler, açık muhalefet yapmaktadırlar. Fikirlerine önem verildiğini düşünen çalışanlar, karar alma konusunda söz sahibi olacaklarını düşünmektedirler. Yöneticileriyle yakın ilişkisi olmayan bireylerse gizli muhalefet yapmaktadırlar. Bu kişilerse düşüncelerinin önemsenmeyeceği kanısındadırlar (Kassing, 2009: 416-436).

Araştırmalara göre, kişisel açıdan bakılmış ve çatışmadan kaçınma tercihi, güç odağı, güçsüzlük, saldırgan iletişim özelliği, doğru ve yanlış ayrımları ve münakaşaya yatkınlık değişkenleri incelendiğinde, bu değişkenler muhalefet isteğini ve muhalefet ederken kullanılan stratejileri etkilemektedir (Ökten ve Cenkci, 2013: 41-51).

Çalışanlar farklı sebeplerden dolayı muhalif davranışlar sergilenmektedir. Muhalefete yol açan nedenlere örgütsel muhalefet literatüründe 'tetikleyici olay' adı verilmektedir. Örgütsel muhalefet, bir olayın tetiklemeyle başlamaktadır (Kassing, 1997: 311-332).

Tetikleyici olaylar çalışanları, örgütsel politika ve uygulamalar hakkında muhalif fikirleri varsa bunları dile getirme ve paylaşma konusunda teşvik eden olaylardır (Kassing ve Armstrong, 2002: 39-65).

Çalışanların çoğu, örgütteki değişimlere karşı çıkmaktadır. Çalışan davranışları, rol/sorumluluk, etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar, karar almadaki verimsizlik, performans değerlendirmedeki adaletsizlikler ve kaynak dağıtımı, örgütsel muhalefete neden olan sebeplerin başında gelmektedir (Kassing, 2009: 311-329).

Kassing ve Armstrong (2002: 39-65) örgütsel muhalefete neden olan tetikleyicileri dokuz başlıkta bir araya getirmiştir. Bu olaylar sırasıyla, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5: Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar**

<b>Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar</b> (Adalet ve çalışan hakları)	Yöneticilerin çalışanlara dönük davranışlarının adaletsiz ve çalışanların haklarını ihlal edici yönde olmasına yönelik muhalefet
<b>Örgütsel Değişme</b> (Yeni bir sisteme geçilmesi)	Örgütsel değişime ve değişimlerin uygulanış biçimine yönelik muhalefet
<b>Karar Alma</b> (Yöneticinin tek taraflı karar alması)	Örgütsel kararlara ve bu kararların alınış biçimine yönelik muhalefet
<b>Etkisizlik</b> (Yetersiz çalışma araçları)	Örgüt içindeki etkisiz uygulamalara ilişkin muhalefet
<b>Görev ve Sorumluluklar</b> (Rol belirsizliği)	Kendisinin ya da diğer örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin muhalefet
<b>Kaynaklar</b> (Örgütsel kaynakların mevcudiyeti ve kullanımı)	Örgütsel kaynakların elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik muhalefet
<b>Etik (Etik dışı davranışlar, çalışanların beklentileri)</b>	Örgüt içi etik dışı uygulamalara dönük muhalefet
<b>Performans Değerlendirme</b>	Kendisinin ya da diğer çalışanların performanslarının değerlendirilmesine dönük muhalefet
<b>Zararın Engellenmesi</b> (Çalışanın güvenliğinin sağlanması)	Örgütsel bazı uygulamaların çalışanın kendisine, iş arkadaşlarına ya da müşterilerine zarar vermesine ilişkin muhalefet

**Kaynak: Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). Expressing Dissent,pg.167.**

### 2.2.1. Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar

Yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri birtakım davranışlar örgütsel muhalefete sebep olmaktadır. Zorbalık çalışanların muhalefetine sebep olacak yönetici davranış şekillerinden biridir. Zorbalık davranışlarına tecrit etme, sindirme, tehdit, iş performansını küçük düşürme ve itibarını zedeleme örnek verilebilir (Fox ve Stallworth, 2009: 220-241).

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesine sebep olaylardan ilki yöneticilerin çalışanlara adaletsiz ve haklarını ihlal edici şekilde davranmasıdır (Kassing ve Armstrong, 2002: 264-273).

Örgütlerde bu zorbalık davranışları yöneticiler tarafından uygulanabilmekte, çalışanlar bu davranışlarla maruz kalabilmektedir. Yöneticiler tarafından örgüt üyelerine zorbalık yapılıyorsa, çalışanlar üzerinde muhalefete yol açması muhtemel görünmektedir. (Özdemir, 2010: 116).



Yıldırma, günümüzde tüm dünyada varlığı kabul edilen, işyeri yaşamına ait bir olgu olarak görülmektedir. İnsanlar, tüm yaşam alanlarında zaman zaman kırıncı, rencide edici, etik dışı, kaba, zarar verici davranışlarla karşılaşabilirler. Bu davranışlar sık sık tekrarlanmıyorsa, genellikle bireyler kendi içlerinde olumsuzlukları çözümlenmekte ve büyük sıkıntılar yaşamamaktadırlar. Ancak, sözü edilen davranışlar, uzun süre sistematik şekilde uygulanıyorsa birey zarar görmeye başlamaktadır. Artık bu durumda yıldırma eyleminden söz edilebilir (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, Akt. Mümin A. Aydın: 23).

En çok dikkat çeken yıldırma biçimi üstlerin astlara yönelik gerçekleştirdikleri yıldırma dır. Yıldırma, üstlerin çalışanlara yönelik devamlı ve bilerek gerçekleştirdikleri fiziksel ve ruhsal zarar verici davranışlar olarak ifade edilmektedir. (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 41-50).

Yöneticilerin örgüt üyelerine dönük kötü davranışlarını üç kategori altında incelemiştir. Bu davranışlardan birincisi saldırganlıktır. Hedef çalışanın başarılarını küçük görmek, ona bağırarak, hakkında dedikodu yaymak, haksız yere azarlamak, örnek gösterilebilir. İkinci davranış biçimi ise hedef çalışana dönük engelleme davranışıdır. Hedef çalışanın maillerine ya da telefonlarına yanıt vermemek, onu kimi örgütsel kaynaklardan mahrum bırakmak, hedef çalışanın önerdiği projelere destek vermemek sayılabilir. Üçüncü davranış biçimi ise açık şiddettir. Fiziksel saldırı veya hedef kişinin malına zarar verme buna örnektir. Yöneticilerin örgüt üyelerine dönük yaptıkları kötü davranışlar sonucunda çalışan olumsuz etkilenebilir, iş doyumunu düşebilir ve iş performansı azalabilir (Baron ve Neuman,1996: 161-173)

### **2.2.2. Örgütsel Değişme**

Çalışların muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan ikincisi, örgütsel değişime ilişkin muhalefettir (Kassing ve Armstrong,2002: 39-65).

Örgütsel değişme diğere bir ifade ile çalışanlarda ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalıplarında, örgütle olan ilişkilerinde ve çevresiyle örgüt arası gerçekleşebilecek bir etkileşimde oluşabilecek değişimlerdir (Sağlam, 1979). Eğer bu değişim birden ve

çalışanları olumsuz bir şekilde etkilerse, örgütsel değişime karşı oluşan direnç oluşur ve bu da örgütsel muhalefete sebep olur.

Çalışanlar, temelde değişimin kendisine karşı gelmeyip değişimin sonuçlarına direnç göstermektedirler. Örneğin, bir çalışan statü, ücret ve konfor kaybına uğrayacağını düşünüyor ise, bu durumda değişime direnç göstermesi muhtemeldir (Dent ve Goldberg, 1999: 25-41). Aynı zamanda çalışanlar daha fazla çalışıp daha az ücret alacakları yönündeki kaygıları nedeniyle değişime direnç göstereceklerdir (Kotter ve Schlesinger, 1979: 106-114).

Belirsizlik korkusu, tembellik, alışkanlıklar, örgütsel gücün yitilmesi korkusu ve değişimle birlikte ortaya çıkacak yeni durumun gerektirdiği niteliklerden yoksun olma durumu muhalefete sebep olmaktadır (Agócs, 1997: 917-931).

Çalışanların, kişisel nedenlere bağlı olarak değişime karşı gelmesinde asıl üzerinde durulması gereken nokta çalışanlar örgütü düşünüyormuş gibi görünseler de asıl altta yatan olgu çalışanların kişisel korkularıdır.

Çalışanlar, örgüt içerisinde statülerini kaybedeceği korkusu yaşadıkları için değişikliğe karşı gelmektedirler. Bu sebeple, örgütsel değişikliğe karşı gelme, örgütsel muhalefet davranışının incelenmesinde önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

### **2.2.3. Karar Alma Biçimi ve Kararın İçeriği**

Örgüt üyelerinde muhalif davranışların oluşmasına sebep olan olaylardan üçüncüsü de örgütsel kararlara ve bu kararların alınma şekline yönelik olan muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002: 39-65).

Örgütün yapısı, karar alma biçimi ile ilişkili bir diğer etkidir. Dikey örgütsel yapıdaki örgütlerde karar alma yetkisi büyük oranda üst kademe yöneticilerine verilmiştir. Bu tür örgütlerde kararlar daha çok yöneticiler tarafından alınmakta, örgüt üyelerine karar alma konusunda çok fazla hak tanınmamaktadır. Çoğu zaman alınacak karar konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan kişilere veya kararın kendilerini ilgilendirmediği kişilere kararları etkileme olanağı tanınmaktadır. Bu da kişilerin bilmedikleri konularda

isabetsiz kararlar vermeleri sonucunda başarısız sonuçlar doğurmakta bu da örgüt içinde muhalefete neden olmaktadır (Acat ve Arın, 2008).

Çalışanların karar almaya katılması önemli olduğu gibi yöneticilerin de yetkin kişiler olması oldukça önemlidir. Özetle karar almaya yönelik muhalefet liderin tarzına ve örgüt yapısına göre değişkenlik gösterebilir. Çalışanları karar alma süreçlerine söz sahibi edebilmek gelecekte muhalefeti kontrol altına almaya olanak sağlar.

#### **2.2.4. Etkisiz Yönetici**

Çalışanların muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan dördüncüsü, örgüt içindeki kimi etkisiz uygulamalara yönelik muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002). Her firmaya göre örgütsel etkililik farklı olabilmektedir. Örneğin, bir firmanın etkililiğinden söz edildiğinde firmanın hedeflediği ortalama kârı elde edip edemediğine bakılmaktadır. Örgütsel etkililik, örgütün hedefleriyle çıktılarının benzerlik durumudur

Kreitner ve Kinicki'nin (1995) çıkardığı etkililik ölçütlerini Karşlı,(1998:11) dört ana başlıkta toplamıştır:

1. Amacı gerçekleştirmek- belirtilen amaçlara ulaşmak
2. Kaynakların elde edilmesi- gereken üretim girdilerini genişletmek
3. İç süreçler – sağlıklı örgüt sistemlerinin kurulması ve devamının sağlanması,
4. Stratejik oluşumlarda doyum sağlama – bütün önemli ve kilit hissedarları ya da katılımcıları doyuma ulaştırma.

Yöneticiliğin profesyonelleşmesi sonucunda yöneticilere hizmet öncesi bir eğitimin verilmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütün etkililiği ile örgüt üyelerinin motivasyon düzeyleri üzerinde olumsuz etkiyi yaratan etkenlerden biri yöneticilerin yetersiz olması gösterilebilir. (Kassing ve Armstrong, 2002: 39-65).

Etkisiz yönetici örgütün amaçlarına ulaşmamasına ve çıktılarının istenilen düzeyde olmamasına sebep olabilir. Bu durum çalışanların emeklerinin boşa gitmesine sebep olduğu gibi bunun sonucunda hoşnutsuzluk ortamı oluşabilir.

### **2.2.5. Yetki, Görev ve Sorumluluklar**

Yöneticinin görevlerinden biri örgütsel işlerin kim tarafından, nerede, ne zaman ve nasıl yapacağını belirlemektir. Yönetici, planlama sürecinde adaletli olmazsa, işlerin mesai saatleri ve işyeri dışında yapılmasına sebep olur bunun yanı sıra örgüt üyelerinden yetki ve sorumlulukları dışında olan işleri yapmasını talep eder, bu durumda örgüt üyelerinin muhalefeti ile karşılaşabilir (Kassing, 2000: 387-396).

Yönetici, örgütsel yapıyı organize ederken çalışanların isteklerini göz önünde bulundurmuyorsa çalışanların muhalefeti ile karşılaşabilir. Yönetici, bu süreçte başarısız olursa, örgütün güç yitirmesine sebep olabilir. Bu durumda, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, yöneticiye karşı çıkabilir (Kassing, 2000: 387-396).

### **2.2.6. Kaynak Dağılımı**

Örgüt üyelerinin muhalif davranışlar sergilemesini tetikleyen olaylardan altıncısı, örgütsel kaynakların temin edilmesi ve bu kaynakların kullanılmasına yönelik muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002: 39-65).

Yönetici tutumları, örgütsel kaynakların dağıtım sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel kaynakların dağıtım yapılırken yöneticilerin adil davranmaması örgüt üyelerinin muhalefet etmesine sebep olmaktadır. Fakat çalışanların, örgüte olan bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etki arzulayan yöneticiler kaynak dağıtımında adaletli davranması zorunludur (Tremblay, Sire ve Balkin, 2000: 269-290).

Bu tezin konusu örgütsel adalet olmadığından aşağıda sadece örgütsel adaletin temel kavramlarından bahsedilmiş olup ayrıntıya girilmemiştir.

Örgütsel adaleti, dağıtıcı, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyutta incelenebilir. Ücret ve prim gibi örgütsel kaynakların örgüt üyelerine adil bir biçimde dağıtılması dağıtıcı adalettir. Örgüt üyelerinin terfi edilmeleri ve performanslarının değerlendirilmeleri gibi işlem ve süreçlerin adil yapıldığına ilişkin algılar işlemsel adalettir. Sonucusu olan etkileşimsel adalet ise yöneticilerin örgüt üyelerine dönük

davranışlarının adil yapıldığına ilişkin algılar olarak nitelendirilebilir (Roch ve Shanock, 2006: 299-322).

### **2.2.7. Etik Dışı ve Hukuk Dışı Eylemler**

Yunanca'daki "etos" kelimesinden gelen etik kavramı, davranış ve karakter anlamlarına gelmektedir (Pieper, 1999: 30). Ahlaksa Latince "moralis" kelimesinden gelmektedir ve görgü, gelenek anlamındadır (Thompson, 1985: 555-561).

Kötü iş yapma, haksız mal edinme, kaçakçılık, yetkiyi kötüye kullanma, dedikodu ve araçlar yoluyla iş yürütme, zimmete para geçirme, görevin gerektirdiklerini yapmaktan kaçınma, kötü alışkanlıklar, resmi ihaleye fesat karıştırma, ayrımcılık, aşırma, yaranma, kayırmacılık, gücün istismar edilmesi, hakaret ve ihmâl gibi hareketler, en çok görülen etik dışı davranışlardır (Johnson ve Sharma, 2004; Akt. Aydın, 2010: 22). Dolayısıyla yukarıda sıralanan tüm etik ve hukuk dışı davranışlar örgüt üyelerinin muhalefetine yol açabilmektedir.

### **2.2.8. Performans Değerlendirme**

Performans, kişinin çalıştığı bölümle beraber örgütün, belirli bir sürede, daha önceden belirlenmiş hedeflere hangi oranda ulaşabildiğinin ölçütüdür. Performansın değerlendirilmesi, bireyin bölümüyle bütünleşik bir şekilde, belli başlı ölçüt ve yöntemler aracılığıyla bir hedefe ulaşip ulaşmadığını ölçmektir (Sümer, 2000 den Akt. Camgöz ve Alperden, 2006: 192).

Performans değerlendirme sürecinin adil yapılması durumlarda çalışanların iş doyum düzeyleri pozitif yönde etkilenmektedir (Pettijohn, ve d'Amico, 2001: 127-146). Ne var ki zaman zaman çalışanlar, performanslarının objektif kıstaslara dayalı ve adil yapılmadığı fikrine inanmaktadır. Bu durum çalışanların çeşitli biçimlerde tepki gösterirler. Çalışanlar emeklerinin karşılığını tam olarak almadıklarını düşünür ve üstlerine karşı kızgın bir tavır sergilerler (Miner, 1992).

Performans değerlendirme sisteminde temel amaç, çalışanların, hedeflere göre etkili bir biçimde çalışmanın sağlanmasıdır. Çalışan açısından da değerlendirme, büyük öneme sahiptir. Çalışmasının karşılığını görmek isteyen birey, çalışmayan ve başarılı olmayan

kişilerden bir farkı olmasını bekler. Ayrıca başarısının derecesini bilen kişi yine kendisini geliştirme ve düzeltme imkanı da bulur (Özmercan, 2016).

### **2.2.9. Örgütün Yol Açtığı Zararlar**

Örgütlerin çeşitli uygulamaları başta kendileri olmak üzere, diğer örgüt üyeleri ile örgütün hizmet sunduğu kesimlere zarar verebilirler. Bu durumda örgüt üyelerinin muhalefetine yol açmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 39-65). Örgütten kaynaklı zararlara bakıldığında sonuçları çok daha ağır olabilmektedir.

İş kazalarıyla alakalı önlem alınmaması, çalışma ortamında hijyen olmaması, bireylerin yedikleri ve içtiklerinin kontrol edilmemesi, çalışmaya uygun ışık ve ısı koşullarının uygun ve çalışılabilir şekilde oluşturulmaması, dinlenebilecek ortamların oluşturulmaması gibi nedenler yöneticilerin çalışanlara dolaylı veya doğrudan vereceği zararlar arasında gösterilebilir (Lynch, Krause, Kaplan, Tuomilehto ve Salonen, 1997: 617-622).

İşyeri ortamıyla alakalı bu tarz olumsuz şartların çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığına zarar vermesi örgütün performansını etkilediği gibi örgütsel muhalefete de sebep olmaktadır.

### **2.3. Örgütsel Muhalefet Davranışları**

Örgütsel muhalefette iki çeşit yöntem kullanılmaktadır. Birincisi haber uçurma (whistleblowing) (Martin, 2005: 45-48) diğeri ise Kassing tarafından ortaya atılan örgütsel muhalefet boyutlarıdır, bunlar üçe ayrılmaktadır; açık (articulated) muhalefet veya dikey muhalefet, gizli (latent) muhalefet veya yatay muhalefet ve sonuncusu dışsal (displaced) veya yer değiştirilmiş muhalefettir (Kassing, 1998: 183-229). Aşağıda ayrıntılı olarak örgütsel muhalefet davranışlarına değinilmiştir.

#### **2.3.1. Haber Uçurma (Whistleblowing)**

Haber uçurma birçok anlamda kullanılmaktadır. Haber uçurma farklı işletmelerin farklı seviyelerinde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde haber uçurmanın rolüne rağmen, yanlış yapılan vakalar tam anlamıyla elimine edilemeyebilir. Haberuçurma üzerindeki algı karmaşık bir algıdır. Bir yandan, işletmenin kamuoyu imajını tehdit eder, bir diğer

tarafından, organizasyonel yanlışların önlenmesinde işletmelere yardım eder (Muhammed, Hariz; Zaleha, Othman, 2015).

