

Örgütsel Muhalefet

Murat Ayar¹

Özet

Örgütsel davranış konuları, örgüte hem doğrudan hem dolaylı hem de kimi zaman doğrudan ve de dolaylı olarak etki etmektedir. Davranışın niteliğine göre olumlu ya da olumsuz etki eden bir örgütsel davranış örgüt için de bu eğilime göre olumlu ya da olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Her örgüt içerisinde aynı yönetim şekli, aynı özellikte yöneticiler veya aynı örgüt yapısının varlığı mümkün olmamaktadır. Bu nedenle değişen bu faktörler çerçevesinde örgüt çalışanları da karşılaştıkları her türlü düşünce, fikir ve davranışa karşı olumlu ya da olumsuz reaksiyon göstermektedir. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen bir eylem, bir davranış ya da uygulamanın sonucunda memnun olmayan örgüt yöneticisi ve/veya örgüt çalışanları ortaya çıkabilmektedir. Ve bu durum karşısında örgüt çalışanları, aykırı bir düşünce içerisinde olarak bu düşüncüyü de ifade edebilmeyi sağladıklarında örgütsel muhalefet etme davranışı sergilemiş olmaktadır. Örgüt yönetimi, faaliyet gösterdikleri çalışma alanı, sektörü, yönetim süreci ve örgütün genel yapısını oluşturan tüm faktörler hakkında bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Tüm bilgi ve beceri ile olumlu bütün yaklaşımlar örgütün geleceği açısından önemlidir. Özellikle içinde bulunduğumuz bilimsel çağda özellikle teknolojinin çok hızlı değişimi ve gelişimi ile birlikte rekabet edebilmenin her geçen gün daha da zorlaştığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda örgütün iç çevresinde oluşabilecek küçük bir muhalif davranışı dahi örgütü beklenmedik ölçüde olumsuz etkileyebilmektedir. Bundan dolayı örgüt yöneticilerine demokratik lider özelliğini benimsetecek uygulama ve eğitimler verilmesinin sağlanması, örgüt çalışanlarına da kendilerinin yöneticiler kadar değerli olduklarını ifade edecek düşünce, fikir,

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, Dereli Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, muratayar_71@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7124-0325

tutum ve davranışlar sergilenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel muhalefet etme davranışı söz konusu olmakta ve örgüte doğrudan ya da dolaylı olarak zarar verebilmektedir.

1. GİRİŞ

Yalnızlığın ancak yaratıcıya mahsus olduğu inancı ile insanların tek başına bir hayat sürmesinin neredeyse imkânsız olduğu bilinmektedir. İnsanlığın var oluşundan itibaren bir arada yaşama kavramının ne kadar önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Böylelikle eski çağlardan günümüze insanlar bir arada yaşamış ve demokrasi çerçevesinde birlikte alınan kararlarla birlikte hareket etmek için bazı insanlar tarafından yönlendirilme ve yönetilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla hem sosyal hem de çalışma hayatında bir yönetici tarafından kararlar alınarak uygulanmaya başlanmıştır. Alınan bu kararlar tüm çevrelerce hoş karşılanmayabilir. Çünkü bu kararlar kimileri için yetersiz kimileri için de kabul edilemez ölçüdedir. Toplumsal yaşam ve iş hayatı da farklı inanç, kültür, düşünce, ideoloji vb. olgulara sahip bireylerin oluşturduğu yapılar olduğu için alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamalar itiraza maruz kalabilmektedir. Hatta yalnızca itirazla yetinmeyip yasal ya da olmayan yol ve yöntemlerle iptal edilmeye çalışılabilir. Bütün bu davranışların geneline muhalefet etmek denilmektedir.

Muhalefet kelime anlamı itibariyle; *“bir görüşe, bir eyleme, bir tutuma vb. karşı olma durumu, aykırılık”* (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023) anlamını taşımaktadır. Muhalefet kavramı, fikirsel olarak eleştiri yapmayı, karşı görüşe sahip olmayı, itiraz etmeyi, düşünce farklılığını, görüş ayrılığını ve bu düşünceyi davranışa dönüştürerek farklı bir yol benimsemeyi ifade etmektedir (Turgut, 1984’den aktaran Ardoğan, 2004, s. 172). Zaini ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada muhalefet kavramı, karar vericilerin çalışanlar için uyguladığı sınırlılıklar ve bu sınırlılıklardan kaynaklı olarak örgüt içinde oluşan farklı fikirlerden dolayı memnun olmama veya gereksinimlerle alakalı farklı fikirlerin meydana gelmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla yaşantımızın her alanında kendi inanç, fikir, düşünce ya da çıkarlarımıza uymayan her türlü düşünce ve eyleme karşı gelmek, bu karşıtlığı dile getirmek ve en sonunda da eyleme dönüştürmek muhalefet etmeyi daha iyi tanımlamaktadır.

Örgütsel muhalefet ise çalışanların örgüt içerisinde yaşanan olaylar çerçevesinde alınan kararlar, sergilenen davranış ve tutumlar veya bir düşünce ya da görüşe karşıtlık göstermeyi bu durumlar karşısında aykırılık hissetmeyi ve bunu sözlü ya da davranış olarak göstermeyi ifade etmektedir. Sanayi devriminden sonra örgütler, insan kaynağını yani çalışanlarını anlamaya çalışmakta ve bunu başardığında performanslarını geliştirerek verimliliği ve karlılığı artırmaktadırlar. Çünkü çalışanların düşünce ve örgütle ilgili olan

hisleri ile alakadar olan örgütler başarı elde etmek için önemli bir adım atmaktadır. Çalışanların kendi örgütü ile ilgili sahip olacağı olumlu düşünce, davranış ve tutumları, onların performanslarını artırmakta ve dolayısıyla örgüte de somut olarak olumlu yansımaktadır.

Örgütsel muhalefet, yönetim tarafından uygulanan kısıtlamaları ya da çalışanların gereksinimleri bakımından yönetimden beklentilerinin karşılanmaması sonucunda oluşan memnuniyetsizliğin ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 2011). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve bu süreç ve sonrasında sürdürülebilirliğinin sağlanması için örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının giderilmesi bu noktada oldukça önem arz etmektedir. Örgüt çalışanları ihtiyaç duyduğu şeylerin ne kadarının yerine getirildiğine bağlı olarak bir düşünce ve duygu içerisinde olmakta ve bu duygu ve düşünce neticesinde tutum ve davranış sergilemektedir.

Etik, ahlak ve/veya yasadışı uygulamaların örgütün aleyhine sonuçlar doğuracağı göz önünde bulundurulduğunda, örgüte zarar verebilme ihtimali sebebiyle, örgüt çalışanları bu şekilde gerçekleştirilen uygulamalar karşısında, bu duruma karşı sergiledikleri muhalefeti güven içinde ve korkmadan belirtmeleri için değerler açısından güçlendirilmesi gerekmektedir (Acaray, 2018, s. 185). Örgütsel memnuniyetsizlikten kaynaklanan ses çıkarma şekli (Altinkurt ve Püsküllüoğlu, 2017, s. 76) olarak da ifade edilen örgütsel muhalefet, örgüt çalışanlarının, örgütü ve örgüt yöneticileri ile yaşadıkları problemler, fikir çatışması, görüş ayrılığı ve bu problemlerin giderilmesinde bu durumun halledilmesine yardımcı olabilen kişi veya kişilere açıklanması anlamına gelmektedir (Ergün, 2017, s. 13).

Bahsedilen tüm bu etkenlerden dolayı öncelikle örgüt yönetiminin, diğer yöneticilerin ve hatta tüm çalışanların örgütsel muhalefet kavramının örgüte zarar vermemesi bakımından değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan değerlendirme sonucunda ise muhalefet edilebilecek hususlar hakkında önlemler alınmalı ve tekrar yaşanmaması için örgüt yönetiminin uygun çalışma ortamını sağlamaları örgütün geleceği, örgütün ulaşmak istediği amaç ve hedefler açısından oldukça önem arz etmektedir.

