

**Citation:** Bakan, İ. & Doğan, İ.F. & Purlu, A. (2019), Örgütlerde İletişim Tarzının Çalışanların Muhalif Davranışları Üzerindeki Etkisi, BMIJ, (2019), 7(5): 2225-2247 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1254>

## ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM TARZININ ÇALIŞANLARIN MUHALİF DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İsmail BAKAN<sup>1</sup>

İnci Fatma DOĞAN<sup>2</sup>

Akif PURLU<sup>3</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 06/09/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 28/10/2019

Published Date (Yayın Tarihi):25/12/2019

### ÖZ

*Bir örgütün devamlılığı ve bütünlüğü açısından çok önemli bir unsur olan iletişimde sağlanan etkinlik ve verimlilik düzeyinin yüksek olması iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, muhalefet gibi olumlu işgören davranışlarının oluşmasına yol açtığı gibi düşük olması da tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, sinisizm gibi olumsuz işgören davranışlarının ortaya çıkması üzerinde etkili olmaktadır. Bu çalışma kapsamında da örgütlerdeki iletişim tarzının, bireyleri örgütsel uygulamalar veya politikalar hakkındaki görüşlerini ve düşüncelerini paylaşmaya itmek anlamına gelen örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi araştırılıp açığa çıkartılmak istenmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri ile muhalif davranış sergilemeleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı da çalışma kapsamında incelenmek istenmiştir. Bu amaçla Kahramanmaraş'ta başta tekstil sektörü olmak üzere çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketten elde edilen veriler frekans, t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Sonuçta iletişim ve alt boyutlarının (pozitif ilişki, yukarı açıklık, negatif ilişki ve işle ilgili) katılımcıların muhalif davranışları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Örgütsel İletişim, Örgütsel Muhalefet

**JEL Kodları:**M10, M19

## THE EFFECT OF COMMUNICATION STYLE ON EMPLOYEE'S DISSENT BEHAVIOURS

### Abstract

*The high level of efficiency and productivity in communication, which is a very important element for the continuity and integrity of an organization, leads to positive employee behaviors such as job satisfaction, motivation, organizational commitment, opposition or low employee behavior such as burnout, intention to quit, cynicism and negative employee behaviors. In this study, the effect of communication style in organizations on organizational opposition, which means propels individuals to speak out and share their opinions about organizational practices or politics, was investigated. In addition, it was aimed to examine whether there is a significant difference between demographic characteristics and their opposing behaviors. For this purpose, a survey was conducted in Kahramanmaraş in companies operating in various sectors, especially in the textile sector. The data obtained from the questionnaire were subjected to frequency, t-test, ANOVA, correlation and regression analyzes. As a result, it was found that communication and its sub-dimensions (positive relationship, openness, negative relationship and work-related) had an effect on the opposing behaviors of the participants.*

**Keywords:** Communication, Organizational Communication, Organizational Dissent

**JEL Codes:**M10, M19

<sup>1</sup> Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Böl., [ibakan63@hotmail.com](mailto:ibakan63@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-8644-8778>

<sup>2</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkoğlu MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, [ikurtulgan@gmail.com](mailto:ikurtulgan@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-9749-2878>

<sup>3</sup> [apurlu@gmail.com](mailto:apurlu@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-7566-1853>

## **1. GİRİŞ**

İnsan ilişkilerinin oluşturulduğu bir yapı olan örgütlerde başarının sağlanması için gerekli tüm öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getiren unsur iletişimdir (Ada, 2007, s.544). İletişim, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından vazgeçilmezdir (Geçikli, 2004, s.107). Fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye nakledilmesi süreci olarak tanımlanan iletişim, yöneticilerin neyi, ne zaman, nasıl istediklerini bildirmek için kullandıkları, örgütlerin etkinliği ve başarısında rol oynayan temel araçlardan biridir (Atak, 2005, s.59). Bir örgütte sağlıklı işleyen bir iletişim süreci teknoloji kullanımını, bilgi akışını, örgüt kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, çalışanların davranışlarını ve daha birçok faktörü etkilemektedir (Ayık, 2015, s.547).