Örgüt içerisinde bulunan yanlış uygulamalar ya da “principled organizational dissent” denilen prensiplere dayalı organizasyonel ihtilaflar, bilir kişi aracılığıyla sözlü veya yazılı şekilde, gerek kimliğini gizleyerek gerekse açıkça yönetime veya örgütün dışında kalan mercilere durumun bildirilmesidir (Celep ve Konaklı, 2012: 66).

Haber uçurma, etik olmayan veya kural dışı uygulamaların, sorunu çözme amaçlı yapabileceği katkıları örgütün içindeki veya dışındaki mercilere rapor etmektir. Tasvip edilmeyen uygulama veya davranışların sadece kanıtları ile raporlanması, yönetim anlayışının daha kabul edilebilir olmasını ve kurumsallaşmanın gerçekleşmesini sağlamaktadır. Haber uçurmaya sebep olma ihtimali bulunan davranış ya da uygulamalar, sosyal ya da mali hakları sağlamadan işçi çalıştırma, psikolojik şiddet, insan hakları ihlali, her tür örgütsel adaletsizlik davranışları, paydaş haklarının ihlali, adam kayırma ve taciz bulunmaktadır (Demir, 2010).

Haber uçurma; Bir kurumda çalışmakta olan ya da daha önce çalışmış olan bir çalışan tarafından kurum dışına çıktığında veya çalıştığında kurumun yanlışlıklarını, hukuksuzluğunu ya da toplumu tehdit eden eylemleri açığa çıkarmak için başvurulmuş bir muhalefet tipi olarak tanımlanmaktadır (Lachman, 2008:1-18).

Haber uçurma ile jurnalcilik teriminin, birbirlerinin yerine kullanılması bir risk oluşturmaktadır. İncelenen olaylar gösteriyor ki; haber uçurma övülmeye değer olsa da genellikle; ispiyoncu, casus, çığırta ve diğer hor görülen muhbir tiplerle ilişkilendirilir. Ayrıca birçok olay, haber uçuranların tipik bir şekilde mağdur olmalarıyla sonuçlanır. (Jubb, Peter B,1999: 77-94)

Haber uçurma davranışını, Tablo 6’da ne, neden, nasıl, nereye, ne zaman ve kim olmak üzere altı boyutta incelemiştir:

**Tablo 6: Whistleblowing: 5N, 1K Analizi**

<b>NE?</b> <b>Haber uçurma nedir?</b>	<b>Haber uçurma</b> , bir organizasyon içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.
--	---

<b>NİÇİN ? NEDEN ? Haber uçurma niçin yapılır?</b>	<b>Kişisel nedenler:</b> (Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi vs.) erdem ahlakı (virtue ethics) <b>Organizasyonel nedenler:</b> (güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vesaire.) <b>Durumsal nedenler:</b> (Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik ve saire.)
<b>NASIL? Whistleblowing nasıl ve hangi yöntemlerle yapılır?</b>	<b>Aleni whistleblowing:</b> (yasa-dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi.) <b>Zımnî whistleblowing:</b> (Kimliği gizleyerek yasadışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi.) Whistleblower, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir (anonymity) . Whistleblower, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez, fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili dış organizasyonlar whistleblower'ın ismini gizli tutar. (confidentiality) Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vs.
<b>NEREYE? Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri nereye/kime bildirir?</b>	<b>İçsel whistleblowing:</b> Yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon üst yönetimine sözlü ve /veya yazılı rapor edilebilir. <b>Dışsal whistleblowing:</b> Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya vesaire.) ifşa edilebilir.
<b>NE ZAMAN ? Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri ne zaman bildirir?</b>	Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında whistleblower'lar harekete geçer. Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.
<b>KİM?  Organizasyonda yasa-dışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) kimlerdir?</b>	Organizasyonlarda yasadışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere "Whistleblower" adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan "gönüllü denetçiler" (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir. <b>Whistleblower'lar üç gruba ayrılır:</b> Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları, Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar, Organizasyon dışında olmakla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlar

**Kaynak:** Aktan, C. C. (2006). "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistleblowing".Mercek Dergisi. C:1, S:13. Ss:1-13.

Aktan'a göre (2006) haber uçurma davranışı büyük ölçüde kişisel erdem(civic virtue) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) olduğunu ifade etmektedir. Bireysel erdem, kişinin erdem ve ahlaka olan bağlılığının yüksek olmasıdır. Birey sadece içinde bulunduğu organizasyonda değil, her zaman ve her yerde etik olmayan uygulama ya da eylemlere karşı tepki gösterir. Sivil erdeme sahip bireye göre yasallıktan önce meşruiyet gelmektedir. Bu kişi aynı zamanda örgüt içindeki yanlış olan



tüm uygulama ve hareketlerden rahatsızlık duymakta ve bu uygulamaları kabul etmemektedir.

İşbaşı (2000)'na göre örgütsel vatandaşlık, resmi ödül sistemi içerisinde tam olarak veya doğrudan tanımlanmamıştır ama bir bütün şeklinde, fonksiyonları yerine getirmek için gönüllülük esasına dayanarak çalışmaktadır. Çalışan bireyler kendilerini bir örgüte ne kadar ait hissederlerse ve ne kadar bağlanırlarsa, örgütte kalma istekleri de o kadar artacaktır. Ortak çalışma konusunda da daha fazla çaba göstereceklerdir (Aydın, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışında amaç, örgütün istenmeyen ve yıkıcı olabilecek davranışlardan korunmasını sağlayarak, çalışan kişilerin beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve koordinasyonu sağlayarak verimliliğin artırılmasıdır. Görevler zorunluluk olduğu için, telafi amaçlı veya emir verildiği için yapmazlar. İş tanımları içerisinde olmayan bu özverili davranışlar, örgüt işleyişine ayak uydurmalarında yardımcı olur (Ölçüm, Çetin, 2004: 95-96).

Örgütsel vatandaşlığın örgüte yaptığı katkılar genel çerçevede şöyle sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 77-96)

- a. Örgütsel performansın ve etkinliğin artması.
- b. Çalışan verimliliğinin artması.
- c. Kaynak kullanımı ve paylaşımı konusunda verimliliğin artması.
- d. Çalışanlar ve birimlerin etkili bir koordinasyon içinde olması.
- e. Çevresel değişiklik ve yeniliklere karşı uyum yeteneğinin artması.

Kişinin samimi duygular ile istekle yaptığı bu davranışların altında ödül beklentisi bulunmamaktadır. Örnek vermek gerekirse, mesaisi dolduğu halde işten çıkmayıp, kendisinden istenmeyen ya da beklenmeyen bir işi bitirmek için fazla mesai yapıyorsa veya işi bitirmekte zorlanan bir arkadaşına yardım etmek için kalıyorsa, burada örgütsel vatandaşlık davranışından söz etmek mümkündür (Sezgin, 2005:319).

Özetlemek gerekirse haber uçurma olayının geręekleşmesi için üç unsurun olması gereklidir; etik dışı eyleme başvuran kişiler; yapılan haksızlığı gören, tanımlayan ve raporlayanlar ile haksızlığın rapor edilmesine dâhil olan katılımcılar (Near, Janet P. Miceli, Marcia P,1996 s.1). Zaten örgütsel bilgiyi paylaşmak da demokratik, açık ve katılımı olan bir yönetim anlayışında gereklidir (Sadykova, Tutar, 2014: 1-16)

### **2.3.2. Açık Muhalefet**

Açık muhalefet çalışanların karşıt fikirlerini örgüt içinde kendilerinden daha üst kademede olan yöneticilere dile getirme davranışdır. (Kassing,2002: 187-209) Başka bir ifade ile çalışanlar çeşitli koşullara bağlı olarak farklı muhalif davranış ve fikirlerini doğrudan ilgili kişilere iletmektedir. Örgütsel muhalefetin bu türüne açık muhalefet (upward dissent) denilmektedir (Kassing, 1998:183-229).

Çoğu zaman yöneticiler kendilerine yönelik yapılan eleştirileri dikkate almamaktadırlar (Kassing, 1997: 311-332). Çalışanalar, açık muhalefet stratejisine göre muhalif fikirlerini; aktif-yapıcı, aktif-yıkıcı pasif-yapıcı, pasif-yıkıcı olmak üzere dört farklı şekilde dile getirmektedirler (Gorden, 1988: 283-299).

Aktif-yapıcıdan kastedilen; örgütsel uygulamalara önerilerde getirmek ve destek vermek, mantıklı yorumlamalar ve ortaklaşa karar vermeleri gibi davranışları kapsar. Pasif-yapıcıdan kastedilen; Sessiz bir şekilde örgütsel uygulamalara destek çıkmak, uyumlu ve işbirliği içinde olmayı kapsar.

Aktif-yıkıcı olmaktan kastedilen; çalışanların, kendi iş arkadaşlarına şikâyet etmeleri, çıkarıcı ve ikiyüzlü davranmaları, sözlü olarak saldırma, surat asma davranışı örnek verilebilir.

Pasif-yıkıcı olmaktan kastedilen ise; örgütsel uygulamalara karşı çalışma arkadaşlarını gizlice provoke etmeleri ve kayıtsızmış gibi davranma davranışı sergilerler. Krone (1992: 1-15), çalışanların üstlerini etkilemek ve belirli bir sonuç almak dikey etki stratejisini kullanmaktadırlar. Kassing (2002: 187-209) ise bu önermeden hareket ederek açık muhalefet sınıflandırması yapmıştır. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır;

**a) Doğrudan Olgusal İtiraz:** Organizasyonel pratik ve politikaların birinci el bilgi ve kanıtı dayanmasını içermektedir (Kassing, 1998: 183-229, 2002). Profesyonel ve yetkili bir strateji türünü içerir (Kassing, 2005: 227-234). Çalışanların somut olgularına ve deneyimlerine dayanarak çalışma arkadaşlarının muhalif savını desteklemeyi içerir (Kassing, 2002). Bu strateji kullanıldığında, çalışanlar aktif bir şekilde kanıtlarını toplar ve tecrübelerini göz önünde bulundurur. Sonuç olarak asılsız fikirlerden, gereksiz huzursuz saldırılardan ve yanlış yönlendirilmiş şikayetlerden uzak durulur. Burada çalışan endişelerini desteleyecek kanıtlar toplar, sorunun çevresindeki gerçeklere odaklanır ve son olarak iddialarını destekleyecek gerçekleri bulmaya çalışılır.

**b) Çözüm Önerisi Sunma:** Her şeyden önce, algılanan probleme çözüm bulmayı içerir, bu aynı zamanda tetikleyici muhalefettir (Kassing, 2002, 2005). Muhalefeti ortaya çıkaran olayın ispatını bulmaktansa bunun çözümü için önerilerde bulunmayı içerir. Çözüm sunma doğrudan olgusal itiraz ile bir bağda kullanılabilir (Kassing, 2002).

**c) Önleme-Kaçınma:** Bu strateji doğrudan olgusal itiraz ve çözüm önerisi sunma stratejileri kadar sıklıkla kullanılmamaktadır, ama bazen rutin olarak kullanılmaktadır (Kassing, 2002, 2005). İnsanlar üç ana sebepten dolayı önleme-kaçınma stratejisini tercih etmektedir: etkisiz yöneticilik, yöneticinin performans düşüklüğü, kararsız yöneticinin varlığı (Kassing, 2009: 416-436). Söz konusu durumlar, doğrudan iş yeri sahiplerini yapılan davranışlardır. Bu örneklerde, çalışanlar birçok kez kaygılarını dikkatsiz ve küçümseyen yöneticileriyle paylaşırlar. Ve onlar yöneticilerinin küçümseyen ve dikkatsiz olduğunu varsayarlar. Sonuç olarak eğer açık bir şekilde işletme kuralları ihlal edilirse çalışanlar yöneticilerini engellerler. Bu örnekler; aldatma vakaları, hırsızlık, yoksulluk, yargı ve tazizi içermektedir (Kassing, 2009: 416-436). Çalışan kendi yöneticisinin üstü ile konuşur veya patronunun üstüyle konuşmayı yeğler.

**d) İstifa Tehdidinde Bulunma:** İstifa tehdidini, yönetimden istenen değişikliklerin yapılması adına bunu baskı aracı olarak kullanma olarak değerlendirilebilir. Çalışanlar, iş gerekliliğinde veya organizasyonel başarısızlıklarda eğer güvenlikleri tehlikeye girdi ise istifa tehdidinde bulunurlar (Kassing, 2011: 225-234). Kassing'in (2013) bir diğer makalesinde ise şu şekilde ifade edilmiştir: En basit bir sorunda veya en zor bir uyuşmazlık oluştuğunda istifa etme tehdidinde bulunmaktadır.

e) **Tekrarlama:** Çalışanların muhalif davranışlarına sözlü ve davranışsal olarak ilgi çekerek örgütsel yönetimi etkilemeye çalışmak olarak değerlendirilir. Bu strateji, bir zaman diliminde birkaç kere yöneticiden benzer çözüm bulunmuş durumun tekrar gözden geçirilmesi olarak açıklanabilir (Kassing, 2002, 2009b). Çalışan kendi endişesini birçok kez dile getirir, sorunu sıcak tutmaya çalışmak bu stratejiye örnek verilebilir.

Açık muhalefet sınıflandırması yaptıktan sonra şimdi de sıra Kassing ve Armstrong (2001: 264-273) tarafından dile getirilen açık muhalefet davranışı sergileyen çalışanların karakteristik özelliklerine geldi:

1. Tartışmaya meyilli olmaları,
2. İç-denetim odağına sahip olmaları,
3. Üstleri ile iyi bir ilişki içerisinde olmaları
4. Orta düzey bir kademedeki bulunmaları,
5. Örgütsel süreçleri etkileyebileceğine inanma,
6. İş-doyum düzeylerinin yüksek olmasıdır.

Çalışanların açık muhalefet davranışlarında rol oynayan bir diğer faktör ise işyerinde uzun süreli istihdam güvencesine sahip olmalarıdır (Cannings, 1992: 261-272). Uzun süreli iş güvencesine sahip çalışanlar, muhalif görüşleri üsteleri ile tartışmaktan çekinmemektedir.

Açık muhalefet davranışı sergilemede diğer bir faktör ise, örgütsel sadakat düzeyi yüksek çalışanların düşüncelerini üstlerine bildirme eğilimi taşıdıkları öne sürülmektedir (Leck ve Saunders, 1992: 219-230).

Son olarak örgüt üyelerinin farklı iş olanaklarına sahip olmaları da açık muhalefet davranışının oluşmasında önemli bir faktördür. (Farrell ve Rusbult, 1992). Çalışanlar iş yerinde bir çok tetikleyici olayla yüzleşirler ve onlar bu muhalefeti ifade etme gereği

duyarlar. Ve çalışanlar bu muhalif fikirleri yöneticileri, iş arkadaşları, aile üyeleri veya dışardan arkadaşları ile paylaşabilirler (Kassing, 2012: 237-253).

### **2.3.3. Gizli Muhalefet**

Açık muhalefetin aksine, gizli muhalefette çalışanlar üst yöneticileri ile daha zayıf bir ilişkiye sahiptir. Örgütte çalışanların geri bildirimine gerekli önem verilmediğinde veya daha düşük bağlılık ve iş tatminine sahip çalışanlara gizli muhalefet davranışı sergilerler (Kassing, 1998: 183-229, 2000a, 2000b).

Çalışanlar, örgütteki kimi uygulama ve politikalara karşı, çıkarlarına bir şey olacağı korkusuyla, karşıt düşüncelerini açıklamak istemezler. Bu durumda, çalışanlar sessiz kalmakta veya muhalif düşüncelerini örgüt içindeki başka arkadaşlarına anlatmaktadırlar (Kassing ve Avtgis, 1999: 76-91). Kassing (1997: 311-332) gizli muhalefeti; çalışanın örgütte doğrudan etkisi olmayan çalışanlara fikirlerini anlatarak bu yönüyle açık muhalefetten ayırmaktadır. Çalışanlar kendilerinin rakip veya düşman şeklinde algılandıklarını düşündüklerinde, gizli muhalefet davranışı görülmektedir (Kassing, 1998: 183-229).

Gizli muhalefeti seçen çalışanların, güvende hissetmek, örgüt içi yakın ilişkilere sahip olmak, kıdemli olmak ve belirli bir uzmanlık alanına sahip olmak gibi özellikleri vardır (Kassing, 1998: 183-229). Örgüt içinde üst pozisyonda bulunmayıp örgüt dışı iyi ilişkilere sahip olan çalışanlar, daha çok gizli muhalefeti tercih ederler (Kassing ve Armstrong, 2009).

### **2.3.4. Dışsal Muhalefet**

Dışsal muhalefet önceki literatürlerde görüldüğü üzere iki farklı şekilde oluşur. İlki çalışanlar düşük bağlılık ve işten ayrılma niyeti var ise (Kassing, 1998: 183-229), ikincisi ise; genç çalışanlar ile daha az iş tecrübesine sahip ise ve bulunduğu işletme de yeni ise daha çok dışsal muhalefet örneği sergilerler (Kassing & DiCioccio, 2004: 114-120)

Bu muhalefet türü açık ve gizli muhalefet türünden tamamen ayrılmaktadır. Bu iki türdeki muhalefetlerden ilki örgüt içerisindeki üst yöneticiye ikincisi ise örgütteki

dengeler üzerinde etkili olmayan diğerk bir çalışana fikirlerini aktarmakken, (Kassing 1998) dışsal muhalefette çalışanlar muhalif fikirlerini aile üyeleri ya da iş çevresinden olmayan arkadaşlarına anlatmayı tercih ederler. Bu muhalefet biçimine dışsal muhalefet denilmektedir.

Çalışanların bu muhalefet türünü seçmesinin nedeni ise yani iş dışındaki arkadaşlarına veya aile üyelerine sorunları anlatmanın altında yatan neden kendilerini bu şekilde daha güvende hissetmeleridir (Kassing, 1998: 183-229). Çalışanlar, muhalif fikirlerini örgüt dışındakilerle konuşarak, kendilerine yönelik olumsuz davranışları azaltma amacı güderler. Çalışanlar muhalif fikirlerini örgüt dışındakilerle paylaşarak psikolojik olarak örgütten ayrılırken hukuksal açıdan ayrılmayı düşünmemektedirler (Kassing, 1997: 311-332).

#### **2.4. Muhalefetin Yol Açtığı Sonuçlar**

Örgütsel süreçler bakımından ele alındığında da örgüt içi muhalefetin genel olarak hoş görülmeyiği öne sürülebilir. Muhalefet kavramı ölkemizde daha çok olumsuz bir kavramı çağrıştırmaktadır. Bunun altında yatan olgu demokrasi kavramının içselleştirilmemiş olmasının yanı sıra değişime karşı direnç gösterilebilir.