Bu bölümde örgüt, muhalefet ve örgütsel muhalefet kavramları detaylı olarak literatür çalışması yapılarak değerlendirilmiş ve genel olarak bölüm değerlendirilmesi yapılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Örgütsel muhalefet kavramını detaylıca ele almadan önce örgüt ve muhalefet kavramlarına kısaca değinmenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.1. Örgüt

Örgüt kavramı dilimize çok eski tarihlerde girmiş ve o tarihlerden günümüze birçok farklı tanımları yapılmıştır. Örgüt kavramını; Marc ve Simon (1958), grup üyelerinin birbirleri arasında gelişen ilişkilerden meydana gelen toplumsal bir yapı olduğunu, Etzioni (1964), ulaşılmak istenen belirli bir hedef için oluşturulmuş toplumsal birimler olduğunu, Schein (1970), yerine getirilecek olan iş ve işlemleri bölümlere ayırarak, hiyerarşik bir yapı içinde, önceden belirlenmiş amacı elde etmek adına bir araya gelmiş insanların uyguladıkları faaliyetlerin rasyonel koordinasyonu olduğunu, Barnard (1994) ise, birden çok insanın bilerek ve isteyerek koordinasyonlarının sağlanarak gerçekleştirilen faaliyetlerinin ya da güçlerinin sistemi olduğunu belirtmektedir.

Genel bir tanım yapacak olursak örgüt; yöneticiler tarafından örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışanların koordinasyonunun sağlandığı bir yönetim fonksiyonu, bu fonksiyonun gerçekleştiği süreçte hedef, teknoloji ve insan etkileşiminin sağlandığı bir sistemi ifade etmektedir.

2.2. Muhalefet

Dilimizde herhangi bir konuda anlaşmazlığı ya da çatışmayı ifade eden bir kavram olarak yer alsa da muhalefet kavramı iletişimin temel ögesi olarak geri bildirim aracı olarak örgüt gelişimi için oldukça önem arz etmektedir (Kavak ve Kaygın, 2018, s. 34). İnsanlar birbirleri ile iletişim kurmakta ve birtakım duygu, düşünce ve fikirlerin aktarımını sağlamaktadır. Böylelikle demokratik bir ortam oluşmakta ve her birey kendi duygu ve düşüncelerini ifade edebilmektedir. Örgütlerde de aynı durum söz konusu olduğu için örgütün gelişimi ve hedefe ulaşması noktasında farklı düşünce ve fikirlerin dile getirilebilmesiyle sağlanabilmektedir.

Buradan hareketle muhalefet kavramı toplum açısından olumsuz bir kavram gibi algılsa da hem bireylerin hem örgütlerin hem de toplumların gelişimi için ve var olan ya da olabilecek her türlü olumsuzluğu gidererek meydana gelen bir renk yelpazesi anlamını taşımaktadır.

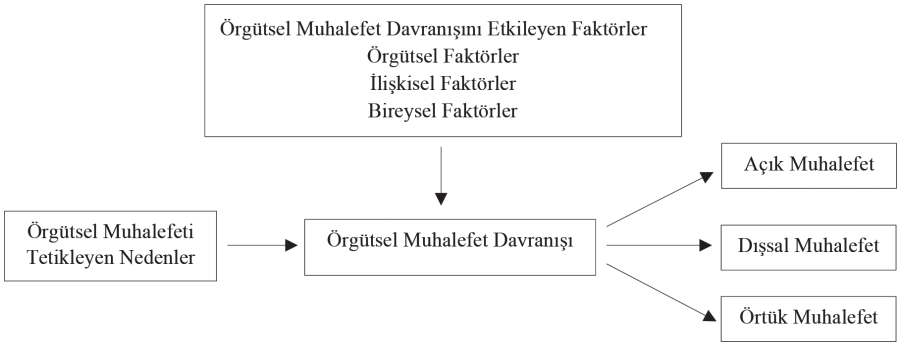
2.3. Örgütsel Muhalefet

Çalışanlar ve örgütleri arasında psikolojik bir anlaşma bulunmaktadır. Bu anlaşmaya göre çalışanlar ve örgüt ekseninde karşılık bekleme durumu söz konusu olmaktadır. Gereksinim ve beklentilerin giderilmediği durumda örgüt çalışanları hem kendi içerisinde hem de diğer çalışanlara karşı dile getirdiği memnuniyetsizlik ortaya çıkmakta ve böylelikle örgüt yöneticilerine karşı

bir protesto ve/veya itiraz süreci ile muhalefet etme davranışı belirlemektedir (Gedik, 2022, s. 40).

Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt içerisindeki vasıfsız personeller ve örgütün üst düzey yöneticilerine kadar her türlü görüş, tutum ve/veya davranışlarında fikir ayrılığı yaşamalarını ifade etmektedir. Ancak yalnızca fikir ayrılığını yaşamak değil bu aykırı fikirleri aynı zamanda dile getirmek de gerekmektedir. Bu noktada örgütsel muhalefet, örgütte yerine getirilen faaliyetlerin sonucunda hissedilen memnuniyetsizlikle oluşan ve o anki içinde bulunulan durumdan uzaklaşmak olarak nitelendiren her tür protesto etme ve karşısında durma olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet ilk başta anlaşmazlık veya itiraz etme gibi bir reaksiyon olarak algılanabilmekte ancak örgüt yönetimi için bu davranış doğru ele alındığında bir olumsuzluğun geri bildirimi olarak örgüt içerisinde var olan etkileşimi, iletişimi ve performansı iyileştirmek adına önem arz etmektedir (Ötken ve Ceneci, 2013). Kassing ve DiCioccio (2004) da örgütsel muhalefet kavramının yalnızca fikir ayrılığı olarak nitelendirmemek gerektiğini belirtmektedir. Örgütsel muhalefetin dayandığı iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan birinci fikir ayrılığı ikincisi ise bu fikir ayrılığının dile getirilmesi olarak görülmektedir.



Şekil 1. Örgütsel muhalefet modeli (Kassing, 1997)

Şekil 1'de belirtildiği üzere, örgütsel muhalefet davranışını etkileyen örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlerle, örgütsel muhalefeti başlatan sebepleri, örgütsel muhalefet davranışını ortaya çıkarmakta bunun sonucunda ise açık, dışsal ya da örtük hallerde muhalefet edildiği görülmektedir.

Örgütsel muhalefet kavramı ile örgütsel çatışma kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel çatışma kavramı, örgüt içerisinde yaşanan bir sebepten dolayı oluşan menfaat, güç ve makam kavgası

olarak tanımlanmakta ve örgütün sınırlı kaynaklarının kullanımı, örgütün amaçlarına ulaşmak için aynı yolda ilerlememek, farklı inanç, kültür, değer ve düşüncelere sahip olunmasından kaynaklanabilmektedir (Karip, 2021). Elma ve Demir'e (2012) göre örgütsel çatışmanın özünde insan faktörü, sahip olunan kültür farklılıkları, örgüt yapısı, yönetim şekli, sınırlı kaynaklar ve iletişim sorunlarından kaynaklanmaktadır. Kassing ve Armstrong (2002) ise örgütsel muhalefetin diğer sebeplerle benzemesi ile beraber ortaya çıkış nedenleri olarak; örgüt yöneticilerinin çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu olumsuz tutum ve davranışlar, çağın gerekliliklerine uyum sağlamak için örgüt içerisinde gerçekleşen değişim ve gelişimden kaynaklanan belirsizlikler, örgütün etkili bir çalışma prensip ve uygulamalarının bulunmaması, örgüt çalışanlarının alınan kararlara katılımının sağlanmaması, çalışanların üzerinde yük olarak algıladığı sorumluluklar, örgüt kaynaklarının çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmaması, etik, ahlak ve kanun dışı yaşanan bazı olay ve uygulamalardan dolayı oluştuğunu belirtmektedir.

Garner (2016) örgütsel muhalefet sürecinde kaygı, ilk beyan ve kalıcı bir iletişim olarak üç unsurdan bahsetmektedir. Kaygı esnasında, muhalefet eden birey öncelikle bir örgütle, örgüt uygulamalarıyla ya da örgüt politikalarıyla bir boşluk hissetmekte ve sonrasında muhalefet etmek üzere kendisine bir strateji belirlemektedir. İlk beyan, muhalefet etmenin birincil ifadesini ve buna eşlik eden muhalif grubun muhalefet etmeye ilk tepkiyi göstermektedir. Kalıcı bir iletişim ise bu iletişim sürecinde muhalefet etmekle ilgili sohbet etmeye devam edilmekte ve daha sonra farklı konularda yapılacak muhalefet için zemin hazırlamaktadır (Garner, 2016, ss. 416-417).