Bir örgütte tüm çalışanlar arasında ne kadar etkin ve verimli bir şekilde işleyen iletişim ağı kurulursa o örgütte çalışanların örgütün politika, süreç ve faaliyetlerine ilişkin sahip oldukları farklı bilgi, görüş ve düşüncelerini uygun biçimlerde yöneticilerine dile getirebilmesi mümkün olmaktadır (Acaray, 2018, s.172). Örgütte var olan iletişim etkinliği sayesinde çalışanlar örgütsel politikalar ve uygulamalar ile ilgili uyuşmazlıklarını veya karşıt görüş ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte (Kassing, 1997, s.311) ve muhalefet yapabilmektedir. Bir örgütte çalışanlara ne kadar kendilerini ifade edebilme özgürlüğü tanınıp etkin bir iletişim olanağı sunulursa, o örgütte, o oranda çalışanların görüş ve düşüncelerini çekinmeden yöneticileriyle paylaşabileceği, muhalif davranışlarda bulunabileceği ifade edilebilir. Örgütlerde muhalefet, alınan kararlar, politika ve uygulamalarda değişimlere neden olabilecek bir iletişim stratejisi olarak kabul edilmektedir (Payne, 2007, s.235). Çünkü çalışanlar muhalif olmaları yoluyla yöneticileri tarafından alınabilecek yanlış kararlara veya kararlar alınırken yapılabilecek stratejik hatalara düşülmesine engel olabilecek, örgütleri için değerli fırsatlar yaratabilecektir (Ergün ve Çelik, 2019, s.2). Örgütler tarafından çalışanlara söz hakkı verilmesi yoluyla çalışanların daha mutlu, örgütlerine daha bağlı, daha verimli ve istekli çalışmalarını da sağlanabilir. Ayrıca örgütlerine karşı muhalif olup sesini çıkarmayan veya çıkaramayan çalışanların da zamanla daha az performans göstermelerinin, sinik davranışlar sergilemelerinin, işe devamsızlık yapmalarının, iş gören devir hızlarının artmasının da önüne geçilebilir.

Bu çalışma kapsamında da örgütsel iletişimin, örgütsel muhalefet ile olan ilişkisi incelenmektedir. Örgütsel iletişimin örgütsel muhalefet üzerinde bir etki yaratıp yaratmadığı bir alan araştırması ile açığa çıkarılmak istenmiştir. Aynı zamanda demografik değişkenlerle

katılımcıların muhalif davranışlar göstermeleri arasında anlamlı bir farklılığın oluşup oluşmadığı da incelenmiştir.