Yöneticiler, muhalefet davranışta bulunan çalışanlarına, üç farklı şekilde tepki verirler. Bunlardan ilki, çalışanları ödüllendirmekken, ikinci tepkisi yok saymak üçüncü tepkisi ise cezalandırmaktır (Graham 1986: 1-52).

Özdemir (2010), muhalif davranışları pekiştirmeye örnek olarak, örgütte bulunan üyelerin muhalefet oluşmasına sebep olan olayla alakalı getirdikleri çözümlerini yöneticilerin dikkate alması gerektiğidir. Bu durumsa örgüt içinde demokrasi oluşumunun göstergesidir. Muhalif üyelerin cezalandırılmasınaysa çalışanların iş yükünün arttırılması, tehdit edilmesi, iletişimin kesilmesi ya da misilleme yapılması örnek gösterilebilir.

Hegstrom (1990: 141-152), Örgütsel muhalefetin teşvik edici ve baskılayıcı iki boyutu olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütlerin muhalefete ilişkin bakış açısı muhalefetin ortaya çıkmasında ya da bastırılmasında önemli bir etkindir.

## 2.5. Örgütsel Muhalefetle İlgili Değişkenler

Çalışanlar, örgüt içinde hoşlanmadıkları uygulamalar ile karşılaştıklarında, kendi düşüncelerini söylemek için bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişken olmak üzere üç strateji seçmektedirler (Kassing, 1997: 311-332).

### 2.5.1. Bireysel Değişkenler

Kassing ve Avtgis (1999: 100-115), Çalışanların kişilik özellikleri örgütsel muhalefet davranışının doğrudan etkilemektedir. Çalışanların tartışmaya yatkınlık düzeyi ve denetim odağı kişilik özelliği muhalif davranış sergilemede önemli bir faktördür. Eğer çalışanlar tartışmaya meyilli ise daha erken sinirlenmekte ve muhalif davranış daha erken ortaya çıkmaktadır.

Kassing (1997: 311-332), Örgütsel muhalefet ile örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu değişkenler ile örgütsel muhalefet arasında bir ilişki olup olmadığı ve eğer bir ilişki var ise bunun hangi düzeyde gerçekleştiğine ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Bu tezin sonuç bölümünde ise örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet arasında bir ilişki var mıdır, eğer varsa hangi düzeydedir sorusunun cevabı aranmaktadır. Bilindiği üzere örgütsel bağlılığın üç alt boyutu bulunmaktadır, bunlar sırası ile devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktır. Örgütsel muhalefetin ise haber uçurmayı ayrı bir yere koyarsak açık muhalefet veya dikey muhalefet, gizli muhalefet veya yatay muhalefet ve dışsal muhalefet veya yer değiştirmiş muhalefet olmak üzere üç ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutların nasıl bir etkileşim içerisinde olduklarına tezimizin sonuç kısmında değinilecektir.

Son yapılan çalışmalar, muhalefet etme ile önemli duygusal organizasyonel sonuçlar arasında örneğin prosedürel adalet (Goodboy, et al., 2009; Kassing & Mcdowel, 2008), Çalışan tükenmişliği (Avtgis et al., 2007: 97-102) ve işe bağlılık arasında bir bağ vardır.

Çalışanların iş doyum düzeyi ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkilere dönük çalışmalar yüksek iş doyum düzeyinin açık muhalefet ile pozitif yönlü, gizli

muhalefet ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu belirlenmiştir (Kassing, 1998: 183-229).

İç denetim odağına sahip çalışanların açık muhalefet davranışını tercih ederken, dış denetim odağına sahip çalışanların ise gizli muhalefet davranışı tercih ettiklerini saptanmıştır. Aynı zamanda çalışanların örgüt içerisinde kendilerini güçsüz hissetmeleri durumunda çatışmadan uzak durmakta ve muhalif davranışlar sergilemekten kaçınmaktadırlar (Kassing, 2002: 39-65). Buradan çıkan birinci sonuç, iç denetim odağına sahip çalışanlar özgüveni daha yüksek çalışanlar olup bunlar muhalif davranışta bulunma zorunda kaldıklarında doğrudan üst yöneticilerine veya örgüt içerisinde etkili olan kişilere sorun veya öneriyi aktarmaktadırlar. Çıkarılan ikinci sonuç ise, dış denetim odağına sahip çalışanlar bir sorunu veya öneriyi bildirecekleri zaman bunu örgütte bir etkide bulunmayan çalışma arkadaşlarına iletmektedirler.

Cheney ve Tompkins, (1987: 179-210) örgütsel özdeşleşmeyi bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluştuğunu ifade etmektedir. Ashforth' a göre (Akt. Tüzün, Çağlar: 1016) çalışan kendini tanımlamada örgütü ne kadar çok kullanırsa o ölçüde özdeşleşir,

Yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanlarda işi bırakma düşüncesi düşüktür, bağlılık artmıştır ve kendi imaj algılarını bu şekilde tamamlamaktadırlar. Kişinin inancı, tutum ve duygularıyla çalışanları birbirine yaklaştıran özdeşleşme, ayrıca örgüte entegre olmalarına da neden olur. Bu tutum ve duygularsa işe bağlılığı sağlar (Çakınberk vd., 2011: 94).

Sonuç olarak, Kassing (2008:344) bireysel değişkenler, çalışanların muhalif davranışlarını sergileme konusundaki kararlılıklarını etkilemektedir. Ancak, bu değişkenler genellikle ilişkisel ve örgütsel faktörlerle beraber işlerler.

### **2.5.2. İlişkisel Değişkenler**

Örgütteki iletişim yapısı örgütsel muhalefet davranışını etkileyen bir diğer faktördür. Çalışanlar, üstleri ile iyi ilişkiler içinde ise muhalif söylemlerini doğrudan ifade ederken, üstleri ile iyi ilişkilere sahip olmayanlar muhalif görüşlerini daha çok iş arkadaşları ile paylaşmaktadırlar (Kassing, 2000: 58-70).



İlişkisel değişkenler, çalışanların örgütlerdeki ilişkilerinin kalitesi ve tipiyle bağlantılıdır (Kassing, 2008:344).

Örgütlerde iletişim; yatay, dikey, çapraz ve çok yönlü iletişim şeklinde dört ana sınıfa ayrılmaktadır. Dikey iletişimde yöneticiler astlarına işle ilgili açıklamaları, emir ve talimatları; örgütsel süreç ve uygulamalarla ilgili bilgileri iletir. Astlar da kendileriyle, iş arkadaşlarıyla, örgütsel uygulamalarla ve yaptıkları işlerle ilgili bilgileri üstlerine ulaştırırlar (Tepe, 2004).

Örgütlerde aynı düzeydeki departman yöneticileri ile çalışanları benzeri departmanlardaki yöneticiler ile çalışanlar arasında fonksiyonel ilişkiden dolayı yaptıkları iletişime yatay iletişim adı verilir. Bu iletişimin temel amacı örgütsel koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır (Kaya, 2006: 139). Çapraz iletişim, farklı birimlerde bulunan ast-st çalışan iletişimidir. Özellikle grupsal çalışmaların ağırlıkta olduğu örgütlerde, örgütsel katılımı sağlayarak işlerin koordinasyonunun kolaylaşmasını gerçekleştirir (Tutar, 2003: 130).

Bir örgütte bilgilerin ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde tabandan tavana, tavandan tabana çok yönlü kanallarla serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışına çok yönlü iletişim adı verilir (Kaya, 2006: 245-258). zdemir (2010), yöneticiler ile iyi iletişim kurabilen örgüt üyelerinin açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini, buna karşın yöneticiler ile sağlıklı iletişim kuramayan örgüt üyelerinin ise gizli ya da dışsal muhalefet stratejisini kullanabilecekleri sonucuna varmıştır.

### **2.5.3. Örgütsel Değişkenler**

Son rgtsel değişken ise, örgütsel etkidir. Örgütsel yapı, örgütsel kültür, örgütsel iklim muhalefet davranışı üzerinde etkiye sahiptir (Kassing, 1997: 311-332, Kassing, 2000: 387-396). Organizasyonel yapı; söylenen raporların, görevlerin ve organizasyon içerisindeki sistematik düzenlemeler ile ilgilenir. Bunlar organizasyondaki resmi ve somut olguların işin nasıl sonuçlanacağını etkiler. Açık bir şekilde muhalifler, büyük işletmelere kıyasla küçük işletmelerde kendilerini daha güvende hissederler (Miceli ve Near, 1986: 267-281).

Açık bir şekilde örgütler çalışanlarına hoşgörülü oldukça, çalışanlar yöneticileri ile daha fazla açık muhalefet davranışında bulunurlar (Kassing, 1998: 183-229, 2000a). Örgütsel değişkenler, çalışanların örgütü nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Kassing, 1997:324). Çalışanlar, muhalif görüşlerini dile getirmeye karar verirken örgütsel değişkenleri dikkate almaktadırlar (Kassing, 2008: 342-355). Örgütsel muhalefet davranışıyla alakalı örgütsel değişkenlerin biriyse örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, örgütsel kazanımların dağıtılması, bu kararları alırken yararlanılan prosedür ve kişiler arası ilişkilerin yönetilmesini sağlayan sosyal kural ve normların adilliğiyle alakalı, çalışan bireylerin algısıdır (Folger ve Cropanzano, 1998. Akt. S.Yürür ve C.Mengeci: 298 ).

Örgüte üye olanlar, diğer örgüt üyeleriyle kendilerini karşılaştırırlar. Aynı işe eşit ücret verilmesini, eşit izin haklarının olmasını, kuralların eşitçe uygulanmasını, sosyal imkanlardan herkesin eşit yararlanması gerektiği beklentisi içinde olurlar. Fakat adalet algısının odak noktası sadece bu çıktıları karşılaştırmak değildir. Örgütün kuralları ve kuralların uygulanışı da, adalet algısının odağındadır (Özdevecioğlu, 2003: 21).

Bireylerde adalet algısının olması, örgütün işleyişinin etkin olması açısından büyük öneme sahiptir (Greenberg, 1990: 410). Örgütteki kaynakların adil bir şekilde dağıtılmaması, yanlı olunması, çalışanlara karşı yaklaşımlarda adil olunmaması, çalışanların iş doyumlarında azalmaya sebebiyet verecektir (Yürür, 2008: 298). Bu durum da, muhalif davranışların oluşmasına sebep olur. Örgütsel kararların adil bir biçimde alındığına inanan çalışanların gizli muhalefet davranışlarının azaldığı kanıtlanmıştır (Kassing ve McDowell 2008: 34-43).

## **2.6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İçi Muhalefet İlişkisi**

Örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet arasında bir ilişki olup olmadığı ve eğer bir ilişki var ise bunun hangi düzeyde gerçekleştiğine ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmış bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık değişkeni temel olarak çalışanın bağlı olduğu örgütle olan bağının saptanması bakımından önem taşımaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt hedeflerini ve değerlerini içselleştirmesi, çalışanın örgütün amaçlarına ulaşmak için yoğun bir şekilde çaba sarf etmesi ve çalışanın örgütünde ayrılmayı düşünmemesi olarak tanımlanır (Hunt ve Morgan, 1994: 1568-1587).

Yönetici, örgütsel yapıyı organize ederken çalışanların isteklerini göz önünde bulundurmaz zorundadır, aksi halde çalışanların muhalefeti ile karşılaşabilir. Yönetici, bu süreçte başarısız olursa, örgütün güç yitirmesine sebep olabilir. Bu durumda, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, yöneticiye karşı çıkabilir (Kassing, 2000: 58-70).

Örgütsel bağlılık çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bir bağ olarak tanımlanmıştır. (Allen & Meyer, 1996). Meyer ve Allen'e (1991) göre, örgütsel bağlılıkta üç saç ayağı bulunmaktadır. Bunlar devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktır.

Devam bağlılığı, çalışanın ödeme, sosyal statü vb. sebeplerle kendisini bir örgüte bağlı hissetme durumudur. Bu kazanımlar, çalışanın örgütten ayrılması halinde kaybetme riskini meydana getirecektir. Duygusal bağlılık, çalışanın kimliğiyle örgütün kimliği arasındaki bağıdır. Çalışan bu bağ sayesinde örgüt ile olan ilişkisinin devamlılığını istemektedir. Normatif bağlılık ise çalışanın örgüte vefa, sadakat duyguları çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgüte bağlanan bireyler örgütte kalmak istediklerinden; devamlılık bağı güçlü olanlar örgüte ihtiyaç duyduklarından; normatif bağlılığı güçlü olanlarsa örgüte karşı bir zorunluluk duydukları için bağlı olacaklardır (Meyer & Allen, 1991 Akt. Brandi N. Frisby, Alan K. Goodboy & Marjorie M. Buckner, 2014).

Örgütsel muhalefet, çalışanın örgütsel politika ve kurallar hakkında farklı düşüncelere ve zıt fikirlere sahip olması ve bunları dile getirme olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998: 183-229). Muhalefet eğer iyi yönetilirse daha iyi bir örgütsel performans sağlayabilir ve aynı zamanda çalışanların bağlılığı artırılabilir (Kassing, 2011: 225-234).

Örgütsel muhalefetin uygulanma biçimine göre açık (articulated), gizli (latent) ve dışsal (displaced) şeklinde üç farklı alt boyutu bulunmaktadır (Kassing, 1998: 193-229). Açık muhalefet, huzursuzluklarını örgütsel yapılanmayı etkileyebilecek yöneticilere açıkça söylemektir. Örneğin yöneticiler örgütün diğer çalışanlarına nazaran daha çok açık muhalefet davranışına yönelirler. Açık muhalefet davranışında bulunan çalışanlar aynı zamanda yöneticileri ile iyi bir iletişime sahiptirler. (Kassing & Armstrong, 2001; Kassing & Avtgis, 1999: 118-127).

Gizli muhalefet anlayışının temelinde çalışanların huzursuzluklarını örgüt içinde herhangi bir yaptırım gücüne sahip olmayan çalışma arkadaşlarına aktarma düşüncesi vardır. Bu kavram Türkiye’de daha çok yatay muhalefet olarak adlandırılmış olup burada gizli muhalefet olarak adlandırılmasının sebebi muhalefet etme riskli bulunduğu için doğrudan yöneticilere ifade edilmez, daha çok örgütteki etkili olmayan çalışanlar arasında duyulması sağlanır. (Kassing, 1988; Kassing & Armstrong, 2001: 264-273; Kassing & Avtgis, 1999: 118-127). Yatay muhalefet olarak adlandırılmasının sebebi ise çalışanların sorunu veya düşüncelerini yöneticilerine değil, bunun yerine kendi takım arkadaşlarına veya aynı pozisyondaki arkadaşlarına düşüncelerini açıklamalarıdır.

Dışsal muhalefet (displaced dissent) ise, çalışanların muhalif görüşlerini iş çevresi dışındaki arkadaşlarına veya aile bireyelerine aktarmayı tercih ettiklerinde oluşur (Kassing, 1997:326, 327; Kassing, 1998:190-192; Kassing, 2001:445). Burada çalışanlar sahip olduğu düşüncelerin riskli ve tehlikeli olduğuna inanırlarsa, kendilerini güvene alma adına örgüt dışındaki kişilere veya aile bireyelerine anlatmayı tercih ederler (Kassing & Dicioccio, 2004: 114-120; Kassing, Piemento, Goman & Mitchell).

Kassing ve Armstrong’a göre (2002: 187-209) çalışanlar kendi aileleri ve iş dışındaki arkadaşları ile muhalif fikirlerini tartıştığı durumda dışsal muhalefete başvurmakta ve bu durumda muhtemeldir ki çalışanlar daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır (Kassing, 1998; Akt. Zachary W. Goldman & Scott A. Myers)

Daha az çalışma tecrübesi olanlar ile yönetici olmayan çalışanlar gizli muhalefet davranışında bulunurlar (Kassing & Armstrong, 2001). Örgüt içerisinde çalışma süresinde artış oldukça, bireyin kazancı da artacağından çalışanın örgütsel bağlılığının da artacağı tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Lok ve Crawford, 2001; Cohen, 1993; Obeng ve Ugboro 2003; Benkhoff, 1997).

Çalışanların içinde buldukları örgütte uzun süre çalışmaları, yani kıdemlerinin yüksek olması örgütten elde edecekleri kazançları arttıracak, örgütten ayrılmaları durumunda bu kazançları kaybedeceklerinden devam bağlılığı artacaktır (Özkaya ve diğ 2006: 80).

Bu varsayıma benzer olan bir diğer çalışmada şudur; genç ve daha alt kademedeki çalışanlar ile daha az iş tecrübesine sahip çalışanlar muhtemeldir ki örgütsel bağlılık

seviyesi daha düşüktür. Bu faktörler bir arada düşünüldüğünde dışsal muhalefet genç ve alt kademe çalışanları ile daha az iş tecrübesine sahip çalışanlar arasında oluşmaktadır (J. W. Kassing ve R. L. Dicioccio, 2004: 114-120).

Ayrıca son dönemdeki çalışmalar, dışsal muhalefetin iş gücü devir hızına işaret ettiğini göstermektedir. (Kassing et al., in press). Muhalefet etme ve duygusal organizasyonel çıktılardan olan prosedürel adalet, tükenmişlik, işe bağlılık arasında önemli bir bağ olduğu söylenebilir (Goodboy et al., 2009; Kassing & McDowell, 2008).

Meyer ve Allen'in yaptığı örgütsel bağlılık sınıflandırmasında üçüncü ve en son eklenen boyutu oluşturan normatif bağlılık, ahlaki görev duygusuna sahip çalışanların örgütten ayrılmamak gerektiğini düşünmeleri ve bu yüzden de örgüte bağlılık duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1997). Normatif bağlılıkta, çalışanın örgüte bağlılık duymasında etkili olan şey, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmasıdır.

Normatif bağlılığın çalışanın örgütüne bağlılık göstermesinin ahlaki bir zorunluluk olduğunu belirtmiştik dolayısı ile Gül (2014)'e göre, yöneticilerin bu algılamayı yükseltecek misyon ve vizyona sahip olması durumunda bu bağlılık türünün gelişmesine katkı sunacaktır. Ayrıca yöneticinin kişisel risk üstlenmesi, çalışanlara duyarlılık göstermesi bu bağlılık türü ile pozitif bir ilişki içerisindedir.

Normatif bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda şuna dikkat etmekte fayda vardır: Normatif bağlılık her kültürde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğu, Kuzey Amerika'da yapılmış olması ve söz konusu bu ülkelerde fayda maliyet hesaplamaları önem verilen konulardan biridir (Wasti, 2005: 304). Meyer ve Allen normatif bağlılığın güçlü sosyal bağların ve ahlaki zorunlulukların olduğu toplumlarda daha uygun olduğunu ifade etmiştir (Wasti, 2005: 304). Normatif bağlılık ve örgütsel muhalefet alt boyutları arasındaki ilişkinin de farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurması muhtemeldir.