Zeng'e (2018) göre örgütsel çatışma kavramı, astlardan üstlere doğru bir etki sürecini, çalışanların örgüte ya da örgüt yönetimine karşı direnmeyi, örgüt çalışanları tarafından ses çıkarma davranışı ve/veya (whistleblowing) açık etme (Wolff ve Ayar, 2019, s. 371) vb. pek çok örgütsel kavram örgütsel muhalefet ile ilişkilendirilmektedir. Bu alanda araştırma yapan birçok bilim insanı örgütsel muhalefet kavramı ile farklı ifadelerde bulunmakla birlikte bu farklı ifadelerden elde edilen toplam beş adet hipotez bulunmaktadır. Bu varsayımlar (Zeng, 2018, s. 15):

1. Muhalefet, yetersiz mevcut bir durum tarafından harekete geçirilmeyi belirtmektedir.
2. Muhalefet, örgüt içerisinde olması gereken durum karşısında meydana okumayı ifade etmektedir.
3. Muhalefet etmek, net bir şekilde protesto etmeyi ve itiraz etmeyi gerektiren bir kavramı işaret etmektedir.

4. Muhalefet etme kavramı kendi doğası gereği uyumsuzluğa yani farklılığa dayanması gerektiğini belirtmektedir.
5. Muhalefet etmekle birlikte verilecek mesajlarının genellikle ilke ve kurallar konusuyla ilgili olduğu ifade edilmektedir.

Her örgüt iç ve dış çevreden girdileri elde etmekle birlikte yönetim işlevini yerine getirmektedir. Bu noktada örgüt yapısı, örgüt yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri, örgüt çalışanlarının karar alma sürecinde ne oranda görüşlerinin alındığı, liyakat esasının uygulanıp uygulanmadığı, örgüt içerisinde düşünce özgürlüğünün bulunup bulunmadığı, örgüt yöneticilerinin adil olup olmaması ve örgütün bir kültüre sahip olması gibi faktörler örgütün sürdürülebilirliği ve amaçlara ulaşması noktasında oldukça önem arz etmektedir. Sıralanan bu iç çevre faktörleri içerisinde en önemli husus ise insanın kendisidir. Çünkü tüm örgütler çalışanları tarafından üretim ve hizmeti yerine getirebilmektedir. Bu anlamda örgüt çalışanlarının muhalefet ettiği sese yönetim tarafından kulak verilmesi gerekmektedir (Ay, 2021, s. 140).

İnsanlar basit bir uyarıcı-tepki bağıntısına sahip varlıklar değildir. Aynı uyarana farklı tepkiler verebilirler. Örgütte çalışanlar farklı bireysel özelliklere sahip olabilir olayları farklı algılayıp farklı yorumlayabilir. Bu nedenle örgüt içinde alınan kararlara, yapılan uygulamalara farklı tepkilerin gelmesi de doğal bir durumdur. Böylece örgütlerde muhalefetin doğal olarak ortaya çıkabildiği ve muhalefetin engellenmesinin mümkün olmadığı söylenebilmektedir. Örgütte bir olay, durum veya uygulamaya dair bir sorunu algıladığında çalışanın bunu rahatça ifade edebilmesi için yöneticilerin muhalefete hoşgörü ile yaklaşılması gerekmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014).

3. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖNEMİ

Her örgütün ortak ve/veya değişkenlik gösterebilecek birtakım amaçları bulunmaktadır. Örgütlerin ortak amaçları, ortalama üzerinde kar elde etmek, sürdürülebilirliğini sağlamak ve spesifik hedeflere elde ederek amaçlara ulaşmaktır. Bu süreçte birçok problemle karşılaşmakta ve problemler çözüldükçe ilerleme kaydedilmektedir. Örgüt içerisinde bir arada yaşayan insanların birbirlerinin davranışları, fikirleri, düşünceleri ya da duyguları karşısında itiraz etmeleri, karşı çıkmaları ve kısacası muhalefet etmeleri de oldukça olası karşılanmaktadır. Çünkü tüm bu farklı görüşler örgütün gelişimi ve hedefe ulaşması için örgütün gelişmesi adına çok büyük rol oynamaktadır.

Muhalefet etmek ve tartışmak örgütün karar verme sürecinde etkisi olan kavramlardır. Çünkü farklı görüşlere sahip olan bireyler, örgütler ya da

toplumlar karar almada daha iyi sonuç elde etmektedir (Banks, 2008). Ayrıca örgütsel muhalefetin var olduğu örgütlerde, örgüt çalışanlarının birbirleriyle uyum içerisinde çalıştıkları ve örgütün çağın gereksinimlerine göre değişim gösterdiği belirtilmektedir (Milliken vd., 2003). Örgüt içerisinde bir muhalefet durumu söz konusu olduğunda bunu anlayışla karşılayan örgütlerde başarı elde etme oranının yüksek olduğu ve örgüt çalışanlarının da bireysel anlamda daha çok başarı elde ettiği ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Ancak unutulmaması gereken en önemli etkenlerden bir tanesi de muhalefet etme davranışının gerçekleşmesinin gizli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Çünkü bu davranışın örgütün zararına değil aksine örgüt için faydalı olacağı tüm çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir.

Muhalefet genel anlamda bireysel ve toplumsal bakımdan yararlı olabilecek bir gereksinim olarak görülür fakat çok yüksek seviyelerde muhalefet etmek anarşik bir duruma sebep olabilmekte, çok iyi uyum sağlamakta diktatörlüğü beraberinde getirebilmektedir. Buradaki en önemli nokta ise bu iki durum için en iyi dengeyi sağlayabilmektir (Bottery, 1992). Buradan hareketle örgütsel muhalefetin örgüt için yapıcı bir özelliği bulunduğu net bir şekilde görülmektedir fakat ne yazık ki birçok örgüt yöneticisi tarafından bu yardım edici unsur hep yanlış anlaşılma ve/veya göz ardı edilmektedir.

Örgütün kendisine, örgüt yöneticilerine ya da diğer çalışanlara sahip oldukları davranış, fikir ve düşünceler bakımından karşı çıkmaya yönelik düşünce ve davranışlarla kendini ifade edebilen, örgütün yerine getirdiği iş ve işlemlere aktif katılım sağlayabilen ve diğer çalışanlar ve örgüte etki gösterebilen örgüt çalışanları özgüveni yüksek olduğu hissi ile daha güçlü olduklarını düşünmekte ve örgütte daha çok beceriye ve başarıya ulaşmaktadır (Kesen ve Pabuçcu, 2016). Belirtilen bu faktörler çerçevesinde her örgütte, ilkel bir yöntemle muhalefet edebilmenin anlatılması, benimsetilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması örgüt çalışanlarının daha çok örgütsel bağlılık davranışı sergileyeceğinden ve daha iyi performans göstererek doğrudan ve dolaylı olarak örgüte yüksek düzeyde katkı sağlayacağından örgütsel muhalefetin varlığı bu anlamda oldukça önemlidir.