Literatürde, iletişimin örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışan tutumu, yeni bilgi teknolojileri, değişim, çatışma yönetimi (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Ada, 2007; Carrière ve Bourque, 2009; Eroğluer, 2011; Barutçu ve Erçelik, 2012; Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012) ve örgütsel muhalefetin örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinisizm, tükenmişlik, örgütsel demokrasi, örgütsel adalet (Avtgis, Thomas-Maddox ve Patterson 2007; Goodboy, Rebecca ve Dunleavy, 2008; Sadykova ve Tutar, 2014; Kesen ve Pabuçcu, 2016; Beldek, 2017) gibi ayrı ayrı çeşitli örgütsel kavramlarla ilişkilerinin araştırıldığı birçok çalışma olduğu görülmektedir. Ne var ki örgütsel iletişim ile örgütsel muhalefet (Kassing ve Avtgis, 1999; Turnage ve Goodboy, 2014; Croucher, 2016) arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların ise oldukça sınırlı sayıda olduğu dikkat çekmiştir. Oysa ki muhalefet, örgüt iletişiminin önemli bir parçası olarak kabul görmektedir (Payne, 2007; Beldek, 2017). Shahinpoor ve Matt (2007, s.38) muhalefetin açık, verimli ve üretken bir organizasyon oluşturulmasında çok önemli bir unsur olduğunu savunmaktadır. Yazarlara göre örgütler muhalefete karşı çıktıklarında önlenilecek hataların sonuçlarına katlanmak durumunda kalırlar ve çalışanları için etik olmayan bir ortam yaratırlar. Vakola ve Bouradas (2005, s.441) da benzer şekilde günümüzde örgütlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamasında, rekabet üstünlüğü kazanmasında farklı bilgi ve beceriye sahip çalışanların çekinmeden yöneticileriyle iletişime geçip seslerini duyurmalarına ihtiyaç olduğunu dile getirmektedir. Örgütsel muhalefet örgüt içerisinde karar alma süreçlerinin etkinliğini artırmada, geribildirimler yoluyla olası sorunların öngörülerek proaktif bir şekilde çözümlenmesinde, yeni fikirlerin ortaya çıkmasında, örgütlerin büyümesi ve gelişmesinde önemli bir çalışan davranışdır (Acaray, 2018, s.172). Yöneticiler, uygun bir dille, ilkeli bir şekilde yapılan muhalefeti önemli bir örgütsel ses ve muhalifleri de değerli bir çalışan olarak algılamaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007, s.37). Dolayısıyla bu çalışma kapsamında örgütlerde iletişim ve muhalefet kavramları ele alınmış, iletişim tarzlarının muhalefet üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda iletişim tarzlarının örgütsel muhalefeti tetikleyici bir unsur olup olmadığına, çalışma kapsamında ele alınan iletişim tarzlarından hangisi benimsendiğinde muhalefetin yapıcı bir şekilde dile getirileceğine yönelik ulaşılabilecek bulgularla hem literatüre katkı sağlanacağı hem örgütlerde yönetim kademesindeki çalışanlara faydalı bilgiler sunulacağı düşünülmektedir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Örgütlerde İletişim**

İletişim, insanlar için hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da oldukça önemli bir yere sahip olup örgütsel amaçların elde edilmesi anlamında tüm faaliyetlerde önemli bir rol oynamaktadır (Eroğlu, 2011, s.121). Bakan ve Büyükbeşe (2004, s.3), farklı araştırmacılar ve akademisyenler tarafından yapılan tanımlardan yola çıkarak iletişimi “iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi süreci” olarak tanımlamışlardır. İletişim, bireyleri toplum içinde birbirine bağlayarak toplumsal yapının temelini oluşturmakta ve bu yapı içinde onların uyum içinde yaşamalarını sağlamaktadır (Eroğlu, 2004, s.235; Akt. Barutçu ve Erçelik, 2012, s.101).

Örgütsel anlamda iletişim, örgütleri adeta bir sinir ağı gibi saran, hayati öneme sahip bir unsur olarak örgütlerde belirlenen amaçlara ulaşabilmek için bir bilginin bir bireye ya da daha fazla kitleye resmi veya gayri resmi yollarla aktarılması ve yayılması sürecidir. Örgütsel iletişim, “örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur” (Tutar, 2009, s.159). Francis'e (1989) göre örgütsel iletişimin iki amacı vardır. Örgütsel iletişimin ilk amacı, çalışanları, görevleri, politika ve diğer örgütle ilgili konular hakkında bilgilendirmektir. İkinci amacı ise örgüt içinde bir topluluk yaratabilmektir (Elving, 2005, s.131).

Örgütte belirlenmiş amaçlar doğrultusunda tüm öğelerin etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünleşme ve başarının, değişimin çok önemli bir belirleyicisi olarak saptanan örgütsel iletişimin önemini açığa çıkarmak maksadıyla yapılmış çok sayıda araştırma mevcuttur (Jensen, 2003; Elving, 2005; Durgun, 2006; Ada, 2007; Turkalj ve Fosis, 2009; Husain, 2013; Akan, Ülker ve Ünsar, 2016). Örgütsel iletişim ve insan iletişimi üzerine çalışan Fisher (1978) ve Krone, Jablin ve Putnam (1987) örgütsel iletişimi en etkili ve kapsamlı bir şekilde temsil eden dört perspektiften bahsetmektedir: mekanistik, psikolojik, yorumlayıcı-sembolik ve sistem-etkileşim perspektifleri. Bu perspektiflerin her biri farklı bir bakış açısı ile iletişim sürecini modellemektedir. Mekanistik perspektife göre iletişim, bir mesajın bir noktadan diğer bir noktaya bir kanal aracılığıyla geçtiği iletim süreci olarak kabul edilmektedir. Mekanistik perspektif daha spesifik olarak iletişim halinde olan iki taraf arasındaki doğrudan bağlantıyı sağlayan kanallar aracılığıyla sağlanan doğrusal ilişkiyi ima