Çalışanın örgüte karşı borçluluk duygusunun yarattığı örgütte kalma davranışı çalışanı ahlaki olarak örgüte bağlamaktadır. Bu bağlılık boyutunun içinde olan bir çalışanın bu bağlılık türünden çıkması ancak örgüte yönelik hissettiği borç duygusundan arınmasıyla

mümkün olacaktır ki bu da çalışanın örgüte olan borcunu ödemesiyle gerçekleşecektir (Allen ve Meyer 1990; Meyer ve Allen, 1991)

Günümüz dünyasında sürekli bir değişim söz konusudur, bu durum örgütleri ve çalışanları doğrudan etkilediği gibi kavramları da daha komplike hale getirmektedir. Gosset ve Kilker'ın (2006: 63-90) yapmış olduğu sosyal medya üzerindeki çalışmalar, örgütsel muhalefet kavramına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Şöyle ki, şikâyet etme ve işten atılma sitelerinde eski veya iş yaşantısına devam eden çalışanların yapmış oldukları yorumlar hem işletme yöneticileri tarafından hem de diğer kişiler tarafından okunmaktadır. Oluşan bu yeni durum açık muhalefeti ve dışsal muhalefeti doğrudan bir araya getirme olanağı sağlar.

Konuşma özgürlüğü inşasına yönelik operasyonel çaba, daha umut verici ve sağlam teorik sonuçlar çıkarmaya katkı sağlar. Örneğin çalışanlar eğer kendilerine daha fazla konuşma özgürlüğü veya bağımsız düşünme imkanı verileceğine inanır ve aynı zamanda da karar alma sürecinin bir unsuru haline getirilse çalışanların örgütsel bağlılığı daha fazla artacaktır (Gorden & Infante, 1991). Başka bir ifade ile örgüt içerisinde kendisini özgür biçimde ifade edebileceğini düşünen bir çalışan işine daha fazla sarılmakta, daha üretken olmakta, daha nitelikli ürün ortaya çıkarmakta ve hatta kendisini örgüte adamaktadır (Kassing, 1997: 28).

Örgütle özdeşleşme gerçekleştirmiş çalışanın, iş doyumunu ve gönül gücü yüksek fakat göreviyle alakalı belirsizlik ve ikirciklik karşısında göstereceği hoşgörü düşük olmaktadır. Özdeşleşmeyi gerçekleştirmiş kişi, örgütün başarı veya başarısızlığını kendi başarı ya da başarısızlığı gibi görür. Özdeşleşme daha çok ussal değil, duygusal olmaktadır. İşgören'e göre kişi ilk olarak gereksinimlerin karşılandığı, doyumun gerçekleştiği ve iç güdülenme olduğu için örgüte bağlıdır fakat zamanla bu nedenler ortadan kalktığı halde bağlılık devam ediyorsa, bu bağlılık özdeşleşme haline gelir (Başaran, 2000, 233).

Kassing'e göre, konuşma özgürlüğü yüksek olan örgütlerde çalışanların bağlı buldukları örgüt ile daha fazla özdeşleştikleri, bu çalışanların yoğun bir biçimde açık muhalefet davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir ve bu çalışanlar aynı zamanda daha az gizli muhalefet davranışına yönelmektedirler. Konuşma özgürlüğün az olduğu

örgütlerde ise örgütsel bağlılık azalmakta ve bu çalışanlar ise daha çok gizli muhalefet davranışı sergilerken daha az açık muhalefet davranışı sergilemektedirler (Kassing, J. W., 2000).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların daha iyi iletişim içinde oldukları ve işbirliğine yatkınlıklarının daha iyi olduğu düşünülmektedir (Luthans, 1995). Bireylerin örgütsel muhalefet davranışlarıyla çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilere dönük çalışmalar yüksek örgütsel bağlılık, iş doyum ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin açık muhalefetle pozitif yönlü, gizli muhalefetle negatif yönlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır (Kassing, 1998)

Burada yapılan tüme varımla ve daha önceki literatür çalışmalarına da dayanarak duygusal bağlılığın açık muhalefet ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Çünkü çalışan, örgütte fikirlerini açık bir şekilde dile getirirken kendisini örgüte adamakta ve örgütle özdeşleşmektedir, örgüt ile gönül birliğine içerisinde girmektedirler.

Aynı zamanda bir örgütün muhalefete vermiş olduğu olumlu cevap bazı örgütsel nitelikleri örneğin, iş yerinde konuşma özgürlüğünü, şeffaflığı, çalışanların geri bildirimini, bağlılığını, iş tatmini ve iş yeriyle özdeşleşmenin artmasına katkı sağlamaktadır (Gorden & Infante, 1991; Gronstedt, 2000).

Kassing'in bir başka makalesine göre de birçok örgüt çalışanlarını geribildirimde bulunmayı teşvik ettiğini söylemekte ve muhalefetin sadece cesaretlendirme değil aynı zamanda kucaklama olduğunu ifade etmiştir (Cotton, 1993; Hagsrom, 1990). Bu savı desteklemek adına, yöneticileri ile iyi iletişime sahip çalışanların örgüte daha bağlı oldukları ve iş doyum seviyelerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Anderson ve Martin, 1995). Daha öncede bahsedildiği üzere yöneticileri ile iyi ilişkilere sahip çalışanlar açık muhalefet davranışı göstermektedirler.

Çalışanların örgütsel muhalefetine etki edecek diğer bir kavram ise doyumsuzluk kavramıdır. Bu kavram aynı zamanda hem örgütsel bağlılıkla hem de örgütsel muhalefetle ilişkilidir. Hirschman doyumsuzluk yaşayan bir çalışanın üç farklı davranış içerisinde bulunacağını öne sürmüştür. Bunlar: Ayrılma, dile getirme ve sadakattir ( Gossett ve Kilker, 2006: 63-90).

Balay (2000: 135-136) doyumsuzluğu bireyin, örgütsel gelişme düzeyi ya da ödül politikasından memnun olmama durumu şeklinde tanımlamıştır. Çalışanın yetersiz özendirme ve ödül politikası ya da yoksun bırakılma duygularının doyumsuzluğa neden olacağını ve örgütü değiştirme isteğinin artacağını belirtmiştir. Aynı zamanda iş doyumunu ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak işgücü devir oranı ve devamsızlık arasında sürekli ve ters bir ilişki olduğunu ifade etmiş; çalışanın örgütten ayrılma isteğiyle alakalı algının, direkt olarak iş rolüne ait doyum düzeyinin bir işlevi olduğu savunmuştur.

Doyumsuzluk ve örgütsel bağlılık ilişkisini açıkladıktan sonra, Hirschman, sadakatın çalışanların doyumsuzluk sonucu işten ayrılma ya da dile getirme davranışı arasında önemli bir rol üstlendiğini ifade etmiştir (Withey ve Cooper, 1992). Hirschman'a göre sadakat kavramı, iş doyumsuzluğu yaşayan bir çalışanın işinden ayrılmayıp işine devam etmesinde örgüte bağlılıkta bir ara değişken olduğunu düşünmüştür (Allen ve Tüselmen, 2009).

Bağlılık kavramı ile örgütsel sadakat birbirine oldukça yakın kavramlar olmasına rağmen farklı anlamlara sahiptir. Koç'a göre (2009:201) örgütsel bağlılık, çalışanın amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleri ile benzerlik göstermesi iken örgütsel sadakat, çalışanın kendi amaç ve değerlerinin bir anlam ifade etmeden çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcamasıdır. Dolayısıyla çalışan yüksek düzeyde sadakat ve genelleştirilmiş görevinin olması, örgütsel bağlılığa daha fazla değer vermesine olanak sağlar. Bireysel sadakat ve görev daha düşük seviyede ise, araçsal güdülemeye verilen değer daha fazladır (Wiener, 1982: 418-428).

Diğer bir ifade ile çalışanın sadakat düzeyi yüksek ise yaşamış olduğu doyumsuzluğa rağmen işyerinde kalıp bunu dile getirme veya muhalefet etme olasılığı işinden ayrılma olasılığından daha fazladır (Leck ve Saunders). Çalışanların sahip olduğu sadakat düşük seviyede ise muhalefet bir ekibin nitelikli karar verme sürecinde negatif bir etkiye sahiptir. Yüksek sadakat koşulları altında muhalefet ekiplerin nitelikli karar vermesini sağlar (R S. Dooley, G E. Fryxell, 1999: 1237-1257).



Dile getirme davranışı ise bireysel veya kolektif olarak gerçekleşmektedir. Bireysel bir davranış olarak dile getirme davranışı sorun yaşayan bir çalışanın yaşadığı sorunu doğrudan yöneticisine ifade etmesidir (Allen ve Tüselman, 2009).

Kolektif dile getirme davranışında ise çalışanın bağlı olduğu sendikaya veya meslek kuruluşuna yaşadığı sorunu dile getirme olarak değerlendirilebilir (Allen ve Tüselman, 2009). Buradaki davranış şekli ise dışsal muhalefet olarak kendisini gösterebilir. Çünkü çalışan sorunu örgüt içerisindeki yöneticisine değil doğrudan dış kaynaklara açıklamaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri giderek yükselme eğilimindedir, çünkü çalışanların örgütlerine karşı sahip olduğu memnuniyet düzeyi artmaktadır. Günümüzde çalışanlar çok daha güvenli ve konforlu iş ortamlarında görev yapmasına rağmen bazı çalışanlar hala işlerine karşı bir memnun olmama duygusu yaşamaktadır. Bunun en önemli sebebi çalışanların beklentileriyle iş koşullarının farklı olmasıdır. Ayrıca iş yerlerindeki bazı düzenlemeler çalışanların beklentilerinin altında kalabilir, bu durumsa çalışanların örgütsel bağlılıklarını düşürmekte muhalif davranışlar göstermesine yol açar (Robbins, 2003).

Örgütsel muhalefet, çalışanlara ve örgüte karşı olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilir. Örgütten ayrılma, örgüt içi çatışmalar ve şiddet davranışlarının görülmesi, bu sonuçlar arasında gösterilebilir. Ayrıca muhalif düşüncelerin baskı altına alındığı veya önemsenmediği örgütlerin de zamanla otokratik hale gelmesi, olumsuz sonuçlara örnek gösterilebilir. Bu da özdeşleşme, bağlılık, yenileşme ve gelişmenin önünde duran engellerden biri olmaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007; Akt. Özdemir, 2010).

Çalışan bireyler örgütün hedef ve değerlerini ne kadar çok benimser ya da inanırsa o derece de örgütlerine bağlılık duyguları güçlenir (Açıkalın, 2011). Bireylerdeki işlem adaleti algısı, örgütsel davranışta bulunurken meydana gelir. Bireyler, yöneticilerin yaptığı bir işlemi değerlendirmeden evvel davranışı algılayıp, ona göre davranış ve tutum gösterirler. Bireyi algısı olumluysa iş tatmini gerçekleşir ve bunun sonucunda da bağlılık ve sadakatte artış olur. Tersisi durum gerçekleştiğindeyse performans ve motivasyon düşüklüğü görülür (Tutar, 2007). Çalışanların muhalefet etmesine sebep olur.

Bağlılık seviyesindeki düşüklüğün olumlu yönleri olabilirken, yüksekliğinin de olumsuz yönleri olabilir. Yüksek düzeyli bağlılık, örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, örgütün daha hızlı dağılmasına neden olabilirken, amaçlar kabul edilebilir ve makul olduğu zaman etkili davranışlar ile sonuçlanma ihtimali bulunmaktadır (Wiener, 1982: 418-428). Düşük bağlılıkta çalışanlar farklı fikirler sunarak örgüte olumlu katkı sunma imkanı varken yüksek bağlılıkta böyle bir imkanın varlığından söz edemeyiz. Bir diğer taraftan, düşük bağlılığa sahip çalışanlar yöneticilerine düşüncelerini söylemezken, yüksek bağlılıkta çalışanlar düşüncelerini açık bir şekilde yöneticileri ile paylaşarak olumsuzlukların ortadan kalkmasına katkıda bulunabilirler.

Örgüte olan bağlılığı yüksek seviyede olan insanların iş tatmini daha yüksek olabilmekte ve daha üretken çalışabilmektedirler. İş doyumunu yüksek bireyler iş bırakma, devamsızlık gibi davranışlar içinde olmayacaklardır (Bilgen, 2014). İş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütsel bağlılığı daha yüksek olduğu için fikirlerini açıkça sunmaktan kaçınmazlar.

Akademik çalışmalar, açık muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar motive edici ve proaktif yaklaşım içerisinde olduğunu iddia etmektedirler (Avtgis et al., 2007; Kassing, 1998, 2002, 2007). Açık muhalefet davranışı sergileyenler, örgütlerinde kişisel etkide bulunabileceklerine ve kendilerini etkileyecek durumlar üzerinde kontrol sahibi olduklarına inanırlar (Kassing, 1998: 183-229; Kassing & Avtgis, 2001). Dahası, açık muhalefet, iş ilişkisinin önemli bir öngörücüsüdür. Bunların tümü, açık muhalefeti çalışanların faydası olarak değerlendirir ve çalışanları güçlendirici, kontrol odaklı ve örgütlerine bağlı olarak ifade eder.

Çalışanlar öç alma duygusuyla hareket ettiğinde gizli muhalefet davranışında bulunurlar ve kaygılarının çalışma arkadaşları tarafından duyulmasını isterler (Kassing, 1997: 311-332). Böylece gizli muhalefet duygusal durumla ilişkilendirilir. Çalışanları rahatsız edici sorunlar, hayal kırıklıklarının ortadan kaldırılma ve bu sorunların yönetim tarafından ele alınma fırsatının bulunmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Tarihsel olarak, çalışanlar hayal kırıklıklarına uğradıklarında ve örgütsel kısıtlamalarla yüzleştğinde gizli muhalefet davranışına yönelmişlerdir. Örneğin çalışanlar yeteri derecede konuşma özgürlüğüne sahip değilse, yönetime güvenmiyorlarsa ve iş yerinde sınırlı kişisel etkiye sahiplerse gizli muhalefet davranışına yönelirler (Kassing, 1998,

2000: 58-69). Dahası gizli muhalefet davranışında bulunan çalışanlar, açık muhalefet davranışına göre daha saldırgan bir iletişim eğilimi göstermektedirler (Kassing & Avtgis, 1999: 118-127).

Gizli muhalefet, düşük bağlılık, düşük iş tatmini, düşük özdeşleşme ve yöneticileri ile daha zayıf iletişim durumunu yansıtır (Kassing, 1998, 2000: 58-69). Çalışan sık sık gizli muhalefet davranışında bulunuyorsa ayrılma fikrinden uzaklaşıyor. Ayrılma, gizli muhalefeti ifade etmeyi seçen çalışanlar için muhtemel başa çıkma stratejisi gibi görünmektedir (Kassing, 2011: 225-234). Buna ek olarak dış denetim odağına sahip çalışanlar iç denetim odağına sahip çalışanlara kıyasla daha fazla gizli muhalefet davranışında bulunurlar (Kassing & Avtgis, 2001). İçsel kontrol odağına sahip bireyler kendi yaşamları üzerinde kontrol sahibidirler. Buna karşın dışsal kontrol odağına sahip bireyler kendi kaderlerinin kendi kontrollerinin dışında olan güçler tarafından kontrol edildiğine inanırlar (Thomas, vd., 2005).

Çalışanlar, kendilerini güvende hissettikleri için aile bireyleri ve iş dışındaki arkadaşları ile sorunlarını paylaşırlar böyle bir durumda da dışsal muhalefet meydana gelmektedir. Daha önce yapılan çalışmalar, dışsal muhalefet ile çalışanların örgütsel bağlılığın az olması arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kassing, 1998). Daha sonraki çalışmalar genç ve yönetici olmayan çalışanlar ile daha az iş tecrübesine sahip çalışanlar dışsal muhalefet davranışında bulunduğunu göstermektedirler (Kassing & DiCioccio, 2004: 114-120).

Sonuç olarak olumlu anlamda örgütsel bağlılığın artması olumlu anlamda örgütsel muhalefetin artmasına katkı sağlamaktadır. Burada olumlu anlamda kastedilen olgu duygusal bağlılık ve açık muhalefet davranışdır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan; duygusal, devam ve normatif bağlılığın hepsinin ortak paydasının çalışanın örgütten ayrılmaması yönünde davranmasını sağlamaktır. Ama örgüt veya yöneticiler açısından en çok istenen örgütsel boyut duygusal bağlılık boyutudur çünkü duygusal bağlılık boyutuna sahip çalışanlar örgütle özdeşleşmekte, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmekte ve var olan sorunları açık muhalefet davranışı sergileyerek çözüm odaklı olma yönünde adımlar atmaktadırlar.

Devam bağılılığına sahip çalışanlar ise ekonomik ve sosyal kaygılardan dolayı, açık bir şekilde muhalefet davranışı içerisinde bulunmamakta daha çok gizli veya dışsal muhalefet davranışı içerisinde girmektedirler. Gizli ve dışsal muhalefet davranışı içerisinde bulunmak daha çok otoriter örgütlerde, konuşma özgürlüğün olmadığı örgütlerde açığa çıkmaktadır.

Normatif bağılılığına sahip çalışanlar ise birtakım ahlaki sebeplerden dolayı örgüte bağlı olmakta ve bu çalışanlarda örgüte kendilerini bağlı hissetmektedirler. Örgütün kendilerine yatırım yaptığını düşünmekte ve örgütü bırakırlarsa örgütü yarı yolda bırakmış hissine kapılmaktadırlar. Bu bağılılığına sahip çalışanlar da fikirlerini yöneticiler açık bir şekilde ifade etme eğilimi gösterir, gizli ve dışsal muhalefet etmekten kaçınırlar.