Örgüt çalışanları muhalefet etme eylemi gösterdiklerinde yöneticilerin bu duruma karşı uygulamaya koyacağı iki alternatif bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgüt çalışanlarına verdiği örgütsel desteği kısarak yaptıkları muhalefeti aza indirmek ya da tamamen bitirmek ikincisi ise onların bu aykırı davranış veya söylemlerine katılarak onları desteklemektir (Özkoç ve Bektaş, 2016). Bu bağlamda yöneticilerin göstereceği tavır oldukça önem arz etmektedir. Yöneticiler karşısında muhalefet etmek

riskli bir davranış olduğu için örgüt çalışanları bu davranışları sergilerken korkmaktadır. Özellikle demokratik olmayan bir yönetim karşısında bu davranışı sergilemek dikey muhalefet etmeyi zor kıldığından yatay veya dışa aktarılan muhalefet şekli görülmektedir. Bu durum muhalefet edilen konunun örgüt yöneticisine iletilmesine engel olmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere yatay muhalefet, muhalefet edilen konuları yanıtsız bırakırken çözüm odaklı bir yaklaşım sergilenmediğini böylelikle yönetimin etkili ve başarılı olmadığı sonucuna varılmaktadır (Burns ve Wagner, 2013). Yöneticilerin muhalefet etme davranışından olumlu sonuçlar elde etme ve örgütü geliştirmek için dikey muhalefet etme davranışının uygulanmasına olanak tanınması gerekmektedir. Dikey muhalefet etmek, örgüt içerisinde var olan sorunları, örgüte büyük ölçüde zarar vermeden evvel ortaya çıkartmakta ve diğer muhalefet etme şekillerine göre daha etkili olmaktadır. Aynı zamanda dikey muhalefet örgütü benimsemeye, örgüte olan bağlılığa ve örgütün demokratik bir yapıda olma konularına da yardımcı olmaktadır (Kassing, 2008). Yatay muhalefet ise örgüt çalışanlarının örgüt yönetimi tarafından anlamsız olduğu duygusunu artırmaktadır. Bu duyguya sahip olan örgüt çalışanları yerine getirilen olumlu işlerde kendisinin bir etkisinin olmadığını ve yapsa dahi bir anlam ifade etmediğini düşünmekte ve böylelikle motivasyonu azalarak örgütsel tükenmişliğe dönüşmektedir (Kesen ve Pabuçcu, 2016).

4. ÖRGÜTSEL MUHALEFET ŞEKİLLERİ

Her örgütün kendine özgü bir yapısı, çalışma koşulları, yönetici özellikleri ve yönetim tarzı bulunmaktadır. Bu faktörler bazı çalışanlar için uygun olmayabilmektedir. Uygun olmadığı durumlarda bazı örgüt çalışanları muhalif davranışlar sergileyebilmektedir. Çünkü kendisi için istemediği bir uygulama ya da kararda buna itiraz edebilmektedir. İtiraz etmenin yani muhalif davranışın birçok sebebi bulunmakta ve bu muhalif davranışın ne şekilde karşılık bulacağı ve ne şekilde sonuçlanacağı muhalif davranış stratejilerine etki etmektedir. Bunun temel nedeni, örgüt tarafından muhalefet davranışını örgütün gelişmesi için bir hak arama şeklinde nitelendirmelerinden, negatif bir niyetle örgüte karşı yapılan sadakatsizlik şeklinde niteleyip ceza ile sonuçlanması gibi değişik neticelere varabilmektedir (Sprauge ve Ruud, 1988). Örgütsel muhalefet şekilleri dikey, yatay ve dışa aktarma olarak üç şekilde tanımlanmaktadır (Kassing, 1997b). Muhalefet edilen konuların üst düzey örgüt yöneticilerine iletilmesi dikey ya da açık muhalefet, aynı düzeyde diğer örgüt çalışanlarına iletilmesi yatay ya da örtük muhalefet, örgütün dışında kalan kişilere iletilmesi ise dışsal veya dışa aktarma olarak değerlendirilmektedir.

4.1. Dikey Muhalefet

Dikey muhalefet yani açık muhalefet örgüt çalışanları tarafından muhalefet ettikleri konuyu sonuç alabileceklerini düşündükleri yönetici ya da yöneticilere aktarmayı ifade etmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Dikey muhalefet etme davranışı sergileyen örgüt çalışanları muhalif düşüncelerini şefine, amirine ya da daha üst düzey yöneticilerine aktararak memnun olmadığını dile getirmekte ve karşılığında sonuç almayı beklemektedir. Dikey muhalefet davranışı sergileyen örgüt çalışanları bunun yapıcı bir eleştiri olarak algılandığını ve sonrasında bu yüzden bir tepki almayacaklarını düşünmektedir (Kassing ve Kawa, 2013).

Örgüt içerisinde dikey muhalefet kavramının varlığı örgütün amaçlarına ulaşmasında ve örgütün gelişmesinde, motivasyon sağlanarak performansın artmasına dolayısıyla da verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt çalışanları tarafından dikey muhalefet gerçekleştirildiğinde örgüt yöneticileri uyguladıkları yönetim stratejilerini kontrol etme ve tespit ettikleri eksiklikleri düzeltme fırsatı bulmaktadır (Wright, 2013). Kassing'e (2002) göre dikey muhalefet etme davranışının beş farklı stratejisi bulunmaktadır. Bunlar:

- Örgüt içerisinde gerçekleşen gerçek bir olayın neden olmasıyla ortaya çıkan muhalif davranış,
- Örgüt içerisinde sürekli olarak aynı konu ya da olayın neden olmasıyla ortaya çıkan muhalif davranış,
- Örgüt içerisinde meydana gelen muhalif davranışın ortaya çıkmasını sağlayan konu ya da olaya karşı önerilen çözüm,
- Örgüt çalışanın bir ast olarak kendi yöneticisinin güdümünde olduğu bir üst yöneticiye başvurmak,
- Son olarak istifa etme ile tehdit etmektir.

4.2. Yatay Muhalefet

Yatay muhalefet yani örtük muhalefet, örgüt çalışanlarının problem olarak gördüğü durumlarla ilgili fikirlerini, duygularını ve düşüncelerini, bu sorunlarla ilgili çözüm önerilerine katkı sağlayabilecek üst yöneticiler dışında problemi giderme yetisine sahip olmayan diğer çalışanlarla veya bu problemlerden memnun olmayan bireylere daha fazla eleştiri yapar şekilde muhalefet etme davranışını ifade etmektedir (Kavak ve Kaygın, 2018).

Örgüt içerisinde yatay bir muhalefet örneği sergileyen örgüt çalışanlarının bu davranışının özünü, örgütte var olan ya da olacak olan bir problemi sezinlemek, kabul etmek ancak bu problemi dile getirme esnasında birinci

planda tutmakta endişe etmeleri, örgüt içerisinde bu durum birinci planda yer alırsa beraberinde getireceği neticelere de göz yummak zorunda hissetmek, örgüt çalışanlarının örgüte hiçbir şeyin değişmeyeceğine kanaat getirdiğinde bütünüyle kabullenici sessizliğe bürünmek, örgüt çalışanlarının ses çıkarmama ve ihmal etme faktörlerinin birleşmesi oluşturmaktadır (Thompson ve Bunderson, 2003).

Kassing (1997a) dikey (açık) muhalefet ve yatay (örtük) muhalefet arasındaki en temel farklılığın muhalefet etme davranışının örgüt içerisinde gerçekleşen süreç bakımında direkt ilişkisi bulunmayan diğer örgüt çalışanlarına karşı aktarmayı ifade etmektedir.

4.3. Dışsal Muhalefet

Dışsal muhalefet yani dışa aktarılmış muhalefet, örgüt çalışanlarının muhalefet ettiği, örgüt içerisindeki yaşanan konu ve/veya olayı örgüt dışındaki arkadaşları, ailesi ya da sosyal çevresi ile paylaşması anlamını taşımaktadır (Öztürk, 2020, s. 19). Kassing'e (1998) göre örgüt çalışanlarının muhalif olduğu konuyu herhangi bir olumsuzluk yaşamayacağı düşüncesiyle diğer örgüt üyeleri ile paylaşması anlamına da gelmektedir. Dışsal muhalefet etme davranışını sergileyen örgüt çalışanlarının bunu gerçekleştirmesinin altında yatan temel amaç örgüt dışındaki bireylerle paylaştığında kendisine gelecek zararı aza indirme çabaları bulunmaktadır (Avtgis vd., 2007).

Dışa aktarılmış muhalefet etme davranışında, duygu, düşünce ve fikirlerin ve de muhalefet edilen sorunun iletildiği kişilerin bu sorunu çözme becerisinin bulunmaması bu biçimde muhalefet eden örgüt çalışanlarının endişe, düş kırıklığı ve sinirlenme vb. negatif duyguların yok edilmesi hedeflendiği düşünülmektedir. Dikey muhalefet etme davranışını tercih etmeyen örgüt çalışanlarının dışsal muhalefet etme davranışını seçmesinin nedenlerinden biri, bu örgüt çalışanlarının yatay muhalefet etme davranışı ihtimalinin kalmadığı anlamına gelmektedir. Yatay muhalefet etme davranışını tercih ettikleri zaman diğer örgüt çalışanları tarafından olumsuz bir bakış açısı ve geri bildirim alabilmekte ya da alabileceğine ilişkin endişe eden örgüt çalışanları dışsal muhalefet etme davranışını tercih etme yoluna gidebilmektedir (Garner, 2009).

5. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN NEDENLERİ

Örgüt yöneticileri tarafından alınan kararların bazı örgüt çalışanları tarafından kabul görmeyip memnuniyetsizlik duyduklarında tahammül sınırları aşılmakta ve bu durum örgüt çalışanları tarafından muhalefet etme davranışı sergilemeye yöneltmektedir. Örgüt yöneticileri tarafından alınan

ve olumsuz olarak nitelendirilen davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır (Redding, 1985):

- Örgüt kurallarına ters düşecek biçimde davranış sergilemek,
- Etik, ahlak ve/veya kanun dışı davranışlar sergilemek,
- Örgüt çalışanları için tehlike arz eden ve ruh hastası gibi davranışlar sergilemek,
- Mantık çerçevesinde ele alındığında ifade edilmesi güç olan davranışlar sergilemek,
- Örgüt çalışanlarının oldukça masumane ve insani gereksinimlerine karşı ilgisiz davranışlar sergilemek,
- Örgüt çalışanları üzerinde hiçbir etkisi olmayan ve uygulanmaktan kaçınılması gereken davranışlar sergilemek,
- Örgüt çalışanları tarafından karşılaşıldığında huzursuz edebilecek davranışları sergilemektir.

Çeşitli etkenlerden dolayı örgüt çalışanları tarafından meydana gelen muhalefet etme davranışının birtakım nedenleri bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel muhalefet nedenleri, örgütsel muhalefetin öncülleri ya da örgütsel muhalefetin tetikleyicileri olarak da nitelendirilmektedir. Örgütsel muhalefete neden olay konu ve/veya olaylarda örgüt çalışanları bu durumla karşı karşıya kaldığında tersine bir düşünce yapısı içine girmekte ve bunun sonucunda oluşan tetikleyici bir durumun varlığıyla örgüt çalışanları tepkime göstermektedir (Ata, 2018). Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel muhalefete neden olan konu ve durumlara tetikleyici olay adı verilmektedir.

Örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşmesinde birçok faktör bulunuyor gibi görünse de yapılan çalışmalar örgütsel muhalefetin; örgüt kaynaklarının kullanımı, performans değerlendirmesi, örgütten verim alınamaması, çağın gerekliliklerine göre gerçekleşen değişim süreci, etik ve ahlaki düşünce yapısı ve de örgüt çalışanlarına karşı gösterilen davranış gibi sınırlı faktörlerden kaynaklandığı söylenebilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Yapılan bazı çalışmalar neticesinde ise örgütsel muhalefet etme davranışının sergilenmesinin nedeni olarak menfaatle ilişkili ya da kural, prensip bağlamında olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir. Bireysel anlamda menfaat ile ilgili gerçekleştirilen örgütsel muhalefet etme davranışı, örgüt çalışanlarının doğrudan ya da dolaylı kendilerine etki edecek olumsuz konu ve/veya olaylar karşısında oluşan muhalifliği ifade etmektedir. Kural ya da prensip bağlamda gerçekleştirilen örgütsel muhalefet etme davranışı

ise örgüt çalışanlarının doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerine etkisi bulunan ya da bulunmayan, örgüt içerisinde gerçekleşen etik, ahlak, kural ve yasa dışı her türlü konu ve/veya olaylar karşısında sergilenen muhalifliği belirtmektedir (Dağlı, 2015).

Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarına karşı uyguladıkları adil olmayan, baskıcı ve hak ihlal eden biçimde davranış sergilemeleri nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu neden, zorbalık ya da örgütsel yıldırma olarak nitelendirilebilmektedir. İşyerinde uygulanan zorbalık, örgüt çalışanlarını psikolojik bakımdan aşağı çekmeye hedefleyen bir davranışı ifade etmekte ve bu davranış, abartılı bir çatışmayı belirtmektedir (Zapf ve Einarsen, 2001, s. 372). Örgüt içerisinde gerçekleştirilen zorbalık davranışı, itibarı zedelemek, tehdit etmek, tecrit etmek, sindirmek ve performansı aşağı çekmek şekillerinde görülmektedir (Fox ve Stallworth, 2009, s. 225). Örgütsel muhalefet etme davranışına neden olan bir diğer olumsuz uygulama ise mobbing yani yıldırma politikası uygulamaktır. Örgüt çalışanlarına diğer örgüt çalışanları ya da örgüt yöneticileri tarafından sistemli bir şekilde gerçekleştirilen bütün olumsuz davranışlar, aşağılama, tehdit etme ve şiddet eğilimi içeren davranışları ifade etmektedir (Tınaz, 2006, s. 7).

Örgütsel muhalefete neden olan bir diğer etken ise örgütsel değişimdir. Daha öncesinden belirlenmiş bir strateji kapsamında olarak ya da olmayarak gerçekleşen, verimli, etkili ve performans düzeyinin yükselmesi gibi gelişmeler çerçevesinde süreç işlediğinde olumlu, planlanmayan ve hızlı bir şekilde meydana geldiğinde verimliliğin düşmesi gibi hallerde olumsuz olarak değerlendirilen bir süreci ifade etmektedir (Sabuncu ve Tüz, 1996, s. 207).

Örgüt çalışanlarının örgütsel muhalefet etme davranışı sergilemelerine neden olan bir husus da örgüt için alınan kararlar ile bu kararların nasıl alındığı ile ilgilidir. Örgütün karar alma sürecinde uyguladıkları karar alma biçimi örgüt yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri ve örgütün sahip olduğu yapı etkilemektedir (Özdemir, 2010, s. 55). Genel anlamda olumlu ve olumsuz özellikler olarak iki tür liderlik bulunmaktadır. Tüm kararları kendi başına alan otoriter liderliği, karar almalarında örgüt çalışanlarının da düşüncelerine önemseyen tarzdaki uygulamalar demokratik liderliği ifade etmektedir (Yıldırım, 2010, ss. 113-114). Örgüt yöneticileri hangi tarz liderlik özelliğine sahipse örgütte gerçekleşecek olan muhalif yaklaşımların düzeyi de buna göre değişiklik göstermektedir. Diğer etken olan örgüt yapısı ise dikey ve yatay olmak üzere iki şekilde nitelendirilmektedir. Dikey örgüt yapısında örgüt çalışanları bir üst yetkiliye karşı sorumlu olmaktadır. Bu tür bir örgüt yapısında yöneticiler ağır iş yükü ile karşılaşmakta bunun beraberinde

stres düzeyi artmakta ve dolayısıyla örgüt yöneticileri otoriter bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Sonucunda da örgüt çalışanlarının muhalif davranış sergilemelerine neden olabilmektedir. Yatay örgüt yapısında ise esas alınan nokta örgüt çalışanlarına verilen görev ve sorumlulukları ifade etmektedir. Bu tür örgüt yapısında hiyerarşi çok fazla göz önünde tutulmamaktadır. Eğer görev ve sorumluluklar doğru bir şekilde yerine getiriliyorsa işlerin yolunda gittiği düşünülmektedir. Yöneticilerin yetkileri ile bu yetkilerden kaynaklı yaşanabilecek problemler örgüt çalışanları ile paylaşılmaktadır. Kontrolün zor olduğundan dolayı bu tür uygulamada örgüt çalışanları muhalif davranışlar sergileyebilmektedir.