etmektedir (Jensen, 2003, s.2). Psikolojik perspektif, iletişim kuran kişilerin özelliklerinin iletişimi nasıl etkilediklerine odaklanmaktadır. Kişilerin tutumları, biliş ve algıları iletişim sürecinde bir filtre işlevi görmektedir. Yorumlayıcı-sembolik perspektife göre kişiler iletişim kurarak kendi toplumsal gerçeklerini şekillendirmektedir. Bireyler kişiliklerini sosyal etkileşim yoluyla yansıtmaktadır. Örneğin kültür, yorumlayıcı-sembolik perspektifte en önemli kavramlardan bir tanesidir. Sistem-etkileşim perspektifinde de araştırmacılar mesajın kategorilerine, biçimlerine ve sıralı kalıplarına odaklanmaktadır. Sosyal etkileşim gereğinden fazla tekrarlayan davranışlarla belirlenmektedir (Jensen, 2003, s.2-6).

Yukarıda ifade edilen dört perspektifin her birinin ayrı katkı sağladığı iletişim konusunun yönetim literatüründeki önemi, başarının temelini öncelikle insan anlayışına dayanmasının anlaşılmasıyla beraber klasik yönetim teorilerinden neo-klasik yönetim teorilerine geçilmesi ile birlikte daha da artmıştır (Megginson vd., 1992, s.388; Akt.Bakan ve Büyükebeşe, 2004, s.2). Örgütlerin insanlar olmadan, onları yönetmek için hiçbir çaba harcanmadan ve iletişimi yönetmeden varolması mümkün değildir (Bach ve Sisson, 2000; Orlitzky, 2007; Akt.Gomes, Fernandes ve Sobreira, 2011, s.57). Keyton (2005) ve Taylor ve Van Every (2000) de bu ifadeye benzer şekilde iletişim olmadan örgütlerin var olamayacaklarını dile getirmiştir. Bu anlamda örgütsel iletişim, örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturan, tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayan bir süreçtir (Atak, 2005, s.60-61). Çalışanlarla örgütleri bir arada tutan ve güven ortamını inşa eden bir çeşit tutkal görevi görmektedir.

İletişim, yönetim uygulamalarının merkezidir (Carriere ve Bourque, 2009, s.30). Mintzberg'e (1973) göre iletişim faaliyetleri yöneticilerin zamanlarının yaklaşık %75'ini oluşturmaktadır. Yöneticiler toplantılar, yüz yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri, mektuplar, e-mailler, raporlar gibi sürekli tekrarlanan çeşitli iletişim araçlarıyla zamanlarının çoğunu iletişime ayırmaktadır (Baker, 2002, s.1). Çünkü yöneticilerin iş yaptırmak için iş görenleriyle ilişki kurmalarında kullandıkları en temel araç, iletişimdir (Barutçu ve Erçelik, 2012, s.103). Dolayısıyla örgütlerde belirlenmiş amaçlara ulaşmada, etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında iletişim oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel iletişim, yönetimin her düzeyinde, tüm hiyerarşik seviyelerde yatay, dikey ve diyagonal (çapraz) olarak gerçekleşmektedir (Andrioni ve Popp, 2012, s.592). Dikey iletişim, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru; yatay iletişim, eşit veya benzer statüye sahip olanlar arasında; çapraz iletişim ise örgütsel hiyerarşideki farklı kademeler arasında gerçekleşmektedir. Dikey, yatay ve çapraz iletişim kanallarından akan bilgi sayesinde