## **BÖLÜM 3: ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TUTUMLARI İLE ÖRGÜT İÇİ MUHALEFET DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ABC ULUSLARARASI TAŞIMACILIK İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

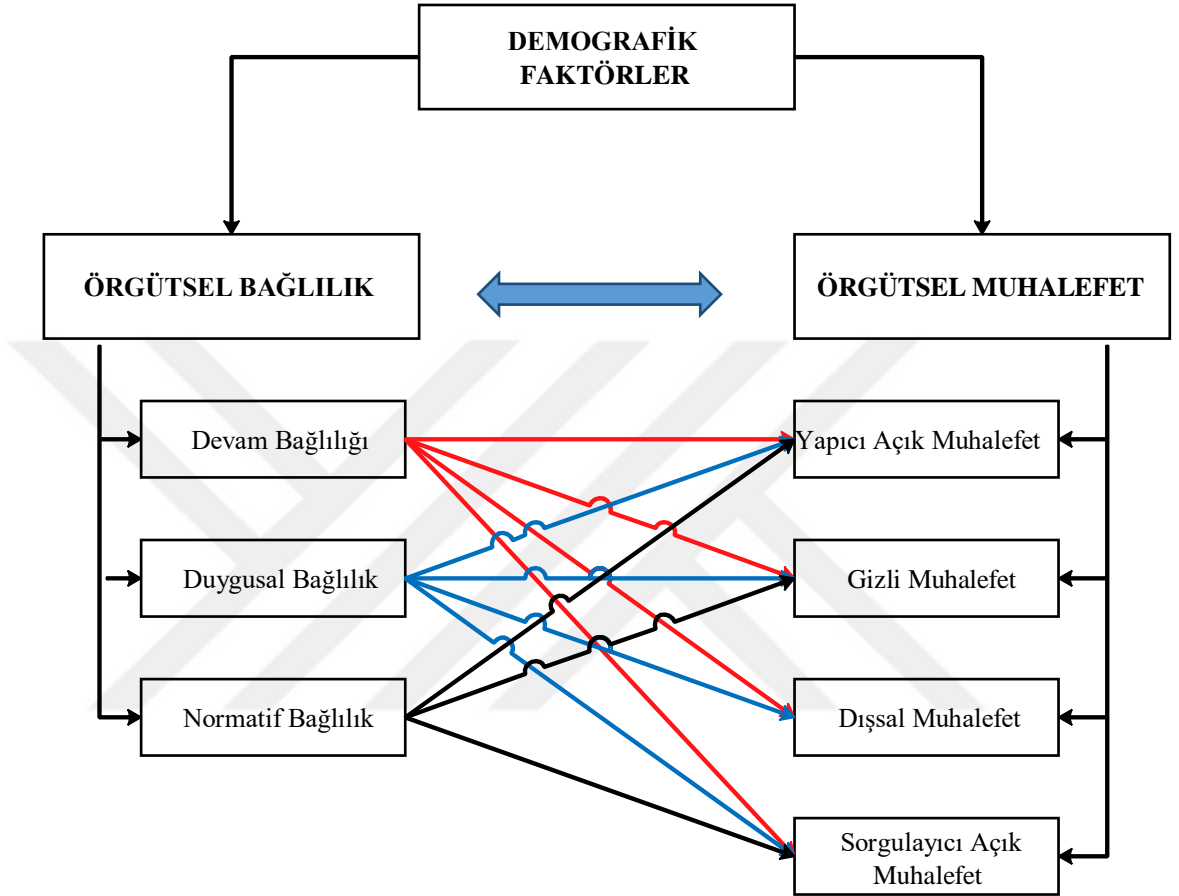
Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, modeli, hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırma örgütsel bağlılığın örgüt içi muhalefet üzerindeki etkisinin araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bununla birlikte; yaş, işyeri hizmet süresi, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve işyeri pozisyonundan oluşan demografik değişkenlerin örgütsel içi muhalefet ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılması çalışmanın alt amaçlarıdır.

### **3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada, ABC Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik işletmesinde çalışanlarının örgütsel bağlılığı ile örgütsel içi muhalefet düzeyleri saptanarak bunlar arasındaki ilişki betimlenmeye çalışılmıştır. Aynı zaman da demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı ve örgüt içi muhalefeti nasıl etkilediği de araştırılmıştır. Araştırmanın modeli aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 4: Araştırmanın Modeli**

Bu modelin ilk değişken grubunu Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık alt boyutları olan; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktır. İkinci değişken grubunu ise Kassing tarafından geliştirilen üç değişkenli örgütsel muhalefet unsurları olan açık muhalefet (Yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet olarak ikiye ayrılır.), gizli muhalefet ve dışsal muhalefet değişkenleri oluşturmaktadır.

Söz konusu model demografik faktörlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet kavramları arasındaki ilişkiyi incelemenin yanı sıra örgütsel bağlılık ve örgütsel

muhalefetin alt unsurları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak ABC Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik İşletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık ve muhalefet algılamalarını kendi alt unsurları arasında karşılaştırmayı ve birbiri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan ilişkisel bir modeldir. Bu model, iki ya da daha fazla sayıda değişken arasında bulunan, birlikte değişim derecesi ve varlığını belirlemeyi amaçlı yapılmış modeldir.

Bu kapsamda örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt hedeflerini ve değerlerini içselleştirmesi, çalışanın örgütün amaçlarına ulaşmak için yoğun bir şekilde çaba sarf etmesi ve çalışanın örgütünde ayrılmayı düşünmemesi olarak tanımlanır (Hunt ve Morgan, 1994: 1568-1587).

Meyer ve Allen'in modeli, en çok kabul gören modeldir. Bu modelde, organizasyonel bağlılıkta üç unsur vardır (Wasti, A.,2005: 67) Bunlar devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktır. Devam bağlılığı, çalışanın ödeme, sosyal statü vb. sebeplerle kendisini bir örgüte bağlı hissetmesidir. Bu kazanımlar, çalışanın örgütten ayrılması halinde kaybetme riskini meydana getirecektir. Duygusal bağlılık, çalışanın kimliğiyle örgüt kimliği arasında bulunan bağ olarak tanımlanmaktadır. Çalışan bu bağ sayesinde örgüt ile ilişkisini devam ettirir. Normatif bağlılık ise çalışanın örgüte vefa sadakat duyguları çerçevesinde ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefet, çalışanın örgütsel politika ve kurallar hakkında farklı düşüncelere ve zıt fikirlere sahip olması ve bunları dile getirme olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998). Örgütsel muhalefetin uygulama biçimine göre yapıcı açık muhalefet, gizli muhalefet, dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet olmak üzere dört çeşidi bulunmaktadır (Kassing, 1998: 183-229). Açık muhalefetten kasıt, huzursuzluklarını örgütsel yapılanmayı etkileyebilecek yöneticilere açıkça söylemektir. Gizli muhalefet anlayışının temelinde çalışanların huzursuzluklarını örgütte bir yaptırım gücü olmayan kişilere aktarma düşüncesi bulunur. Dışsal muhalefet (displaced dissent) ise, çalışanların muhalif görüşlerini iş çevresi dışındaki arkadaşlarına veya aile bireylerine aktarmayı tercih ettiklerinde oluşur (Kassing, 1997:326- 327; Kassing, 1998:190-192; Kassing, 2001:445).

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerden örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkinin ortaya koyulması için araştırma hipotezleri hazırlanmıştır. Söz konusu hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel bağlılığın yapıcı açık muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel bağlılığın dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel bağlılığın gizli muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel bağlılığın sorgulayıcı açık muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak ABC Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik işletmesinin tüm çalışanları belirlenmiştir. İşletmeden alınan bilgiye göre toplam 741 çalışan bulunmakta olup bu sayı evreni göstermektedir. Araştırmanın geniş alanı kapsamı ve alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarması nedeniyle araştırmada bu evren üzerinden örneklem alım yoluna gidilmiştir.

Bu örneklem seçiminde basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi örneği oluşturan elemanlar arasında araştırmacının problemine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır (Karasar, 2014). Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

**N:** Hedef kitledeki birey sayısı, (741 çalışan)

**n:** Örneklem alınacak birey sayısı

**p:** İncelenen olayın görülme sıklığı (0,9)

**q:** İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (0,1)

**t:** Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, (Örneklem hatası %5 ve güven düzeyi %95 için tablodan 1,96 okunmuştur)



**d:** Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen +/- örnekleme hatasını gösterir. (0,05) (Karasar, 2014).

Formülü kullanılarak çalışmanın evreni için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 253$  kişi olarak hesaplanmıştır. Ana kütleyi temsil edebilecek minimum sayıya ulaşmak üzere toplam 500 çalışan anket formu ulaştırılmıştır. Anket formlarından doldurulmuş olarak geri dönen ve analizler için uygun 278 katılımcı örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma örnekleme ilişkin bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: Araştırma Örnekleme Ait Bazı Özellikler**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Yaş</b>		
25 yaş ve altı	30	10,8
26-30	72	25,9
31-35	76	27,3
36-40	58	20,9
41 yaş ve üzeri	42	15,1
<b>İşyeri hizmet süresi</b>		
1 yıl ve daha az	60	21,6
2-5 yıl	78	28,1
6-10 yıl	58	20,9
11-15 yıl	43	15,5
16 yıl ve üzeri	39	14,0
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	168	60,4
Kadın	110	39,6
<b>Medeni durum</b>		
Bekar	116	41,7
Evli	162	58,3
<b>Öğrenim durumu</b>		
Lise	64	23,0
Ön Lisans	36	12,9
Lisans	150	54,0
Yüksek Lisans	28	10,1
<b>İşyeri pozisyonu</b>		
Çalışan	220	79,1
Alt kademe yönetici	24	8,6
Orta ve üst düzey yönetici	34	12,2

Katılımcıların %10,8'inin (30) yer aldığı yaş grubu 25 yaş ve altı, %25,9'unun (72) yer aldığı yaş grubu 26-30, %27,3'ünün (76) yer aldığı yaş grubu 31-35, %20,9'unun (58) yer aldığı yaş grubu 36-40, %15,1'inin (42) yer aldığı yaş grubu 41 yaş ve üzeridir.

Katılımcıların %21,6'sının (60) işyeri hizmet süresi 1 yıl ve daha az, %28,1'inin (78) işyeri hizmet süresi 2-5 yıl, %20,9'unun (58) işyeri hizmet süresi 6-10 yıl, %15,5'inin (43) işyeri hizmet süresi 11-15 yıl, %14'ünün (39) işyeri hizmet süresi 16 yıl ve üzeridir.

Katılımcıların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Erkekler, tüm katılımcıların %60,4'ünü (168) oluşturmaktayken %39,6'sını (162) kadınlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların çoğunluğunun medeni hali evlidir. Evliler, tüm katılımcıların %58,3'ünü (162) oluşturmaktayken bekarlar, %41,7'sini (116) oluşturmaktadır.

Katılımcıların %23'ü (64) lise, %12,9'u (36) ön lisans, %54'ü (150) lisans, %10,1'i (28) yüksek lisans eğitimi almıştır.

Katılımcıların %79,1'i (220) çalışan pozisyonunda, %8,6'sı (24) alt kademe yönetici pozisyonunda, %12,2'si (34) orta ve üst düzey yönetici pozisyonundadır.

### **3.4. Veri Toplama Araçları**

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak örgütsel muhalefet ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek formların ilk kısmında, araştırmaya katılan kişiler hakkında bilgi edinmek için cinsiyet, yaş, medeni durum, şu anki işyerlerindeki çalışma süreleri ve öğrenim durumları gibi sorular sorulmuştur. İki ölçekte de “Kesinlikle Katılmıyorum” ve (1) “Kesinlikle Katılıyorum” (5) aralığında ölçek kullanılmıştır.

#### **3.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen'in (1991) yılında gerçekleştirdiği ve Meyer, Allen ve Smith'in (1993) uyguladığı 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Scale) kullanılmıştır. Ölçek, normatif, duygusal ve devam olmak üzere üç bağlılık boyutunu kapsamaktadır. 'Wasti (2000: 401-410), Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizini

yapmıştır. Üç boyutun geçerliliği kabul edilebilse de, ölçeği farklı kültürlerde kullanırken bir takım düzeltmelere tabi tutulması gerektiğini belirtmiştir. Ölçek 18 sorudan ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır. 3, 4, 6 ve 13 numaralı sorular olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır.

Bu çalışmada Şahin'in (2007) yılında 'Personel Güçlendirmenin İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama' isimli doktora tez çalışmasında yer alan 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi yapılmış ve çıktılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi**

	Faktörler			Güvenirlik
	Duygusal bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	
b1	,765			
b6	,714			
b2	,672			,846
b13	,663			
b4	,663			
b10		,816		
b8		,760		
b12		,739		,813
b11		,681		
b7		,506		
b17			,752	
b14			,715	
b16			,527	,805
b15			,526	
b18			,521	

*Ölçek geneli Cronbach Alfa = .811, KMO=.809, ki-kare=728.165 toplam açıklanan varyans = %57.51*

Öncelikli olarak ölçek geneline uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda herhangi bir soru çıkarılmamasına karar verilmiştir. Ardından yapılan ilk faktör analizinde 3, 5 ve 9 numaralı sorular tek başına bir faktöre atanması ya da herhangi bir faktör yükü almaması nedeni ile analizler dışında bırakılmış ve ikinci faktör analizi yapılmıştır. analizler neticesinde üç faktörlü yapı elde edilmiştir. Bu yönü ile orijinal alıntı yapılan

çalışmanın faktör sayısı ile uyuşmaktadır. Bununla birlikte, ölçek genelinden her bir faktörden elde edilen Cronbach Alfa katsayısının yüzde 80'in üzerinde olması ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tabloda da oluşan faktörlere ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
<b>Duygusal bağlılık</b>	278	1,00	5,00	3,4793	,68434
<b>Devam bağlılığı</b>	278	1,00	5,00	2,9439	,61417
<b>Normatif bağlılık</b>	278	1,00	5,00	3,0767	,78013

Duygusal bağlılığın ortalaması  $3,48 \pm 0,68$ , devam bağlılığının ortalaması  $2,94 \pm 0,61$  ve normatif bağlılığın ortalaması ise  $3,08 \pm 0,78$  olarak bulunmuştur.

#### **3.4.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği**

Örgütsel muhalefet ölçeği 1998 yılında Kassing tarafından geliştirilmiştir. Marmara üniversitesi Örgütsel Davranış Yüksek Lisans öğretim görevlileri tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Örgütsel muhalefet ölçeği; yapıcı açık muhalefet, dışsal muhalefet, gizli muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet olmak üzere 4 farklı alt boyuttan oluşmaktadır. Beşli likert ölçeğine göre hazırlanmış bu ölçek, katılımcılara iş yerinde duygularınızı nasıl ifade edersiniz şeklinde 20 soru yönelmektedir.

**Tablo 10: Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi**

	Faktör			Güvenirlik
	Yapıcı açık muhalefet	Gizli muhalefet	Dışsal muhalefet	
m13	,835			
m11	,782			
m9	,747			
m15	,729			,891
m17	,602			
m1	,554			
m6		,796		
m8		,735		
m3		,583		,877
m18		,563		
m12		,427		
m16			,821	
m20			,791	,828
m10			,724	
m5				,838
m4				,710
m19				,580

Ölçek geneli Cronbach Alfa = .842, KMO=.818, ki-kare=807.691 toplam açıklanan varyans = %61.36

Öncelikli olarak ölçek geneline uygulanan güvenirlik analizi sonucunda herhangi bir soru çıkarılmamasına karar verilmiştir. Ardından yapılan ilk faktör analizinde 14 numaralı soru tek başına faktör yükü oluşturduğundan analizler dışında bırakılmış ve ikinci faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz dörtneticesinde üç faktörlü yapı elde edilmiştir. Bu yönü ile orijinal alıntı yapılan çalışmanın faktör sayısı ile uyumaktadır. Bununla birlikte, ölçek genelinden her bir faktörden elde edilen Cronbach Alfa katsayısının yüzde 80'in üzerinde olması ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tabloda da oluşan faktörlere ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 11: Örgütsel Muhalefet Ölçeği'ne İlişkin Betimleyici İstatistikler**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Yapıcı açık muhalefet	278	1,00	5,00	3,5612	,66034
Dışsal muhalefet	278	1,00	5,00	2,5378	,75937
Gizli muhalefet	278	1,00	5,00	2,9137	,82805
Sorgulayıcı açık muhalefet	278	1,00	5,00	3,2428	,70451

Yapıcı açık muhalefetin ortalaması  $3,56\pm0,66$ , dışsal muhalefetin ortalaması  $2,54\pm0,76$ , gizli muhalefetin ortalaması  $2,91\pm0,83$ , sorgulayıcı muhalefetin ortalaması  $3,24\pm0,70$  olarak bulunmuştur.

### **3.5. Verilerin Toplanması**

Araştırma örneklemini oluşturmak üzere 500 personele veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler internet ortamında hazırlanarak iletilmiştir. 2 hafta boyunca ölçekler kullanıma açık tutulmuş bu süre zarfında anket formlarından 287 tanesi doldurulmuş ve bu formlardan veri analizine uygun olmayan 9 tanesi çıkarıldıktan sonra araştırma örneklemini oluşturan 278 anket formu ile analizler yapılmıştır.

### **3.6. Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Hipotezlerin sınanması sırasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyona yer verilmiştir. Bağımsız ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden Tukey Test kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### **3.7. Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapasımında yapılan istatistik analiz sonuçları sunulmuştur. Bölüm içerisinde hipotezler sınanmış ve demografik değişkenlerin ölçekler üzerindeki etkisini gösteren fark analizleri yapılmıştır.

### **3.8. Hipotezlerin Sınanması**

Araştırma hipotezlerinin sınanmasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için korelasyon analizi yapılmış ve ardından regresyon analizlerine yer verilmiştir.

### 3.8.1. Ölçekler Arası Korelasyonlar

Tablo 12: Ölçekler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7
1.Duygusal bağlılık	-	-,046	,498**	,120*	-,318**	-,251**	-,197**
2.Devam bağlılığı		-	,110	-,087	,142*	,166**	,027
3.Normatif bağlılık			-	,007	-,147*	-,029	-,121*
4.Yapıcı açık muhalefet				-	,229**	,320**	,503**
5.Dışsal muhalefet					-	,411**	,136*
6.Gizli muhalefet						-	,265**
7.Sorgulayıcı açık muhalefet							

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı

Duygusal bağlılık ile yapıcı açık muhalefet arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ( $p=0,045$ ;  $r=0,120$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Duygusal bağlılık ile dışsal muhalefet arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ( $p=0,000$ ;  $r=-0,318$ ). Bu ilişki negatif yönde ve zayıf şiddette bir ilişkidir.

Duygusal bağlılık ile gizli muhalefet arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ( $p=0,000$ ;  $r=-0,251$ ). Bu ilişki negatif yönde ve zayıf şiddette bir ilişkidir.

Duygusal bağlılık ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ( $p=0,001$ ;  $r=-0,197$ ). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Devam bağlılığıyla dışsal muhalefet arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ( $p=0,018$ ;  $r=0,142$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Devam bağlılığıyla gizli muhalefet arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ( $p=0,006$ ;  $r=0,166$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Normatif bağlılık ile dışsal muhalefet arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ( $p=0,014$ ;  $r=-0,147$ ). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Normatif bağlılık ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ( $p=0,045$ ;  $r=-0,121$ ). Bu ilişki negatif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

### 3.8.2. Regresyon Analizleri

**Tablo 13: Örgütsel Bağlılığın Yapıcı Açık Muhalefet Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit	3,456	12,054	,000			
Duygusal bağlılık	,140	2,098	,037	2,199	,088	,024
Devam bağlılığı	-,079	-1,222	,223			
Normatif bağlılık	-,049	-,824	,410			

Firma personelinin örgütsel bağlılığı, yapıcı açık muhalefet başlığına ait varyansın %2,4'ünü açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığın varyansa olan katkısı anlamlı değildir ( $p>0,088$ ). Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Duygusal bağlılık, yapıcı açık muhalefetin düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,140$ ). Devam bağlılığı ve normatif bağlılığın açık muhalefet üzerinde etkisi yoktur.