Örgütsel muhalefete neden olan bir diğer etken örgüt yöneticileri tarafından gerçekleştirilen etkisiz uygulamalardır. Örgüt yöneticilerinin asli vazifesi örgütün daha önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak adına uygun bir süreci sağlamaktır. Örgütün bu amaç ve hedeflere ulaşmasında planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma süreçlerinde, örgüt yöneticilerinin bazı yeterlikleri bulunması gerekmektedir. Yeterlik, bir bireyin herhangi bir konuda sergileyeceği davranış için kendisinde bulunması gereken beceri ve bilgiyi belirtmektedir (Başaran, 2000, s. 204). Örgütün etkili olması demek örgüt yöneticisinin etkili olması anlamına gelmektedir. Aksi bir durumda örgüt çalışanlarının muhalif davranış sergilemesi bir ihtimal olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefete sebep olan bir başka faktör ise örgüt yöneticilerinin görev ve sorumluluklarıdır. Örgüt yöneticilerinin örgüt için etkili olması beklenmekte ve etkili olan örgüt yöneticileri, örgüt yönetim aşamalarının oluşturduğu tüm süreci çok iyi tanınması ve bunu uygun şekilde kullanması gerekmektedir (Karagöz, 2006, s. 23). Sonuçta yönetim süreci, bir yönetici tarafından başkalarının aracılığı ile hedefe ulaşma ve başkalarına iş yaptırma anlamına gelmektedir. Bu noktada yönetim sürecini etkili ve verimli bir biçimde kullanamayan örgüt yöneticisinin diğerlerine göre daha düşük oranda muhalif davranışlarla karşılaşacağı öngörülmektedir.

Örgütsel muhalefetin gerçekleşmesine neden olan bir diğer madde örgütün sahip olduğu kaynakların kullanılmasıdır. Özellikle kurumsallaşmış her örgüt, aynı hedefe ulaşma doğrultusunda kendi içinde birimlerden oluşmakta ve her birim bu amacı elde etmesi için de belirli kaynaklara gereksinim duymaktadır. Fakat genellikle örgütlerde kaynaklar bazı nedenlerden dolayı sınırlı olmaktadır. Örgütün bu sınırlı kaynaklarından daha büyük bir pay alabilmek adına örgüt birimleri birbirleriyle çatışma haline girebilmektedir (Aslan, 2003, s. 76). Bu kaynakların dağılımı yapılırken yeterli düzeyde gereksinimi giderilmeyen birimler bir haksızlığa

uğramışlığı düşünebilmektedir. Örgüt birimleri adil olmadığını düşündüğü bu dağılımla karşılaştıklarında adaletin yerini bulması adına karşılık verme eğilimi gösterebilmektedir (Moorman, 1991, s. 847). Böylelikle örgüt çalışanları muhalif davranışlar sergileyebilmektedir.

Örgütsel muhalefet etme davranışına neden olan diğer bir faktör ise örgüt içerisinde uygulanan etik ve/veya ahlak dışı uygulamalardır. Örgüt yöneticileri, örgüt çalışanlarının davranışlarını örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında etkilemektedir. Örgüt yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri, bu süreçte uyguladığı strateji ve yöntemler, hem örgüt çalışanları tarafından yerine getirilecek olan iş ve işlemlerin başarılı bir şekilde yapılmasını hem de bunu gözlemleyen diğer bireylerin değer, inanç ve davranışlarını etkilemektedir. Örgüt yöneticilerinin uyguladığı bu yöntem ve stratejiler etik/ahlak bakımından uygun olduğunda örgüt çalışanlarına olumlu yansımaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 115). Kötü bir şekilde çalışma, rüşvet, haraç, hırsızlık vb. gibi etik/ahlak dışı olumsuz uygulamalar ise örgüt çalışanlarının muhalif davranış sergilemesini tetiklemektedir.

Örgütsel muhalefetin gerçekleşmesindeki bir başka husus ise örgüt yöneticileri tarafından örgüt çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi ile ilgilidir. Performans değerlendirme uygulaması ile birlikte örgüt çalışanlarına yerine getirdikleri iş ve işlemlerle alakalı geri dönüş yapılmakta, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında kişisel performans ve verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Bu bakımdan performans değerlendirme, örgüt çalışanları için mühim olduğu kadar örgüt içinde oldukça önem arz etmektedir. Performans değerlendirmesi ile tüm örgüt çalışanları etkililiklerini, verimliliklerini, yetkinliklerini, eksiklik ya da fazlalıklarını tespit edebilme olanağı bulmakta ve sonucunda ihtiyaç duyulan değişiklikleri yerine getirebilme fırsatı bulmaktadır (Bayram, 2006, s. 53). Örgüt tarafından gerçekleştirilen bu performans değerlendirmesi adil, eşit ve nesnel bir şekilde gerçekleştirilmediğinde örgüt çalışanları tarafından muhalif davranışlar görülebilmektedir.

Örgütsel muhalefete neden olan son faktör ise bazı örgütsel uygulamaların örgüt çalışanlarının kendisine, diğer örgüt çalışanlarına veya örgüt müşterilerine verdiği zarar ile ilgilidir. Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarına direkt veya dolaylı yoldan zarar verebileceği; iş kazaları ile ilgili önlemlerin alınmaması, uygun çalışma ikliminin sağlanmaması, hijyenik bir iş ortamının bulunmaması, örgüt çalışanlarına sunulan yemeklerin gerekli kontrollerden geçirilmemesi, fiziksel koşulların örgüt çalışanlarına uygun olmaması gibi nedenler sıralanabilmektedir. Örgütün çalışma ortamına dair bu olumsuz nedenler örgüt çalışanlarının fiziksel ve ruhsal sağlığını

etkilemektedir (Lynch vd., 1997, s. 619). Sağlığı tehdit edilen örgüt çalışanları ise muhalif davranışlar sergileyebilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel muhalefete neden olan olaylar (Kassing ve Armstrong, 2002)

Nedenler	Açıklamalar
Yönetici Davranışları	Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarına karşı sergilediği davranışların, adil olmaması ve hak ihlal edici nitelikte olmasına dair muhalefet etme
Örgütsel Değişme	Örgütsel değişime dair muhalefet etme
Örgütsel Karar Alımı	Örgütte alınan kararlar ve bu kararların nasıl alındığına ilişkin muhalefet etme
Etkisiz Uygulamalar	Etkisi olmayan uygulamalara dair muhalefet etme
Görev ve Sorumluluk	Örgüt yöneticisi veya çalışanlarının görev ve sorumluluklarına ilişkin muhalefet etme
Örgüt Kaynakları	Örgüt kaynaklarının temini ve kullanımına ilişkin muhalefet etme
Etik/Ahlak	Örgüt içindeki etik/ahlak dışı uygulamalara dair muhalefet etme
Performans Değerlendirme	Örgüt çalışanlarının performans değerlendirmelerine dair muhalefet etme
Zarara Engel Olma	Bazı örgütsel uygulamaların zarar vermesine ilişkin muhalefet etme

Örgüt çalışanlarının muhalefet etme davranışı sergilemesine neden olan öncül bir konu veya problemin yaşanması beklenmektedir. Örgüt içerisinde muhalefet etme davranışı sergileyen bu tür öncül olaylar Tablo 1'de özet olarak verilmiştir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Her örgüt genel manada ortalamanın üzerinde bir kar elde etmek, topluma yararlı olmak ve sürdürülebilirliği sağlamak gibi temel hedef ve amaçlar doğrultusunda kurularak faaliyetlerini yürütmektedir. Örgütün kurulması düşünüldüğü andan itibaren günümüze dek alınmış ve uygulanmış tüm kararlar, örgüt yöneticilerinin özellikleri, örgütün yapısı, yapıyı oluşturan ve faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan bütün yönetici ve örgüt çalışanlarının duygu, düşünce, fikir, tutum ve davranışları örgüt açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel davranış konularının tamamı örgüte hem doğrudan hem dolaylı hem de kimi zaman doğrudan ve de dolaylı olarak etki etmektedir. Davranışın

niteliğine göre olumlu ya da olumsuz etki eden bir örgütsel davranış örgüt için de bu eğilime göre olumlu ya da olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Her örgüt içerisinde aynı yönetim şekli, aynı özellikte yöneticiler veya aynı örgüt yapısının varlığı mümkün olmamaktadır. Bu nedenle değişen bu faktörler çerçevesinde örgüt çalışanları da karşılaştıkları her türlü düşünce, fikir ve davranışa karşı olumlu ya da olumsuz reaksiyon göstermektedir. Bir anlamda etki-tepki kavramının olduğu ifade edilebilmektedir.