yönetimin temel fonksiyonları olan planlamanın yapılması, faaliyetlerin örgütlenmesi, yürütülmesi, birimler arasında koordinasyonun sağlanması ve faaliyetlerin kontrol edilmesi mümkün olmaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011, s.36). Örgüt hiyerarşisi içinde dikey, yatay ve çapraz olarak gerçekleşen biçimsel (formel) iletişim dışında bir de örgütün hiyerarşik yapısı dışında gelişen, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturdukları biçimsel olmayan (informel) iletişim türü bulunmaktadır (Robbins ve Coulter, 2003, s.293; Akt. Eroğlu, 2011, s.122-123).

Miles vd. (1996) de yöneticilerle çalışanlar arasında pozitif ilişki, yukarı açıklık, negatif ilişki, işle ilgili iletişim olmak üzere dört ayrı iletişim şekli olduğundan bahsetmiştir. Pozitif ilişki iletişimi, astlardan öneri bekleyen, çalışanlarla ilgilenen, rahatlıkla çalışanlarla ilişki kurabilen ve önemli kararlar hakkında çalışanlarına söz hakkı tanıyan yöneticilere odaklanmaktadır. Yukarı açıklık iletişimi, çalışanların yöneticilerinin talimatlarını sorgulayabilmesi ile karakterize edilmektedir. Negatif ilişki iletişimi, yöneticilerin astlarını başkalarının önünde eleştirmesi ile ilgilidir. İşle ilgili iletişim ise, yöneticilerin çalışanlarına performanslarıyla ilgili geri bildirim sağlamasını, kurallar ve politikalar, görevler, programlar, amaçlar hakkında onları bilgilendirmesini içermektedir.

Örgütlerde işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi ve etkin bir iletişim için; iletişim yapısının oluşturulması, bireyler arası ilişkilerin belirli kurallarla belirlenmesi ve bu kurallar çerçevesinde ilişkilerin uyumlu bir şekilde birbirlerine bağlanması, alıcının anlayabileceği uygun bir dilin kullanımı, empatik bir iletişim kurulması, geribildirim teşvik edilmesi, güvenilir bir iklim oluşturulması, uygun iletişim araçlarının tercih edilmesi ve etkili bir dinlemenin olması gibi unsurların dikkate alınması önerilmektedir (McFarland, 1970, s.589; Tutar, 2009, s.148; Ayık, 2015, s.547-548). Aynı zamanda örgütlerde etkin ve verimli bir iletişim sisteminin kurulabilmesi için kültürel farklılıklar, geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme, statü farkı, mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği, fazla bilgi yüklemesi, elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar, fiziksel koşullar, güvensizlik, örgütsel hatalar, kişisel farklılıklar, yöneticilerin kişiliği, lüzumsuz veriler ve teknik terimlerin kullanılması gibi iletişimi engelleyen çeşitli unsurların da ortadan kaldırılması hususunda çalışılmalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.6). Çünkü örgütsel verimliliğe ve imaja katkıda bulunmak, çalışanların performanslarını artırmak, yöneticilerin daha etkili iş ilişkilerini kurmalarına yardımcı olmak anlamında yöneticilerle çalışanlar arasında açık iletişim hattının sağlanması büyük bir önem arz etmektedir (Neves ve Eisenberger, 2012, s.452).

## **2.2. Örgütsel Muhalefet**

Köken itibariyle Latince “dissentire” den türemiş bir kelime olan muhalefet “ayrı hissetmek, düşünmek” anlamına gelmektedir (Morris, 1969; Kassing, 1997, s.312). Örgütlerde muhalefet ise çalışanların örgütteki uygulamalardan farklı düşünceleri olup tetikleyici bir olay ile başlar (Kassing ve Armstrong, 2002, s.40). Bu tetikleyici olay, bireyleri örgütlerde uygulanan politikalar ve kararlar ile ilgili uyuşmazlıklarını veya karşıt görüş ve fikirlerini ifade etmeye iter (Kassing, 1998, s.183). Örgütsel muhalefetin temelinde yönetimde söz sahibi olanlara yeni bakışaçıları sağlama anlayışı yatmakta olup her şeye karşı çıkma anlayışı yer almamaktadır. Örgütsel muhalefetin asıl amacı bireylerin bir olay, konu veya sorun karşısında düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmelerini sağlamak, var olan sorunların çözümüne katkıda bulunabilmektir (Sadykova ve Tutar, 2014, s.6).