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 14: Örgütsel Bağlılığın Dışsal Muhalefet Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit	3,283	10,475	,000			
Duygusal bağlılık	-,343	-4,687	,000	12,200	,000	,118
Devam bağlılığı	,160	2,245	,026			
Normatif bağlılık	-,007	-,112	,911			

Çalışanların örgütsel bağlılığı, dışsal muhalefet başlığına ait varyansın %11,8'ini açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığın varyansa olan katkısı anlamlıdır ( $p=0,000$ ;  $F=12,200$ ). Yani dışsal muhalefetin %11,8'i çalışanların örgütsel bağlılığına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;



Duygusal bağıllık, dışsal muhalefetin düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-,343$ ). Devam bağıllığı, dışsal muhalefetin düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,160$ ). Normatif bağıllık, dışsal muhalefet düzeyine etki etmemektedir ( $p=0,911>0,05$ ).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 15: Örgütsel Bağıllığın Gizli Muhalefet Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	$R^2$
Sabit	3,264	9,425	,000			
Duygusal bağıllık	-,357	-4,417	,000	9,499	,000	,094
Devam bağıllığı	,190	2,417	,016			
Normatif bağıllık	,108	1,519	,130			

Firma çalışanlarının örgütsel bağıllığı, gizli muhalefet başlığına ait varyansın %9,4'ünü açıklamaktadır. Örgütsel bağıllığın varyansa olan katkısı anlamıdır ( $p=0,000$ ;  $F=9,499$ ). Yani gizli muhalefetin %9,4'ü çalışanların örgütsel bağıllığına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Duygusal bağıllık, gizli muhalefetin düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-,357$ ). Devam bağıllığı, gizli muhalefetin düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,190$ ). Normatif bağıllık, gizli muhalefet düzeyine etki etmemektedir ( $p=0,130>0,05$ ).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 16: Örgütsel Bağıllığın Sorgulayıcı Açık Muhalefet Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	$R^2$
Sabit	3,903	12,868	,000			
Duygusal bağıllık	-,184	-2,604	,010	3,796	,011	,040
Devam bağıllığı	,025	,369	,712			
Normatif bağıllık	-,030	-,488	,626			

İşletme personelinin örgütsel bağlılığı, sorgulayıcı açık muhalefet başlığına ait varyansın %4'ünü açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığın varyansa katkısı anlamlıdır ( $p=0,011$ ;  $F=3,796$ ). Yani sorgulayıcı açık muhalefetin %4'ü personelin örgütsel bağlılığına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Duygusal bağlılık, sorgulayıcı açık muhalefetin düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-,184$ ). Devam bağlılığı ( $p=0,712>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $p=0,626>0,05$ ) ise sorgulayıcı açık muhalefet düzeyine etki etmemektedir.

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.9. Fark Analizleri

Fark analizlerinde kullanılacak analiz tekniğini belirlemek üzere öncelikli olarak normallik testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 17: Normallik Test Sonuçları**

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Duygusal bağlılık	,230	-,161
Devam bağlılığı	,049	,517
Normatif bağlılık	-,178	,112
Yapıcı açık muhalefet	-,434	1,224
Dışsal muhalefet	-,148	-,679
Gizli muhalefet	-,159	-,258
Sorgulayıcı açık muhalefet	-,331	,413

Tabachnick vd. (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda fark analizleri olarak parametrik testlerden t-test ve ANOVA kullanılmıştır.

### 3.9.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu Arasındaki Farklılaşmalar

**Tablo 18: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
<b>Duygusal bağlılık</b>				4,257	,002	
25 yaş ve altı	30	3,2583	,91852			
26-30	72	3,4688	,59367			4>1
31-35	76	3,3125	,64663			4>3
36-40	58	3,6767	,58068			5>1
41 yaş ve üzeri	42	3,6845	,73316			5>3
Total	278	3,4793	,68434			
<b>Normatif bağlılık</b>				2,413	,049	
25 yaş ve altı	30	2,8667	,93300			
26-30	72	2,9074	,78567			
31-35	76	3,2281	,65819			3>1
36-40	58	3,1149	,79607			3>2
41 yaş ve üzeri	42	3,1905	,78310			
Total	278	3,0767	,78013			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, yaşın firma çalışanlarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değerleri üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların duygusal bağlılığında, 36-40 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 25 yaş ve altı ve 31-35 yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. 41 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunan katılımcıların ortalaması da aynı şekilde 25 yaş ve altı ve 31-35 yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Çalışanların normatif bağlılığında ise 31-35 yaş grubunda olan katılımcıların ortalaması 25 yaş ve altı ve 26-30 yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 19: İşyeri Hizmet Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
<b>Duygusal bağlılık</b>				2,604	,036	
1 yıl ve daha az	60	3,4167	,79146			
2-5 yıl	78	3,3558	,67090			5>1
6-10 yıl	58	3,4440	,60116			5>2
11-15 yıl	43	3,6047	,56559			5>3
16 yıl ve üzeri	39	3,7372	,71278			
Total	278	3,4793	,68434			
<b>Normatif bağlılık</b>				6,583	,000	
1 yıl ve daha az	60	3,0333	,88660			1>2

2-5 yıl	78	2,7607	,78935	<b>3&gt;2</b>
6-10 yıl	58	3,2069	,66908	<b>4&gt;2</b>
11-15 yıl	43	3,2016	,61781	<b>5&gt;1</b>
16 yıl ve üzeri	39	3,4444	,68541	<b>5&gt;2</b>
Total	278	3,0767	,78013	

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, işyerindeki hizmet süresinin personelin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değerleri üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Personelin duygusal bağlılığında, 16 yıl ve üzeri süredir çalışanların ortalaması 1 yıl ve daha az, 2-5 yıl, 6-10 yıl süredir çalışanların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Personelin normatif bağlılığında ise 2-5 yıl süreyle çalışanların ortalamasının diğer sürelerde çalışmış olanların ortalamalarından anlamlı biçimde düşük olduğu görülmektedir. Buna ek olarak 16 yıl ve üzeri süreyle çalışanların ortalamasının 1 yıl ve daha az süreyle çalışanların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 20: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Normatif bağlılık</b>				,236	<b>,017</b>
Erkek	168	3,1667	,76951		
Kadın	110	2,9394	,77969		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, cinsiyetin çalışanların normatif bağlılığı üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu değişkende, erkek katılımcıların ortalamasının kadın katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğu saptanmıştır.

**Tablo 21: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Duygusal bağlılık</b>				,664	<b>,012</b>
Bekar	116	3,3578	,73145		
Evli	162	3,5664	,63664		
<b>Normatif bağlılık</b>				,593	<b>,044</b>
Bekar	116	2,9655	,78805		
Evli	162	3,1564	,76696		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, medeni durumun şirket personelinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık seviyelerine anlamlı olan bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılıkta, evli personelin ortalamasının bekar personelin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Normatif bağlılıkta da evli personelin ortalaması bekar personelin ortalamasından anlamlı biçimde yüksektir.

**Tablo 22: Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
<b>Duygusal bağlılık</b>				6,837	,000	
Lise	64	3,5508	,63532			1>4
Ön Lisans	36	3,8819	,74937			2>1
Lisans	150	3,4017	,69493			2>3
Yüksek Lisans	28	3,2143	,36777			2>4
Total	278	3,4793	,68434			
<b>Normatif bağlılık</b>				5,035	,002	
Lise	64	3,2188	,77259			1>3
Ön Lisans	36	3,4259	,68365			1>4
Lisans	150	2,9778	,77302			2>3
Yüksek Lisans	28	2,8333	,78829			2>4
Total	278	3,0767	,78013			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, öğrenim durumunun firma personelinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Personelin duygusal bağlılığında, lise seviyesinde eğitim gören katılımcıların ortalamasının yüksek lisans seviyesinde eğitim gören katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte ön lisans seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalaması diğer bütün seviyelerde eğitim görmüş katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. Personelin normatif bağlılığında ise lise seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalamasının lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalamalarından anlamlı değerinde yüksektir. Aynı şekilde ön lisans seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalaması da lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 23: İşyeri Pozisyonu Göre Örgütsel Bağlılık Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
<b>Duygusal bağlılık</b>				4,710	<b>,010</b>	
Çalışan	220	3,4398	,69812			
Alt kademe yönetici	24	3,3750	,59436			<b>3&gt;1</b>
Orta ve üst düzey yönetici	34	3,8088	,56595			<b>3&gt;2</b>
Total	278	3,4793	,68434			
<b>Devam bağlılığı</b>				9,447	<b>,000</b>	
Çalışan	220	2,9964	,60378			
Alt kademe yönetici	24	3,0500	,60217			<b>1&gt;3</b>
Orta ve üst düzey yönetici	34	2,5294	,53910			<b>2&gt;3</b>
Total	278	2,9439	,61417			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, şirket çalışanlarının işyeri pozisyonunun duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı şekilde etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışanların duygusal bağlılığında, orta ve üst düzey yönetici seviyesinde olan katılımcıların ortalamasının diğer seviyelerdeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Devam bağlılığında ise önceki durumun tersi olarak diğer seviyelerde olan katılımcıların ortalamalarının orta ve üst düzey yönetici seviyesindeki katılımcıların ortalamasından anlamlı biçimde yüksek olduğunu tespit edilmiştir.

### 3.9.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Kişisel Bilgi Formu Arasındaki Farklılaşmalar

**Tablo 24: Yaşa Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
<b>Yapıcı açık muhalefet</b>				3,227	<b>,013</b>	
25 yaş ve altı	30	3,4095	,57110			<b>2&gt;1</b>
26-30	72	3,7024	,58473			<b>2&gt;3</b>
31-35	76	3,4248	,71637			<b>4&gt;1</b>
36-40	58	3,7192	,73721			<b>4&gt;3</b>
41 yaş ve üzeri	42	3,4558	,54397			<b>4&gt;5</b>
Total	278	3,5612	,66034			
<b>Gizli muhalefet</b>				4,607	<b>,001</b>	
25 yaş ve altı	30	2,6667	,81179			
26-30	72	2,9630	,91852			<b>2&gt;5</b>
31-35	76	3,1930	,74489			<b>3&gt;1</b>
36-40	58	2,8276	,77797			<b>3&gt;4</b>
41 yaş ve üzeri	42	2,6190	,74562			<b>3&gt;5</b>
Total	278	2,9137	,82805			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, yaşın firma çalışanlarının yapıcı açık muhalefet ve gizli muhalefet değerleri üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yapıcı açık muhalefetinde, 26-30 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalaması 25 yaş ve altı ve 31-35 yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Bununla birlikte 36-40 yaş grubunda bulunan katılımcıların ortalaması 25 yaş ve altı, 31-35, 41 yaş ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Çalışanların gizli muhalefetinde ise 31-35 yaş grubunda olan katılımcıların ortalaması 25 yaş ve altı, 36-40, 41 yaş ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksektir. Ek olarak 26-30 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğu da görülmektedir.

**Tablo 25: İşyeri Hizmet Süresine Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
<b>Yapıcı açık muhalefet</b>				1,727	,144	
1 yıl ve daha az	60	3,6619	,68737			
2-5 yıl	78	3,5201	,49109			
6-10 yıl	58	3,4236	,69212			
11-15 yıl	43	3,5282	,76140			
16 yıl ve üzeri	39	3,7289	,72012			
Total	278	3,5612	,66034			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, işyerindeki hizmet süresinin herhangi bir değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 26: Cinsiyete Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Dışsal muhalefet</b>				14,267	,005
Erkek	168	2,4405	,82133		
Kadın	110	2,6864	,62849		
<b>Gizli muhalefet</b>				,017	,003
Erkek	168	3,0317	,81343		
Kadın	110	2,7333	,82123		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, cinsiyetin çalışanların dışsal muhalefet ve gizli muhalefet değerleri üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların dışsal muhalefesinde, kadın katılımcıların ortalamasının erkek katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer yandan gizli muhalefette ise bu durumun tersine erkek katılımcıların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 27: Medeni Duruma Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Dışsal muhalefet</b>				7,812	<b>,001</b>
Bekar	116	2,7069	,63441		
Evli	162	2,4167	,81808		
<b>Sorgulayıcı açık muhalefet</b>				,003	<b>,021</b>
Bekar	116	3,3578	,67262		
Evli	162	3,1605	,71725		

T-test analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, medeni durumun şirket personelinin dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet değerleri üzerinde anlamlı olan bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Dışsal muhalefette, bekar personelin ortalamasının evli personelin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Sorgulayıcı açık muhalefette debekar personelin ortalaması evli personelin ortalamasından anlamlı biçimde yüksektir.

**Tablo 28: Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
<b>Dışsal muhalefet</b>				9,571	<b>,000</b>	
Lise	64	2,3594	,72083			<b>3&gt;1</b>
Ön Lisans	36	2,1111	,77562			<b>3&gt;2</b>
Lisans	150	2,6367	,73079			<b>4&gt;1</b>
Yüksek Lisans	28	2,9643	,64447			<b>4&gt;2</b>
Total	278	2,5378	,75937			<b>4&gt;3</b>
<b>Sorgulayıcı açık muhalefet</b>				2,684	<b>,047</b>	
Lise	64	3,2031	,72220			
Ön Lisans	36	3,0139	,95795			
Lisans	150	3,2667	,64028			<b>4&gt;2</b>
Yüksek Lisans	28	3,5000	,52705			
Total	278	3,2428	,70451			



ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, öğrenim durumunun firma personelinin dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet değerleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Personelin dışsal muhalefetinde, lisans seviyesinde eğitim gören katılımcıların ortalamasının lise ve ön lisans seviyelerinde eğitim gören katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte yüksek lisans seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalaması diğer bütün seviyelerde eğitim görmüş katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. Personelin sorgulayıcı açık muhalefetinde ise yüksek lisans seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalamasının ön lisans seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalamasından anlamlı değerde yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 29: İşyeri Pozisyonuna Göre Örgütsel Muhalefet Farklılaşması**

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
<b>Yapıcı açık muhalefet</b>				14,905	<b>,000</b>	
Çalışan	220	3,5831	,63364			1>2
Alt kademe yönetici	24	2,9524	,64807			3>1
Orta ve üst düzey yönetici	34	3,8487	,58738			3>2
Total	278	3,5612	,66034			
<b>Gizli muhalefet</b>				4,224	<b>,016</b>	
Çalışan	220	2,9848	,86112			
Alt kademe yönetici	24	2,5556	,57874			1>2
Orta ve üst düzey yönetici	34	2,7059	,65528			
Total	278	2,9137	,82805			
<b>Sorgulayıcı açık muhalefet</b>				4,457	<b>,012</b>	
Çalışan	220	3,2432	,71630			
Alt kademe yönetici	24	2,9167	,61089			1>2
Orta ve üst düzey yönetici	34	3,4706	,60854			3>2
Total	278	3,2428	,70451			

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, şirket çalışanlarının işyeri pozisyonunun yapıcı açık muhalefet, gizli muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefetdeğeri üzerinde anlamlı şekilde etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışanların yapıcı açık muhalefetinde, orta ve üst düzey yönetici seviyesinde olan katılımcıların ortalamasının diğer seviyelerdeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak çalışan seviyesinde olan katılımcıların ortalaması alt kademe yönetici seviyesinde olan katılımcıların ortalamasından anlamlı

şekilde yüksektir.Çalışanların gizli muhalefesinde, çalışan seviyesinde olan katılımcıların ortalaması alt kademe yönetici seviyesinde olan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Sorgulayıcı açık muhalefette ise alt kademe yönetici seviyesinde olan katılımcıların ortalamasının diğer seviyelerdeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde düşük olduğu belirlenmiştir.

### **3.10.Sınırlılıklar**

Bu çalışma bir uluslararası lojistik işletmesinde görev yapan çalışanların, örgütsel bağlılığının örgütsel içi muhalefete etkisi ile sınırlıdır. Buna ek olarak literatürdeki örgütsel muhalefet kavramı yerine örgüt içi muhalefet kullanılmaktadır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi araştırılmış, buna ek olarak demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa ve örgütsel muhalefete göre farklılaşma farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda bir lojistik firmasında göre alan 278 katılımcıya anket uygulanmıştır. Uygulanan anket formunda demografik bilgi formu ile birlikte Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği yer almaktadır.

Araştırmaya ağırlıklı olarak 26-35 yaş aralığındaki katılımcılar dahil olmuştur. Bununla birlikte çoğunluk 2-10 yıl arasındaki bir süredir işletmede görev almaktadır. Katılımcıların çoğunluğu herhangi bir yönetici rolüne sahip değildir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılığın yapıcı muhalefet üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi yoktur. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığa ilişkin faktörler ayrı ayrı ele alındığında duygusal bağlılığın yapıcı muhalefet üzerinde artırıcı etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Yani örgütüne karşı duygusal bağlılık duyma ile birlikte yapıcı açık muhalefet yapma ihtimali artmakta, herhangi bir durum karşısında ortaya çıkan işyerindeki anlaşmazlık ve hoşnutsuzluklarını diğer örgüt üyelerine açık ve dolaysız bir biçimde açıklayabilmektedir (Kaya, 2016: 81-96).

Örgütsel bağlılık ile dışsal muhalefet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkide devam bağlılığı dışsal muhalefeti artırırken; duygusal bağlılık dışsal muhalefeti azaltmaktadır. Dışsal muhalefet, dışsal izleyicilere yani arkadaşlara, aileye, önem verilen diğer insanlara örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili eleştirileri açıklamayı kapsadığından (Kassing, 1998: 183-229; Goodboy vd., 2008), bu noktada daha çok örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurma ile ilişkili olan devam bağlılığının iş görenin dış dünyaya karşı örgütsel durumları tartışması beklenen bir durumdur. Bununla birlikte, duygusal bağlılığı olan çalışanların örgüt konularında daha çok içe dönük olmalarından dolayı eleştirilerini örgüt dışındaki izleyicilere ifade etmemeleri mantıklı görünmektedir. Çünkü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar daha önce de bahsedildiği üzere, yöneticileri ile iyi bir iletişime sahiptirler ve bu çalışanlar, örgütsel bağlılıkları daha yüksek olduğu için doğrudan açık muhalefete

yönelmektedirler, gizli veya dışsal muhalefete yönelmemektedirler. Diğer bir deyişle duygusal bağlılık dışsal muhalefet ve gizli muhalefetle negatif bir ilişki içerisinde iken devam bağlılığı dışsal ve gizli muhalefetle pozitif bir ilişki içerisinde (Kassing, 1998: 183-229).