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen bir eylem, bir davranış ya da uygulamanın sonucunda memnun olmayan örgüt yöneticisi ve/veya örgüt çalışanları ortaya çıkabilmektedir ve bu durum karşısında örgüt çalışanları, aykırı bir düşünce içerisinde olarak bu düşünceyi de ifade edebilmeyi sağladıklarında örgütsel muhalefet etme davranışı sergilemiş olmaktadır. Örgütsel muhalefet, alınan bir karar, gerçekleşen bir uygulama, söylenen bir söz, düşünce, fikir, tutum ve davranışla karşılaşıldığında örgüt çalışanları tarafından sergilenen karşı durma, itiraz etme ve aykırı görüş bildirme gibi eylemleri tanımlamaktadır.

Örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşmesi için ise tetikleyici ya da öncül durum olarak nitelendirilen birtakım nedenlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütsel muhalefetin meydana gelmesini sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Yönetim sürecinin başta olmasıyla birlikte, örgüt yöneticilerinin sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlik ve yeterliliklerle, liderlik özelliklerinin yanı sıra örgütün büyüklüğü yani bir bakıma sahip olduğu kaynaklar, bu kaynakların kullanımı ve dağılımı, örgütün sahip olduğu adalet olgusu, örgüt içindeki uygulamaların biçimi, etik, ahlak, kural ve yasalara uygun olarak hareket etme, örgütün gerçekleştirdiği bazı uygulamalar neticesinde karşılaşılan zararlar örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşmesine neden olan etkenler olarak sıralanabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütsel güç mesafesi; örgüt çalışanlarının, örgüt yöneticilerinin düşünce, fikir ya da uygulamalarına katılmadıklarını hangi boyutta dile getirebildikleri ve örgüt yöneticilerinin bütün kararları kendi başına aldıklarında bunun ne kadar doğru bir davranış olduğu ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir (Hofstede vd., 2010). Örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet kavramları ile ilgili yapılan bir araştırmada aynı görüş, düşünce, fikir ve ideolojide olan örgüt yöneticileri ve örgüt çalışanlarının bulunduğu örgütlerde örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşme düzeyinin az olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir (Atmaca, 2021, s. 22).

Örgüt içerisinde adil bir yaklaşım uygulandığında örgütsel muhalefet etme davranışının sergilenme düzeyi düşmektedir. Çünkü adil ve eşit bir örgüt yapısı hem örgüt yöneticileri hem örgüt çalışanları hem de dış

çevreler tarafından olumlu karşılanmakta ve bu sayede memnuniyetsizlik olmadığından aykırı bir görüş dile getirilmemektedir. Yıldırım (2020) örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramları ile ilgili yaptığı çalışma sonucunda, örgüt çalışanlarının karşılaştıkları bir adaletsizlik karşısında muhalefet etme davranışını sergilediklerini ve bu davranışı bir iletişim aracı olarak gördüklerini tespit etmiştir. Alga ve Eroğlu (2018) ise yaptıkları çalışma sonucunda örgüt yöneticilerinin uyguladığı, örgüt çalışanları tarafından olumsuz bir davranış olarak algılanan; örgüt çalışanlarının meşru haklarına engel olunması hallerinde örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşme düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Örgütler önceden belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmak için faaliyet alanları ile ilgili ne kadar düzeyde verimli performans sergilemeleri gerektiğine dair bilgi edinmeleri önem arz etmektedir. Bu bağlamda hem örgüt çalışanlarına hem de örgütün kendisine performans değerlendirmesi uygulaması yapılmaktadır. Çünkü yapılan ya da yapılacak olan performans değerlendirmesi sonuçları örgüt yönetimine eksik, fazla, doğru, yanlış ve/veya değiştirilmeli gibi sonuçlar sunmaktadır. Bu sayede örgütler değiştirilmesi gereken noktalar üzerine eğilim göstermekte ve sonuç olarak da amaca ulaşmaya bir adım daha atmış olmaktadır. Ancak performans değerlendirmesi gerçekleştirilirken çifte standart uygulamadan, eşit ve nesnel bir uygulamanın yapılması da örgüt içerisinde gerçekleşebilecek bir muhalif davranışın önüne geçilmesinde önemli rol oynamaktadır. Yıldırım ve Tokgöz (2020) kayırmacılık algısı ve örgütsel muhalefet kavramları ile ilgili yaptıkları çalışma sonucunda kayırmacılık olgusunun terfi etme gibi hususlarda örgütsel muhalefeti yüksek düzeyde etkilediğini ifade etmektedirler. Aynı zamanda Özüren ve Paksoy (2019) yaptıkları çalışma sonucunda kayırmacılık ve örgütsel muhalefet kavramları arasında tamamen bir etki bulamadıklarını ifade etmekte ancak çalışmada yatay muhalefet boyutunun kayırmacılık değişkeninin işe alma alt boyutundan etkilendiğini belirtmektedirler.

Örgütler, teknoloji, ekonomi ve diğer faktörlerin değişmesi ile birlikte her geçen gün rekabet edebilme olanaklarının zorlaştığı çalışma hayatına uyum sağlamak zorundadır. Bunun için çok hızlı bir şekilde gerçekleşen değişim sürecine daha önceden hazır olmaları gerekmektedir. Özellikle gelenekçi bir yapıya sahip örgütler ile bu yapıda olan örgüt çalışanları değişime uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Değişim kavramı örgütün tüm birim ve kademelerine yansımakta fakat her örgüt çalışanının aynı şekilde kabullenebileceği ve bu değişime ayak uydurabileceği sonucunu yansıtmamaktadır. Değişimin ağır bir yük olarak algılandığı örgüt çalışanları bu duruma muhalefet etmektedir. Çünkü örgüt çalışanları değişime uyum

sağlayamadıklarında performans düzeyi azalmakta ve doğrudan verimliliği etkilemektedir. Böylelikle örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada bir katkı sağlayamamanın yanında örgüte dolaylı da olsa zarar verebilmektedir. Yıldızbaş ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel değişime orta düzeyde bir hazır olma durumunu ifade etmektedirler. Bahsedilen çalışma eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenler yani bilinçli bir kitleye uygulandığından orta düzeyde bir sonuç elde edildiği düşünülmektedir. Dolayısıyla değişime hazır olma durumunun yüksek olması halinde örgütsel muhalefet düzeyi de azalmaktadır.

Örgütlerin ulaşmak istedikleri amaç ve hedefler için örgüt yöneticilerinin liderlik özellikleri yüksek düzeyde önem taşımaktadır. Bir örgütün yöneticileri ve çalışanları doğru bir etkileşim içerisinde, iletişim kanallarının açık olduğu ve demokratik bir liderin yönetiminde çalışma ortamını arzu etmektedir. Daha da önemlisi örgüt çalışanları örgütle ilgili alınan kararlara katılım sağlanmasına izin verilmesini beklemektedir. Çünkü örgüt çalışanlarının fikirlerinin sorulması, önemsenmesi ve daha da önemlisi uygulamaya dâhil edilmesi kendilerinin önemli olduğunu hissetmelerinde, örgüte olan bağlılıklarına ve performanslarında mühim ve olumlu katkılar sağlamaktadır. Karalar ve Usta Kara (2020) yaptıkları çalışmada katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet kavramları arasında bir etkinin bulunduğunu belirtmekte ve örgüt çalışanlarının kararlara katılımına izin verildiğinde örgütsel muhalefet davranış düzeyinin azalmakta olduğunu ifade etmektedirler.

Örgütlerde ortak bir yönetim biçimi, çalışma ortamı ve işyeri ikliminin olmadığı yapılan literatür çalışması sonucunda elde edilmektedir. Her örgütün kendine has bir örgüt yapısı ve bu yapının getirdiği bir örgüt iklimi bulunmaktadır. Örgüt yönetiminin inanç, değer ve davranışları örgüt iklimine etki eden faktörlerden birini oluşturmaktadır. Korkmaz ve diğerleri (2020) yaptıkları çalışma neticesinde örgüt ikliminin şekillenmesinde örgüt yöneticilerinin yönetsel değerlerinin öneminin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedirler. Dolayısıyla olumlu bir havada yani pozitif bir örgüt ikliminde faaliyet gösteren örgüt yöneticileri ve örgüt çalışanları örgüt içerisinde gerçekleştirilen uygulamalar karşısında daha sakin ve ılımlı bir yaklaşım göstereceği öngörülmekte, aksi bir durum söz konusu olduğunda ise muhalefet etme davranışı sergileyecekleri düşünülmektedir.

Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarının performansını artırması, verimliliğe katkı sağlaması, demokratik bir liderlik özelliğine sahip olması, adil ve eşit bir yaklaşım sergilemesi, etik ve ahlak dışı tüm davranışlardan kaçınması, etkisiz uygulamalardan kaçınması gerekmektedir. Bunların aksi durumunda örgüt içerisinde bazı örgüt çalışanları ya da tüm örgüt çalışanları

tarafından örgütsel muhalefet etme davranışı ile karşı karşıya kalabilme ihtimali oldukça yükselmektedir.

Örgüt yönetimi, faaliyet gösterdikleri çalışma alanı, sektörü, yönetim süreci ve örgütün genel yapısını oluşturan tüm faktörler hakkında bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Sahip olunan tüm bilgi ve beceri ile olumlu bütün yaklaşımlar örgütün geleceği açısından önem arz etmektedir. Özellikle içinde bulunduğumuz bilimsel çağda teknolojinin çok hızlı değişimi ve gelişimi ile birlikte rekabet edebilmenin her geçen gün daha da zorlaştığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda örgütün iç çevresinde oluşabilecek küçük bir muhalif davranışı dahi örgütü beklenmedik ölçüde olumsuz etkileyebilmektedir. Bundan dolayı örgüt yöneticilerine demokratik lider özelliğini benimsetecek uygulama ve eğitimler verilmesinin sağlanması, örgüt çalışanlarına da kendilerinin yöneticiler kadar değerli olduklarını ifade edecek düşünce, fikir, tutum ve davranışlar sergilenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel muhalefet etme davranışı söz konusu olmakta ve örgüte doğrudan ya da dolaylı olarak zarar verebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 171-189. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i3.348>
- Alga, E. ve Eroğlu, G. Ş. (2018). Çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılarının demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 129-157. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/491448>
- Altınkurt, Y. ve Püsküllüoğlu, E. I. (2017). Örgütsel muhalefet ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 75-86. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/469759>
- Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında İslam kültüründe siyasal muhalefet. *C.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2)-171-189. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/222323>
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerinde etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128. <https://core.ac.uk/download/pdf/7169816.pdf>
- Aslan, Ş. (2003). *Hastane işletmelerinde örgütsel çatışma: Teori ve örnek bir uygulama* (Yayın No. 123256). [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ata, S. (2018). *Örgüt kültürünün örgütsel muhalefeti şekillendirici rolü: Ulusal ve uluslararası ticaret yapan firmalarda karşılaştırmalı bir analiz* (Yayın No. 533869). [Yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27. <https://buje.baskent.edu.tr/index.php/buje/article/view/358>
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. ve Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102. <https://doi.org/10.1080/08824090701304725>
- Ay, G. (2021). Örgütlerin düşünce rezervleri örgütsel muhalefet. İçinde E. Üstün ve A. İ. Koca Ballı (Ed.), *Örgütsel davranış şimdi bu konular konuşuluyor* (ss. 140-167). https://www.researchgate.net/profile/Sevim-Ceven/publication/351461980_GERCEKTEN_ISTE_MIYIM_

ISTE_VAR_OLAMAMA_PRESENTEEISM_VE_YONETIMI/
links/6099a47a458515d3150f0d45/GERCEKTEN-ISTE-MIYIM-
ISTE-VAR-OLAMAMA-PRESENTEEISM-VE-YOeNETIMI.pdf

- Banks, S. P. (2008). The troubles with leadership. In S. P. Banks (Ed.), *Dissent and the failure of leadership* (pp. 1-21). Edward Elgar.
- Barnard, C. (1994). *The functions of executive*. Harward University Press.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Feryal Matbaası.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-66. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713581>
- Bottery, M. (1992). Education, dissent, and the internationalisation of schooling. *Westminster Studies in Education*, 15(1), 69-78. <https://doi.org/10.1080/0140672920150107>
- Burns, T. ve Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*, 14(4), 28-32.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70651>
- Elma, C. ve Demir, K. (2012). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar* (4. Baskı), Anı Yayıncılık.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler* (Yayın No. 495711). [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Printice-Hall.
- Fox, S. ve 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), 220-241. <https://doi.org/10.1037/a0016637>
- Garner, J. T. (2009). Strategic dissent: Expressions of organizational dissent motivated by influence goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51. <https://doi.org/10.1080/15531180802606471>
- Gedik, A. (2022). *Okul müdürlerinin otoriter tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet alguları arasındaki ilişkilerin analizi* (Yayın No. 747028) [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. (Yayın No. 206803). [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karalar, S. ve Usta Kara, I. (2020). Katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 714-729. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/684419>
- Karip, E. (2021). *Çatışma yönetimi* (8. Baskı), Pegem Akademi. Doi: 10.14527/9789756802038
- Kassing, J. W. (1997a). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J. W. (1997b). *Development and validation of the organizational dissent scale* [Unpublished doctor of philosophy dissertation, Kent State University].
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. <https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209. <https://doi.org/10.1177/089331802237234>
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. <https://doi.org/10.1080/01463370802240825>
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Polity.
- 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, 39-65. <https://doi.org/10.1177/0893318902161002>
- Kassing, J. W. ve DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 111-120. <https://doi.org/10.1080/08934210409389380>
- Kassing, J. W. ve Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: Development of the upward dissent scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56. <https://doi.org/10.1080/08824096.2012.746225>

- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1), 33-51. http://www.ibaness.org/bnejss/2018_04_01/05_Kavak_and_Kaygin.pdf
- Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin anfiş model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1552-1563. Doi: 10.17719/jisr.20174216264
- Korkmaz, H., Bayınma, E. ve Bağcı, Z. (2020). *Örgüt iklimi ve psikolojik yıldıрма ilişkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. İksad Yayınevi.
- Lynch, J., Krause, N. ve 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*, 87(4), 617-622. <https://doi.org/10.2105/ajph.87.4.617>
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Ötken, A. B. ve Cenkçi, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Yayın No. 279917) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özkoç, A. G. ve Bektaş, T. (2016). Organizational support and self-efficacy as the predictors of dissenter behavior among hotel employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 285-305. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i5/2143>
- Öztürk, O. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri (Sakarya ili örneği)* (Yayın No.638739) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özüren, Ü. ve Paksoy, M. (2019). İşgörenlerin nepotizm algılarının örgütsel muhalefet tutumları üzerindeki etkisi: İstanbul'da çorap sanayi çalışanları

- üzerinde bir araştırma. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens.* (41), 210-219. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1725148>
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258. <https://doi.org/10.1080/03634528509378613>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/213311>
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. Prentice-Hall Inc.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48. <https://www.jstor.org/stable/25075442>
- Sprague, J. A. ve Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193. <https://doi.org/10.1177/0002764288032002009>
- Thompson, J. A. ve Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586. <https://doi.org/10.2307/30040748>
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. Beta Basım Yayım.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (02 Ocak 2023). *Muhalefet*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Wolff, R. A. ve Ayar, M. (2019). Giresun ili özel hastane çalışanlarında açık etme (whistleblowing) ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, 78, 371-382. <https://doi.org/10.29228/JASSS.40217>
- Wright, M. D. (2013). *The role of teamwork schema similarity and group atmosphere in perceptions of conversational appropriateness and organizational dissent* [Doctoral dissertation, Texas Christian University].
- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 203-219. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1115454>
- Yıldırım, A. ve Tokgöz, A. (2020). Kayırmacılık algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3), 541-560. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/965836>
- Yıldırım, B. (2010). Yönetim süreçleri. İçinde V. Çelik (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*.
- Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., Doğan, Ü. ve Abdurrezzak, S. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel

muhalafet algı düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1641-1668. <https://doi.org/10.17679/inuefd.963222>

Zaini, R., Saeed, K., Elmes, M. ve Pavlov, O. V. (2014). Dynastic cycle: A resource allocation theme for addressing dissent in universities. *Worcester Polytechnic Institute, Department of Social Science and Policy Studies Working Papers*, (2014-006).

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373. <https://doi.org/10.1080/13594320143000807>

Zeng, C. (2018). *Exploring organizational dissent in a global setting*. Jyväskylä studies in humanities. Jyväskylä University Printing House.