Örgütlerde bireyler herhangi bir durum karşısında görüşlerini beyan etmek istediklerinde dikey (açık), yatay (gizli) ve yer değiştirmiş (dolaylı) muhalefet olmak üzere üç muhalefet stratejisinden birini seçerek uygulamaktadır (Kassing, 1997, s.326). Dikey muhalefette, çalışanlar muhalif görüşlerini örgüt içindeki uyumu, dengeyi etkili bir şekilde etkileyebilecek olan kişilere açık ve net bir şekilde ifade ederler. Dikey muhalefet yapıcı ve düşük misilleme durumunda ortaya çıkar ve bireylerin muhalif durumlarını doğrudan ve açıkça yönetime, denetçilere iletmelerini içerir. Yatay muhalefet, çalışanların görüşlerini dile getirmek istediklerinde ancak kendilerini etkili bir şekilde ifade etmek için yeterli yollar bulamadıklarında, misillemeye karşı bir dokunulmazlık hissi veren bir tür örgütsel kaldıraç biçimine (azınlık statüsü, aile ilişkileri, kıdem, uzmanlık gibi) sahip olduklarında başvurdukları bir muhalefet şeklidir. Çalışanlar örgütleriyle doğrudan yüzleşmek veya örgütlerine meydan okumaktan çekinmezler. Yer değiştirmiş muhalefette ise çalışanlar muhalif görüşlerini örgüt dışındaki etkisi olmayan kişilerle veya diğer çalışanlarla paylaşırlar. Örgüt dışındaki kişiler, muhalif çalışanların eşleri, arkadaşları veya aile üyeleri olabilir.

Kassing (1997, s.322) bir çalışanın yukarıda ifade edilen muhalif davranış stratejilerinden hangisini seçeceğini belirleyen bireysel, ilişkisel ve örgütsel olmak üzere üç faktör olduğunu vurgulamıştır. Bireysel faktörler, çalışanların nitelikleri, yatkınlıkları, doğru ve yanlış algıları, değer yargıları, beklentileri ve güç algısı gibi kişilik özellikleri ile ilgilidir (Beldek, 2017, s.28). Hestrom (1991) ve Sprague ve Ruud (1998), çalışanların çatışmadan kaçınma tercihleri, güçsüzlük duyguları ve doğru ve yanlış algılarının onların muhalif olma istekliliğini etkilediğini öne sürmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999, s.101). İlişkisel faktörler, çalışanların kendi örgütleri içinde sahip oldukları ilişkilerin türleri ve niteliklerinden

oluşmaktadır. Çalışanların diğer örgüt üyeleriyle olan iletişim konularından oluşmaktadır. Örgütsel faktörler ise örgütlerin çalışanlarıyla olan ilişkileriyle ilgilidir.

Çalışanları muhalefet etmeye yönlendiren ve muhalefeti tetikleyen olaylar dokuz ana başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar (Kassing ve Armstrong, 2002, s.44):