Örgüt çalışanları düşüncelerini dile getirmek isterken bunun için yeterli yolun olmadığını algıladıklarında gizli muhalefet ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerini engellenmiş hissetmekte ve muhalefetlerini örgüt içerisinde etkisiz kişilere ya da diğer kendini engellenmiş hisseden çalışanlara daha agresif ifade edebilmektedir (Yıldız, 2013). Gizli muhalefetin örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemek üzere yapılan analize göre anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütlere karşı duygusal bağlılık hisseden kişilerde gizli muhalefet azalırken, devam bağlılığına bağlı olarak gizli muhalefet artmaktadır. Devam bağlılığının iş görenin daha çok maddi konuları gözetmek sureti ile örgütüne duyduğu bağlılık olarak oluşması dikkate alındığında örgütünü gizli bir şekilde eleştirmesi beklenen bir durumdur. Örgüte devam bağlılığı olan birey, örgütten ayrılırsa seçeneğinin az olacağını düşünmektedir. Böyle düşünenlerden bir kısmı, yeni iş imkanına sahip olamadıkları için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bazılarıysa işi sevip sevmeme sebebine bakmaksızın, aile, emekliliğe yakın olma veya sağlık gibi zorlayıcı sebeplere sahiptir. Olumsuz tavırların yanında kötü iş alışkanlıklarına da sahip olan bu çalışanlar, yöneticiler açısından da sorun teşkil edebilirler (Bayram, 2005). Devam bağlılığına sahip çalışanlar yöneticileri ile sorun yaşadıklarından dolayı daha fazla gizli muhalefet davranışı sergilerler. Bu durumda gizli muhalefet davranışı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu tahmin edilmektedir. Aynı zamanda devam bağlılığına sahip çalışanlar sorunları yöneticileriyle konuşmamayı tercih ettikleri için dışsal muhalefet davranışı içerisinde bulunarak sorunları aile veya iş arkadaşı dışındaki kişilere anlatmayı isterler.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre, örgütsel bağlılık ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık unsuru sorgulayıcı açık muhalefet stratejilerini azaltmaktadır. Örgütlere karşı maddi ve fiziksel konulardan daha çok duygusal unsurlar üzerinden bağlılık hisseden iş görenlerde örgüt içerisindeki durumları açık açık sorgulaması ve mahalif görüşler bildirmesi beklenen bir durum değildir.

Örgüte yıllarını vermiş, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar, gerek iş bulma olanaklarının azalmış veya kalmamış olması, gerek örgütten ayrılmanın kendilerine karşılayamayacakları ölçüde maddi ve manevi sonuçlar getirecek olması, gerekse de örgütte kalmayı ahlaki bir gereklilik olarak görüyor olmaları nedeniyle örgütteki yaşantılarını devam ettirme eğilimi sergilemektedirler (Doğrul, 2013).

Duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın yaşa göre farklılaşması çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeridir. Bu bulguya göre, hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık için artan yaşa bağlı olarak genel olarak ilgili bağlılık düzeyinin de arttığı söylenebilir. Yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Meyer and Allen tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Bu yorumlardan biri; çalışanların örgütte kalınan süre arttıkça, söz konusu süreye paralel olarak örgütteki kazanımlarının artacağı, diğeri ise çalışanların uzun süre örgütte kalmaları ile ortaya çıktığına inandıkları psikolojik bağlılıktır (Keleş 2006, s. 56). Benzer şekilde duygusal ve normatif bağlılık türlerinin mesleki tecrübeye göre farklılaşması ve yüksek tecrübelerde bağlılık düzeyinin de daha yüksek olması yaş değişkeni doğrultusunda yorumlanabilir.

Araştırmada normatif bağlılığın erkeklerde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık literatüründe, cinsiyetin örgütsel bağlılık ile ilişkisi konusunda tam olarak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Araştırmacılar, farklı sebepler göstererek erkeklerin veya kadınların örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini iddia etmişlerdir (Samadov, 2006). Araştırmadaki sonuca benzer şekilde kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha düşük olduğu tezini savunan araştırmacıların ileri sürdükleri görüşlerinin başlıca nedenleri kadınların ailesel rollere erkeklere kıyasla daha fazla önem vermesi, bu nedenle örgütsel görev, rol, kariyer beklentilerine yeterince zaman ayırmamaları ve bağlılık gösterememeleridir. Bunun yanında iş yaşamında kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş-aile stresi, rol çakışması, kültürel yapı gibi faktörler de kadınların iş yaşamındaki bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Samadov, 2006).

Çalışanların medeni durumları, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerdendir. İnce ve Gül medeni durumun örgütsel bağlılığı geliştirmede çok önemli bir değişken olduğunu kabul etmektedirler (Çetinel, 2008). Evlilerin, ailelerine karşı maddi ve manevi sorumlulukları olduğundan dolayı yatırımlarını kaybetmeyi ya da işsiz kalmayı

göze alamayacakları varsayılmaktadır. Araştırmada ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık da evli katılımcıların ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Eğitim durumu, çalışanların iş hayatına bakışlarını ve beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim durumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ters yönlüdür. Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceklerinden veya karşılayabileceklerinden daha fazla beklentileri oluşmaktadır. Bununla birlikte eğitim seviyesi arttıkça alternatif iş imkânları olanağı da buna paralel olarak artış göstermektedir (Samadov 2006). Araştırmada da normatif bağlılık ve duygusal bağlılıkta artan eğitim düzeyine bağlı olarak bağlılık düzeyinin azalması çalışmanın literatür ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın duygusal ve devam boyutlarında işyeri pozisyonuna göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Duygusal bağlılıkta orta ve üst düzey yöneticilerin ortalamaları daha yüksek iken; devam bağlılığında orta ve üst düzey yöneticilerin ortalamaları daha düşüktür.

Çalışanın yaşı ile muhalif görüşlerini örgüt dışından kişilere aktarması (dışsal muhalefet) davranışı arasında da ters ilişki saptanmaktadır. Çalışanın yaşı arttıkça dışsal muhalefet kullanması azalabilmektedir; daha genç olan çalışanlar ise aile, arkadaş ve yabancılar gibi örgüt dışından kişilerle paylaşım yapabilmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004: 114-120). Araştırmada elde edilen bulgularda da yapıcı açık muhalefet ve gizli muhalefetin yaşa göre farklılaştığı belirlenmiştir. Genel olarak yaşın artmasına bağlı olarak artan muhalefetin literatür ile örtüştüğü söylenebilir.

Benzer şekilde çalışanın iş deneyimi arttıkça karşıt görüşlerini örgüt dışından kişilere aktarması da azalabilmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004: 114-120). Diğer bir değişle, yeni olan çalışanlar karşıt görüşlerini dışsal muhalefet biçiminde aile üyeleri, iş dışından arkadaşları ve benzeri kişilerle paylaşabilmektedir (Özdemir, 2010). Ancak araştırmada hizmet süresine göre örgütsel muhalefetin farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada dışsal muhalefetin ve gizli muhalefetin cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir. Dışsal muhalefet tutumları kadınlarda daha yüksek iken; gizli muhalefet erkeklerde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu benzer araştırma bulgularını

desteklemektedir (Miceli ve Near, 2006; Sims ve Keenan, 1998). Özdemir (2010) ise yaptığı çalışmada örgütsel muhalefetin cinsiyete göre farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Örgütsel muhalefet ile medeni durum arasındaki ilişki incelendiğinde; dışsal muhalefeti ve sorgulayıcı açık muhalefetin medeni duruma göre farklılaştığı belirlenmiştir. Hem dışsal muhalefet hem de sorgulayıcı açık muhalefette bekar katılımcıların ortalamaları daha yüksektir. Evlilik sonucunda bireylerin kendilerini daha sorumlu hissetmeleri ve bu sorumluluk çerçevesinde açık ve dışsal muhalefet davranışlarının işten ayrılma riski oluşturabileceği kanaatine bağlı olarak bu sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Katılımcıların dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet davranışlarının artan eğitime paralel olarak yükseldiği çalışmada elde edilen bir diğer bulgudur. Buna göre, lisansüstü eğitime sahip katılımcıların muhalefet düzeyleri en yüksek bulunmuştur. Bu bulgunun da artan eğitim ile hem sorgulama düzeyinin artmasını hem de yukarıda değinilen işten uzaklaşma durumunda oluşacak risklerin daha düşmesini beraberinde getirmesine bağlı olarak oluştuğu düşünülmektedir.

Çalışanın örgüt hiyerarşisi içindeki konumu (statüsü) de muhalefet davranışlarıyla ilişkili olabilmektedir. Yönetici konumunda olan çalışanlar muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşmayı daha fazla tercih edebilmekte, yönetici konumunda olmayanlar ise yönetici konumunda olanlarla kıyaslandığında muhalefetini daha fazla iş arkadaşlarına ve iş dışından yakınlarına iletmeyi seçebilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Literatüre paralel şekilde araştırmada yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefetlerde yöneticilerin daha yüksek ortalamaya; gizli muhalefette de çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet arasında sıkı bir bağın olduğu düşünülebilir. Araştırmada sadece bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği dikkate alınarak bundan sonraki çalışmalarda örgütsel muhalefetin öncülü ve ardılı olabilecek bazı değişkenlerin de dahil edilmesi örgütsel davranış alanyazımına katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma bir lojistik işletmesinde görevli 278 kişi ile sınırlandırılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda farklı sektörlerde daha büyük örneklemeler ile araştırma tekrarlanabilir.

Örgütsel davranış literatüründe örgütsel muhalefet davranışlarına odaklanan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Örgütsel muhalefetin sürecini, ne şekilde oluştuğunu ortaya koyan çalışmalar hem ilgili alanyazına katkı sağlayacağı gibi hem de yöneticilerin personel yönetimi konusundaki ufku genişletecektir. Çalışanların örgütsel hedefleri ile kişisel hedeflerini ortak noktada birleştiren insan kaynakları politikalarının uygulanmasıyla mümkün olabilecektir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlardan gelen karşıt görüş ve sorgulama bildirimlerinden fayda sağlayarak yönetimi iyileştirme yolları üzerine odaklanmalıdır. Neticede, örgüt içi demokrasiyi geliştirmek ve muhalefet davranışlarını azaltmak amacıyla bu iyileştirmelerin örgütsel yaşama katkı sağlayabileceği düşünülmektedir





## KAYNAKÇA

- ACAT, M. ve Arın, A.:(2008),**Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Kullandıkları Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki. Sözlü Bildiri**, III. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- AGOCS, C.:(1997)“Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression.”**Journal of Business Ethics**, 16(9), s. 917-931.
- AĞALDAY, Bünyamin;(2013),**İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri**.YayınlanmamışYüksek LisansTezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- AKTAN, C. C.; (2006), “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”.**Mercek Dergisi**. C:1, Sayı:13, s. 1-13.
- ALLEN, B. J.; (1995), “Diversity and organizational communication”**Journal of Applied Communication Research**, 23, s. 143–155.
- ALLEN, M. ve Tüselmann, H. J.; (2009),“All Powerful Voice? The Need to Include “Exit”, “Loyalty” and “Neglect” in Empirical Studies too”**Employee Relations**, 31(5), s. 538-552.
- ALLEN, N. J. ve Meyer, J. P.:(1990),“The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”**Journal of Occupational Psychology**, 63, s. 1-18.
- ALLEN, N. J. ve Meyer, J. P.:(1996),“Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”**Journal of Vocational Behavior**, Sayı:49, s. 252–276.
- ALVESSON, M. ve H. Willmott; (2004),“Identity Regulation as Organizational Control Producing the Appropriate Individual” , Eds. Mary Jo Hatch and Majken Schultz,**Organizational Identity**, Oxford University Press.

- ANDERSON, C. M. ve Martin, M. M.; (1995),“Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction”,**Journal of Business Communication**, 32(3), s. 249-265.
- ARAS, M.; (2010),**Örgütsel Bağlılık: GOÜ Akademik Personeli Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ASLAN, Ş.; (2003),**Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATAK, Metin; (2009), **Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- AVTGİS, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., ve Patterson, B. R.; (2007),“The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent”**Communication Research Reports**, Sayı: 24, s. 97–102.
- AYDIN, M. (2010),**Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- AYDIN, M. Ali; (2015),**Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Alguları Arasındaki İlişki**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- AYGÜN, A.;(2012),**Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- BAĞCI, Z. ve Bursalı, Y. M.; (2011),“Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme”,**Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı:9, s: 12
- BALAY, Refik; (2000),**Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- BAR, Hayim ve Gerald S. Berman;(1992),“The dimentions of Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No. 4, pp: 379
- BARON, R. A. ve Neuman, J. H.; (1996),“Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes”**Aggressive Behavior**, No. 22, pp: 161–173.
- BAYRAM, L.:(2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Ekim-Aralık, Ankara.
- BİLGEN, A.; (2014),**Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOZKURT, F.; (2007),**Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BRANDİ, N. Frisby, Alan K. Goodboy ve Marjorie M. Buckner; (2015),“Students' Instructional Dissent and Relationships with Faculty Members' Burnout, Commitment, Satisfaction, and Efficacy”, **Communication Education**, 64:1, pp. 65-82.
- BRUCKS, C.S. ve Allen, T.D. (2003);“The Relationship Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity Type A Behavior and Work-Family Conflict”**Journal of Vocational Behavior**, No. 63, pp. 457-472
- CAMGÖZ, S.,M. ve Alperden, İ. N.; (2006),“360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite MedikoSosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”,**Yönetim ve Ekonomi**, C. 13, Sayı. 12 ss.192.

- CANNINGS, K.; (1992),“The Voice of the Loyal Manager: Distinguishing Attachment from Commitment”,**Employee Responsibilities and Rights Journal**, No. 5, pp. 261-272.
- CELEP, C. ve Konaklı, T.; (2012), Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki. **E-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 3(4), s. 66.
- CESEROĞLU, C. M.; (2010),**Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CEYLAN, Adnan ve Pınar Belkıs Şenyüz; (2003),“Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, Cilt.14, Sayı. 44, ss. 57–62.
- CHOW, I. H. S.; (1994), Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. **The International Journal of Career Management**, s.3.
- COHEN, A. ve E. Vıgoda.; (2000), “Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel”,**Administration and Society**, 32(5), ss. 389.
- ÇAKINBERK, Arzu Karaca, Derin Neslihan ve Turan Demirel Erkan; (2011), **Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık**, Asitan Yayıncılık, Sivas.
- ÇELEBİ, M. A.; (2009),**Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme**, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇETİNEL, E.; (2008), **Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÇIRPAN, H.; (1999),**Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CROUCHER, Stephen M. ve dg.; (2010),“Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations”, **Journal of Intercultural Communication Research**, 38:3, ss. 175-191.
- DEMİR, M.; (2010),“Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”,**Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(2), ss. 199-211.
- DEMİREL, Y.; (2009),“Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”**İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(15), s. 116
- DENT, E. B. ve Goldberg, S. G.; (1999),“Challenging 'Resistance to Change’”,**Journal of Applied Behavioral Science**, 35, s. 25-41.
- DİGMAN, J.M.; (1990),“Personality Structure: Emergence of The Five-Factor Model”**Annual Review of Psychology**, 41, s. 417-440.
- DİKMEN, B.; (2012),**Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞAN, S. ve Kılıç, S.; (2007),“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, s.37-61.
- DOĞRUL, M. A.; (2013),**Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- DOLU, B.; (2011),**Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOOLEY, R.S., Fryxell, G.E., Judge, W.Q.; (2000),“Belaboring The Not-So-Obvious: Consensus, Commitment and Strategy Implementation Speed and Success”,**Journal of Management**, 26(6), pp. 1237-1257.
- DRUMMOND, H.; (2000),“Introduction to Organizational Behavior”, **New York, Oxford University Press**. pp. 70
- FARREL, D. ve Rusbult, C. E.:(1992),“Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size”**Employee Responsibilities and Rights Journal**, 5, pp. 201-218.
- FARREL, D. ve Rusbult, C. E.; (1981),“Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments”**Organizational Behavior and Human Performance**, 28, 1, pp. 78 - 95.
- FOLGER, R. ve Cropanzano, R. (1998), “Organizational Justice and Human Resource Management”, **Sage Publications Ins., USA**.
- FOX, S., and Stallworth, L. E.; (2009),“Building a Framework for Two Internal Organizational Approaches to Resolving and Preventing Workplace Bullying: Alternative Dispute Resolution and Training”,**Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 61(3), pp.220–241.
- GARNER, J. T.; (2013),“Dissenters, managers, and coworkers: The process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness”,**Management Communication Quarterly**, 27, pp. 373–395.
- GEORGE, D. ve Mallery, M.; (2010),“SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference”, **17.0 Update**. Boston: Pearson.

- GOODBOY, A. K., Chory, R. M. ve Dunleavy, K. N.; (2008),“Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice”, **Communication Research Reports**, 25 (4), pp. 255-265.
- GOODSTEIN, L.D. ve Lanyon, R.I.; (1999),“Applications of Personality Assessment to the Workplace: A Review”**Journal of Business and Psychology**, 13, pp. 291-322.
- GORDEN, W.I. ve Infante, D.A.:(1987),“Employee rights: content, argumentativeness, verbal aggressiveness and career satisfaction”, **Communicating Employee Responsibilities and Rights: A Modern Management Mandate**, pp. 149-163.
- GORDEN, W.I., Infante, D.A veGraham, E.E.; (1988), “Corporate Conditions Conducive to Employee Voice: A Subordinate Perspective”. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. C:1, pp.290.
- GOSSET, L. M., and Kilker, J.; (2006),“Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent, and Resistance”**Management Communication Quarterly**, 20, pp. 63-90.
- GRAHAM, J. W.; (1986),“Principled organizational dissent: A theoretical essay”,Eds. M. Staw ve L. L. Cummings, **Research in organizational behavior**, Vol. 8, pp. 1-52.
- GREENBERG, E.S.; (1990),“Industrial Democracy and the Democratic Citizen”,**The Journal of Politics**, 43, pp.406.
- GÜL, H.:(2002),“Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, ss.45-46.
- GÜL, H.; (2003),**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- GÜRKAN, G. Ç.; (2006),**Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel**

**Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HALL, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H. T.; (1970), “Personal Factors in Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 15, s.176-190.

HASKINS, W. A.; (1996),“Freedom of Speech: Construct for Creating a Culture Which Empowers Organizational Members”,**Journal of Business Communication**, 33(1), pp. 85-97.

HEGSTROM, T. G.; (1990),“Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric”,**Journal of Applied Communication Research**, 18, pp. 141–152.

HEGSTROM, T. G.; (1995). “Focus on organizational dissent: A functionalist response to criticism”, Ed. In J. Lehtonen, **Critical perspectives on communication research and pedagogy**, Germany: Rohrig University Press. pp. 83-94.

HEGSTROM, T. G.; (1999),“Reasons for rocking the boat: Principles and personal problems”, Eds. In H. K. Geissner, A. F. Herbig, ve E. Wessela, **Business communication in Europe**, Tostedt, Germany: Attikon Verlag.pp. 179-194.

HIRCHMAN, A. O.(1970),**Exit, voice, loyalty**. Cambridge: Harvard University Press.

HUANG, Kuo-Kuang;(2003), “Is Organizational Culture Explicitly Linked to Perceived Corporate Performance A Multidimensional Analysis of Corporate Culture and Perceived Corporate Performance in the United States and Taiwan, Dissertation”, **H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship** Nova Southeastern University, pp. 7-12.

INFANTE, D. A., ve Rancer, A. S.; (1982),“A conceptualization and measure of argumentativeness”,**Journal of Personality Assessment**, 46, ss. 72-80.

İNCE, M. ve Hasan Gül; (2005),**Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Çizgi Kitabevi Yayınları, ss. 57-58.