- Çalışanlara muamele: Örgüt içinde çalışanlara adalet ve haklarıyla ilgili konularda nasıl muamele edildiği, nasıl davranıldığıyla ilgili,
- Örgütsel değişim: Örgütteki değişiklikler ve bu değişimlerin nasıl uygulandığıyla ilgili,
- Karar verme: Örgütsel kararlar ve bu kararların nasıl uygulandığıyla ilgili,
- Verimsizlik: Verimsiz iş uygulamaları hakkında yetersizlik ve etkisiz süreçler,
- Rol/sorumluluk: Kişinin iş rolü ve sorumluluklarını veya başkalarının rolleri/sorumluluklarını reddetmesi,
- Kaynaklar: Örgüt kaynaklarının kullanımı ve kullanılabilirliği ile ilgili,
- Etik: Etik dışı uygulamalar ile ilgili,
- Performans değerlendirmesi: Kişinin kendisinin ve iş arkadaşlarının performansı ile ilgili değerlendirmeleri,
- Zararın önlenmesi: Kişinin kendisi, iş arkadaşları veya müşteriler için olası zararların engellenmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Örgütsel muhalefetin adaleti sağlama (Goodboy vd., 2008), çalışanların örgütleriyle özdeşmelerine yardımcı olma (Beldek, 2017), karar alma yeteneklerini geliştirme (Hegstrom, 1991; Redding, 1985; Kesen ve Pabuçcu, 2016), alınan kararların kalitesini yükseltme (Dooley ve Fryxell, 1999; Peterson, Owens, Tetlock, Fan ve Martorana, 1998; Landier, Sraer ve Thesmar, 2009; Ataç ve Köse, 2017) gibi faydaları bulunmaktadır.

### **2.3. Örgütlerde İletişim ve Muhalefet Arasındaki İlişki**

Örgütlerde etkin bir yönetim ve başarının sağlanması için etkili bir iletişim süreci kaçınılmazdır. İletişim sistemi olmayan bir örgüt kan dolaşımı olmayan bir insana benzetilir. Etkili bir iletişim için de doğru bilgilerin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması, çalışanların çeşitli önerilerini rahatlıkla üstlerine iletebilmesi, onlarla tartışabilmesi ve gerektiğinde örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmeleri gibi imkanların sağlanması önemlidir (Atak, 2005, s.61). Yönetim kademesinde olanların astlarına iş yaptırmak için kullandıkları iletişim tarzları (pozitif ilişki, yukarı açıklık, negatif ilişki, işle ilgili), astlar için oldukça önem taşımaktadır. İletişimin sağlıklı işlediği bir örgütte, belirlenen amaçlar



doğrultusunda üstlerin aldıkları kararları emir ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya iletebilmesi ve astların da kendilerine verilen emir ve direktifleri doğru bir şekilde anlayıp kavramış olmaları beklenilmektedir (Durgun, 2006, s.120).Astlarından öneri bekleyen, onlarla ilgilenen, onların kendileriyle rahat bir şekilde ilişki kurmalarına müsaade eden, önemli kararlarda onlara söz hakkı tanıyan pozitif ilişki iletişimi, örgütlerde sağlıklı iletişimin kurulmasına katkı sağlayacaktır (Miles vd., 1996, s. 280).

Pozitif ilişki iletişimi sayesinde astlar örgütsel iradeyi kullanan kişilere muhalif davranışta bulunarak olayların farklı bakış açılarını görmelerine imkân tanıyacaklardır. Bunun yanında açık ve anlaşılır, uygulanabilir olmayan emirler verilmesi, astların uzmanlık alanlarına uygun olmayan görevlerin verilmesi, astlara yerine getiremeyecekleri sorumluluklar yüklenilmesi, zaman zaman onlara ağır eleştirilerde bulunulması neticesinde oluşan yetersiz bir iletişim sonrasında ise çalışanların üstleriyle görüş ayrılıkları yaşaması söz konusu olabilmektedir. Bu durumda çalışanlar bir iletişim aracı olarak yine örgütsel muhalefete başvurarak yakınma ve önerilerini, istek ve beklentilerini yukarıya iletmek isterler. Örgütün yürüttüğü politikalar, uyguladığı kurallar, yönetmeliklerle ilgili görüşlerini rahatlıkla ifade edebilmek, muhalif olabilmek için doğru ve etkin işleyen, yukarıya açık ve işle ilgili bir iletişime ihtiyaç duyarlar. Çünkü doğru ve uygun şekilde gerçekleştirilen, sağlıklı işleyen iletişim sayesinde ne örgüt ne de çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratılmaz.