- JEFFREY, W. Kassing ve Rachel L. DiCioccio;(2004),“Testing a workplace experience explanation of displaced dissent”, **Communication Reports**, 17:2, pp. 113-120,
- JEFFREY, W. Kassing; (2006),“Employees' Expressions of Upward Dissent as a Function of Current and Past Work Experiences”, **Communication Reports**, 19:2, pp. 79-88
- JUBB, P. B.; (1999),“Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation”**Journal of Business Ethics**, No: (21), ss. 77-94.
- KARSLI, M.D. (2004),**Yönetmel Etkililik**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- KASSING, J. W. (2011),**Dissent in organizations**. Malden, MA: Polity.
- KASSING, J. W.ve Avtgis, T.A.; (2009),“Dissension in the organization as a function of control expectancies”,**Communication Research Reports**, 18, pp. 118-127.
- KASSING, J. W.,(1997);“Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent”,**Communication Studies**, 48(4), pp. 311-332.
- KASSING, J. W.ve Avtgis, T. A.; (1999),“Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication”,**Management Communication Quarterly**, 13(1), pp.76-103.
- KASSING, J. W.Ve Armstrong, T. A.:(2002),“Someone’s going to hear about this: examining the association between dissent-triggering events and employee’s dissent expressions”,**Management Communication Quarterly**, 16(39), pp. 39-65.
- KASSING, J. W.Ve Armstrong, T. A.; (2001),“Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent”**Communication Research Reports**, 18, pp. 264-273.
- KASSING, J. W.ve DiCioccio, R. L.; (2004),“Testing a workplace experience explanation of displaced dissent”,**Communication Reports**, 17(2), pp.113-120.

- KASSING, J. W.:(1998),“Development and Validation of the Organizational Dissent Scale”,**Management Communication Quarterly**, 12, pp. 183-229.
- KASSING, J. W.:(2001),“From the looks of things: assessing perceptions of organizational dissenters”,**Management Communication Quarterly**, 14(3), ss. 442-470.
- KASSING, J. W.:(2002),“Speaking up: identifying employees’ upward dissent strategies”,**Management Communication Quarterly**, 16(2), ss. 187-209.
- KASSING, J. W.:(2008),“Consider this: a comparison of factors contributing to employees’ expression of dissent”,**Management Communication Quarterly**, 56(3), ss. 342-355.
- KASSING, J. W. ve Armstrong, T. A.(2009), “Examining the Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status with Employee Dissent”. **Communication Research Reports**. C.18, Ss:264-273.
- KASSING, J. W.:(1998),“Development and validation of the organizational dissent scale”**Management Communication Quarterly**, 12(2), ss.183-229.
- KAYA, A.; (2006), **Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları**, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- KAYA, Çiğdem; (2016),“Kontrol Odağı Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”,**Öneri Dergisi**, 12(46), ss. 81-96.
- KAYA, O.:(2007),**Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KELEŞ, H.N.Ç.; (2006), **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KOÇ, H.; (2009),“Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. 8, (28), ss. 200-211.
- KOÇEL, Tamer (2003),**İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayınları, İstanbul.
- KOTTER, J.P. ve Schlesinger, L.A.; (1979),“Choosing Strategies for Change”, **Harvard Business Review**, 57, pp.106–114.
- KÖK, S. B; (2006),“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20 (1), ss. 291-317.
- KÖSE, Osman;(2014),**Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KREITNER, Robert ve Angelo Kinicki; (1989),**Organizational Behavior**, Arizona State University.
- KRONE, K.J.; (1991), “A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates’ Upward Influence Choices”,**Communication Quarterly**. V.40, pp.1-15.
- LACHMAN, R. ve Aranya, N.; (1986),“Evaluation of Alternative Models of Commitment and Job Attitudes of Professionals”**Journal of Occupational Behaviour**, No.7: ss. 227-243.
- LECK, J. D., ve Saunders, D. M.; (1992),“Hirschman’s Loyalty: Attitude or Behavior”,**Employee Responsibilities and Rights Journal**,No. 5, ss. 219-230.
- LUTHANS, F., Baack, D., Ve Taylor, L.; (1987),“Organizational Commitment: Analysis of Antecedents”, **Human Relations**, 40 (4), pp. 219-236.
- LYNCH, J., Krause ve N., Kaplan, G. A.; (1997), “Workplace Conditions, Socioeconomic Status, and the Risk of Mortality and Acute Myocardial

- Infarction: the Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study”.  
**American Journal of Public Health**. C.87, ss. 617-622.
- MARCHALL, A. A., ve Stohl, C.; (1993),“Participating as participation: A network approach”,**Communication Monographs**, 60, ss. 137-157.
- MERCAN, M.; (2006), **Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MEYER, J. P., Allen N. J. ve Smith, C.A.; (1993),“Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization”**Journal of Applied Psychology**, 78 (4), pp. 538-551.
- MICELLİ, M. P. ve Near, J. P.; (2006),“Individual and situational correlates of whistleblowing”,**Personnel Psychology**, 41(2), pp. 267-281.
- MICHEAL, Sollitto ve Scott A. Myers; (2015),“Peer Coworker Relationships: Influences on the Expression of Lateral Dissent”, **Communication Reports**, 28:1, ss. 36-47
- MİNNER, J. B. (1992),**Industrial-Organizational Psychology**, McGraw-Hill International Editions.New York
- MOTTAZ, C. J.; (1989),“An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups”,**Journal of Vocational Behavior**. 28(3), pp.214-228.
- MOWDAY, Richard T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter;(1982),“Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”, **Academic Press Inc**, pp.24-25.
- NEAR, J. P. ve Miceli, M. P.; (1996), “ Whistle-Blowing: Myth and Reality”,**Journal of Management**, 22(3), ss. 507-526.

- NORTHCRAFT, G. B. ve Neale, M. A.; (1990), **Organizational Behavior Management Challenge**. The Dryden Pres., USA.
- O'REILLY, C. ve Chatman, J.; (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", **Journal of Applied Psychology**, V.71, No.3, s. 493
- OLIVER, N.; (1990), "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**, 63 (1), ss. 20.
- ÖLÇÜM, Çetin, M. (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ağustos, Ankara.
- ÖTKEN A. B. ve Cenkci, T.; (2013), "Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, C.10, Sayı. 39, ss. 41-51.
- ÖZCAN, Selami ve Hacer Akdoğan; (2015), "Kurumsal Bağlılık: Yeni Kurulan Bir Üniversitede Kurumsal Bağlılık Seviyesine İlişkin Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 16, Sayı: 1.
- ÖZDEMİR, Murat; (2010), **Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri**. Unpublished doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÖZDEMİR, Şenay; (2015), **Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEVECİOĞLU, M.; (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 20, ss.11.

- ÖZKAYA, Onay, M., Deveci Kocakoç, İpek Kara;(2006),“Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13 Sayı:2 ss.80
- ÖZPEHLİVAN, Murat; (2015),**Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye - Rusya örneği**,Unpublished doctoral dissertation, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PACKER, D. J.; (2010),“The interactive influence of conscientiousness and openness to experience on dissent”**Social Influence**, V.5, No. 3, pp.202-219.
- PAYNE , H. J.; (2007),“The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression”,**Communication Research Reports**, 24, pp. 235–240.
- PETTIJOHN, C. E., Pettijohn, L. S., ve d’Amico, M.; (2001),“Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction”,**Human Resources Development Quarterly**, V.12, No. 2, pp. 127-146.
- RANDALL, Donna M.; (1987), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, 12(3), pp. 460-471.
- RENDING, W. C.; (1985). “Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication”,**Communication Education**, 34, pp. 245-258.
- REICHERS, Arnon E.; (1985), “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”. **Academy of Management Review** 10 (3): pp 468.
- ROBBINS, S.P., ve Judge, T. A.; (2012). **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- ROCH, S. G., ve Shanock, L. R. (2006). “Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions”**Journal of Management**, 32(2), ss. 299-322.

- SADYKOVA, G. ve Tutar, H.; (2014),“Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”**İşletme Bilimi Dergisi**, 2(1), ss. 1-16.
- SAĞLAM, M.; (1979),**Örgütsel Değişme**, TODAİ Yayınları,Ankara.
- SAMADOV S.; (2006), **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- SAVERY, L.K. ve Syme, P.D.; (1996),“Organizational Commitment and Hospital Pharmacists”, **Journal of Management Development**, Vol. 15, No.1, pp. 14-22.
- SEYHAN, Merve; (2014);**İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma**, Tırakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SHI, J., Lin, H. ve Wang, L.; (2009),“Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice”,**Social Behavior and Personality**, 37(2), pp. 209-222.
- SİĞRI, Ü.; (2007),“İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”,**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), ss. 261-278.
- SIMS, R. L. ve Keenan, J. P.; (1998),“Predictors of external whistleblowing: organizational and intrapersonal variables”,**Journal of Business Ethics**, 17, pp. 411-421
- STEPHEN J. Zaccaro ve Gregory H. Dobbins.; ( 1989), “Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.10, No.3, pp. 267
- ŞAHİN, Nülüfer;(2007),**Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, Ş. M. ve Aslan, Ş.; (2007),“Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Temel İş Özellikleri, Rol Stresi, Örgüte İlişkin Davranışsal Sonuçlar, İş ve Yaşam

Doyumuyla İlişkilerinin Araştırılması”,**15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25–27 Mayıs, 2007, ss. 725–734.

TABACHNICK, B. G., Fidell, L. S., ve Osterlind, S. J.; (2013),**Using multivariate statistics. Using Multivariate Statistics**. Boston: Pearson.

TAŞDEMİR AVŞAR, Selda;(2011),**Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyen üzerinde nicel bir araştırma**, Unpublished doctoral dissertation, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TEKİNGÜNDÜZ, S.; (2012),**Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

TEPE, A.; (2004), **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

THOMPSON, D. F.; (1985), “The Possibility of Administrative Ethics”,**Public Administration Review**, 45, pp. 555-561.

TREMBLAY, M., Sire, B., and Balkin, D. B.; (2000),“The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes”,**Group Organization Management**, 25(3), pp. 269-290.

TSUI, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A.; (1992),“Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”,**Administrative Science Quarterly**, 37, ss. 549-579.

TUTAR, Hasan; (2003), **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

USTA, I, Küçükaltan, D.; (2012),“Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”,**Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, s.76.



- VANDEKERCKHOVE, W. ve Commers, R.; (2003),“Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times”,**Journal of Business Ethics**, 45, pp. 41-50
- VAROĞLU, D.; (1993),**Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.
- WASTI S. A.; (2000),“Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”,**8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, ss. 401-410
- WASTI S. A.; (2005), “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, **Journal of Vocational Behavior**, pp. 67.
- WIENER, Y.; (1982),“Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, ss. 418-428.
- WILLIAMS, L.J. ve Hazer, J.T.; (1986),“Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a re-analysis using latent variable structural equation methods”,**Journal of Applied Psychology**. 71(2), ss. 219-231.
- YALÇIN, A. ve İplik, F. N.; (2005),“Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”,**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (1), 395-412.
- YAZICIOĞLU, İ., ve Topaloğlu, I. G.; (2009),“Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”,**İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1/1, ss.6.
- YEŞİLTAŞ, M.; (2012),**Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- YILDIRIM, Fatma; (2002), Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YILDIZ, Kaya; (2013),“Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki”, **Turkish Studies–International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, 8(6), pp. 853-879.
- YOUSEF, D. A.; (2000),“Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting”**Personnel Review**, 29(5), ss. 568.
- YÜRÜR, Senay; (2008),“Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 13, Sayı. 2, s. 298.
- ZACHARY W. Goldman ve Scott A. Myers; (2015),“The Relationship between Organizational Assimilation and Employees’ Upward, Lateral, and Displaced Dissent”, **Communication Reports**, 28:1, pp. 24-35.

## EKLER

### EK-A İZİN MAİLİ

**From:** Umit Kanmaz  
**To:** GIZLI TUTULMUSTUR  
**Cc:** GIZLI TUTULMUSTUR  
**Date:** 19.10.2016 15:31  
**Subject:** TEZ İZİN

Haluk Bey, Yeşim Hanım Merhaba,

Asağıda yüksek lisans tez çalışmam bulunmaktadır. sizlerin de izni dahilinde şirketimizde uygulamasını yapmak istiyorum. anketimiz, örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalafet ölçeğinden oluşmakta olup ileriki zamanda sizlerinde yardımları sonucu analizini yapıp şirketimizle paylaşmak istiyorum. Bu anlamda bende şirketimize bu şekilde bir katkı değer katmak istiyorum. teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel bağlılık tutumları ile örgütsel muhalafet davranışları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Bu çalışma Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme yönetimi Anabilim Dalında Doç. Dr. Senay Yürür'ün danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezi çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak ve bu bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

*Kind Regards.*

Ümit Kanmaz

**From:** GIZLI TUTULMUSTUR  
**To:** Umit Kanmaz  
**Cc:** GIZLI TUTULMUSTUR  
**Date:** 27.10.2016 16:25  
**Subject:** TEZ İZİN

Selam Ümit

Telefon görüşmemizden sonra Engin Bey ile görüştüm konuyu.

Burada yapacağın temel ama basit bir değişiklik ile anketin uygulanmasına izin verilebilir. O da anketi surveymonkey gibi IP takibi olmayan bir platforma tasiman. Yani su asamada anketi bir ..... calsianina verdiğinde değerlendirmesinin kendisi tarafından yapıldığı aşikar oluyor. Sen bir operasyon calisani olarak calisanin gizlilik icinde vermesi gereken görüşlerini erisebilir oluyorsun. Burada korumamız gereken temel kriter Anonimlik.

Calisanlarin rahatsiz olmayacağı ve anonimligi koruyacak herhangi bir yontem ile gelirsen degerlendirelim.

Saygılarımla/ Kind Regards

**GIZLI TUTULMUSTUR**

Director

Human Resources

**From: Umit Kanmaz**  
**To: GIZLI TUTULMUSTUR**  
**Cc: GIZLI TUTULMUSTUR**  
**Date: 03.11.2016 14:59**  
**Subject: TEZ İZİN**

Haluk bey merhaba,  
Umarım iyisinizdir.

Aşağıda anketlerimin linkini görebilirsiniz. önerilerinizi dikkate aldım ve bunun üzerine şu değişiklikleri yaptım.

- 1-çalıştığımız departman butonunu anketten çıkattım.
- 2-çalıştığımız lokasyon butonunu anketten çıkarttım.

Ve böylece anonim olmasını sağladım. Haluk bey ne kadar erken geri dönüş yapabilirseniz benim için o kadar iyi olacaktır. çünkü bu dataların toplanması ve analizi de uzun bir süre alacaktır. tesekkür eder ıyı çalışmalar dilerim.

<http://www.surveey.com/SurveyStart.aspx?lang=1&surv=814d5dd97321421d8a669208ddbfeb33>

**Ümit Kanmaz**  
Road Operation Executive

**From: GIZLI TUTULMUSTUR**  
**To: GIZLI TUTULMUSTUR**  
**Date: 03.11.2016 15:38**  
**Subject: Anket onayı**

Engin Bey,

Umit anketi Survey Monkey'e tasımsı.  
Anonimlik sagladigini iddia ediyor.  
Tez icin destek olmamız ricasi var.

Gorusunuz OK olursa izin verecegim.  
Departman ve Lokasyon bilgilerini cikarmıs.

Saygılarımla/ Kind Regards  
**GIZLI TUTULMUSTUR**  
Director  
[Human Resources](#)

**Kimden:GIZLI TUTULMUSTUR**  
**Tarih: 4 Kasım 2016 08:10:28 GMT+3**  
**Kime:GIZLI TUTULMUSTUR**  
**Konu:Ynt: Anket onayı**

Haluk,

Uygundur.

Saygılarımla,

**GIZLI TUTULMUSTUR**  
Managing Director

## EK-B ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

1. Yaşınız .....
2. Cinsiyetiniz [ ] Erkek [ ] Kadın
3. Medeni durumunuz [ ] Bekar [ ] Evli
4. Öğrenim durumunuz [ ] İlköğretim [ ] Ortaöğretim [ ] Ön Lisans [ ] Lisans [ ] Yüksek Lisans [ ] Doktora
5. İş yerinizdeki pozisyonunuz. [ ] Çalışan [ ] Alt kademe Yönetici [ ] Orta düzey Yönetici [ ] Üst düzey yönetici
6. Bu iş yerindeki hizmet süreniz. ....

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
	Aşağıdaki sorular <b>örgütsel bağlılıkla</b> ilgilidir. Aşağıda yer alan ifadelere ne derecede katıldığınızı ilgili kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.					
1	Çalışma yaşamımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemimmiş gibi hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Dışarda bu işletme hakkında konuşmaktan çok hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Bu işletmeye kolayca uyum sağladığım gibi başka bir işletmeye de uyum sağlayacağımı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Bu işletmede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Şu anda işletmeden ayrılmaya karar vermek hayatımda çok fazla şeyi etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	Bu işletmeden ayrılmak istesem de kısa sürede iyi bir iş bulabilmem benim için çok zor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Eğer bu işletmeye kendimden çok fazla fedakarlık etmiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Başka bir iş ayarlamadan işimi bırakırsam olacıklardan korkuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Şu anda işten ayrılmam para açısından yaşamımda sorunlar yaratmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	İşletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Bu işletmede kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Benim için avantajlı olsa da, işletmeden şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	İşletmeden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işletmeden şu anda ayrılmazdım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Çalıştığım bu işletmeye çok şey borçluyum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-B1 ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki sorular <b>örgütsel muhalefete</b> ilgilidir. Aşağıda yer alan ifadelere ne derecede katıldığınızı ilgili kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	İşyerimde soru sormaya veya karşıt fikir belirtmeye çekinirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Evde işyeri ile ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Yönetimi sorgulayabilirim.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	İşyeri politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Diğer çalışanlar işyeri ile ilgili şikâyetlerde bulunduğu zaman bende katılırım.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Ailemin önünde işle ilgili şikâyetlerde bulunmamayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İşyerimdeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımda bunu diğer çalışanlarla paylaşıyorum.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9	İşyerinde alınan kararlarla ilgili hem fikir olmadığımda bunu amirime söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	İşyerinde alınan kararlarla ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11	Yürümediğini düşündüğüm organizasyonel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime veya yönetimden birine yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12	Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14	Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımın yanında işyerindeki sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15	Amirime veya yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16	İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17	Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getiririm.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18	İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikâyette bulunurum.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19	Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20	Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



## ÖZGEÇMİŞ

Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesinin Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümünden 2011 tarihinde, aynı üniversitenin işletme bölümünden de 2012’de tarihinde mezun olmuştur. 2013 yılında Nişantaşı Üniversitesi bünyesinde sivil hava ulaştırma işletmeciliği programında öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamış olup aynı yıl Yalova Üniversitesi İşletme bölümünde Yüksek Lisans yapmaya hak kazanmıştır.

Akademide verdiği derslerde yararlı olacağını düşünerek sivil havacılık ile ilgili THY’nin açmış olduğu sertifika programlarına katılarak Hareket Performans ve Ramp ile Havayolu Taşımacılığında Tehlikeli Maddeler konularında sertifika almıştır.

2015 yılında, teori yanında uygulamanın da önemli olduğuna ve ileride akademik yaşantısına katkı sağlayacağını düşünerek bir uluslararası lojistik işletmesinde ithalat departmanında çalışmaya başlamıştır. Halen aynı işletmede çalışmaya ve aynı zamanda da Nişantaşı Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak akademik hayatına devam etmektedir.