Bireylerin çalıştıkları örgütün amacı, vizyonu hakkında bilgilendirilerek örgüt amacına başarıyla ulaşabilmek açısından istenilen yönde bir davranışta bulunmalarını sağlayacak işle ilgili bir iletişim ile çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve güçlendiklerini hissedeceklerdir (Barutçu ve Erçelik, 2012). İşle ilgili iletişim sayesinde gerektiğinde olaylar, uygulamalar hakkında farklı bakış açılarına sahip bireylerin muhalif olmaları yoluyla örgütsel faaliyetlerde daha doğru kararların alınması söz konusu olacaktır. Örgütsel muhalefeti bir geri bildirim mekanizması gibi görüp çalışanların muhalif davranışlarına izin veren çok yönlü, yukarı açık iletişim sayesinde örgütler başarıyı yakalayacaklardır.

Pozitif ilişki, yukarı açıklık ve işle ilgili iletişim tarzlarının yanında negatif ilişki iletişim tarzının benimsendiği örgütlerde ise çalışanlar yöneticileri tarafından diğer çalışma arkadaşlarının yanında eleştiriye maruz kaldıkları için kendilerini aşağılanmış hissedeabilmektedirler. Bu durum sonucunda çalışanların agresif, eleştirel yönde muhalefet yapması ya da yer değiştirmiş muhalefet şeklini benimseyerek muhalif görüşlerini örgüt dışındaki etkisi olmayan kişilerle veya diğer çalışanlarla paylaşmaları söz konusu olabilmektedir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında:

“**H<sub>1</sub>**: Örgütlerde iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti pozitif ve anlamlı olarak etkiler.” ana hipotezine bağlı olarak;

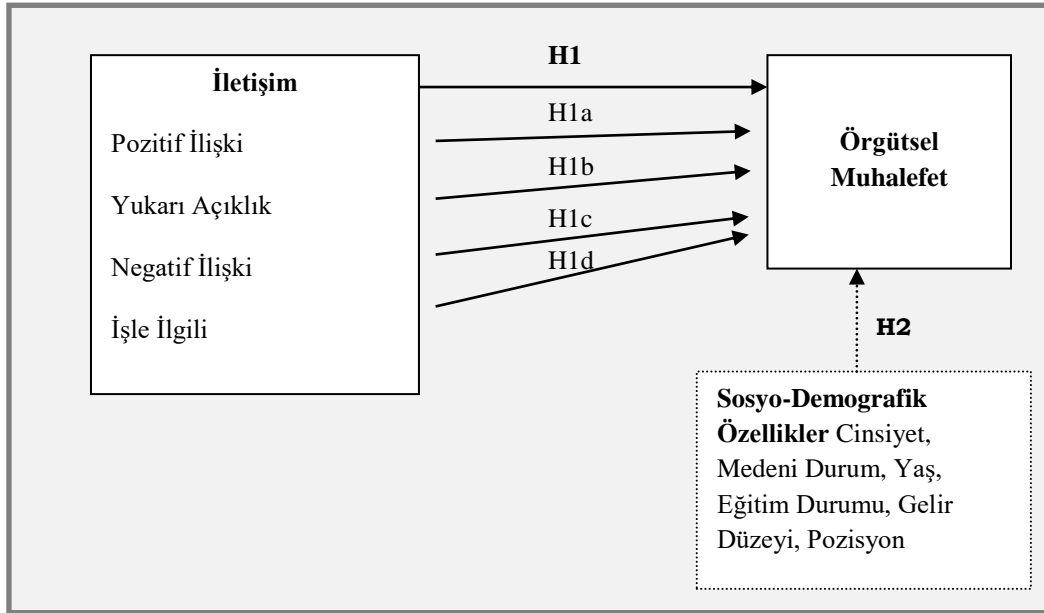
“**H<sub>1a</sub>**: Örgütlerde pozitif ilişki iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti pozitif ve anlamlı olarak etkiler.”

“**H<sub>1b</sub>**: Örgütlerde yukarı açık iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti negatif ve anlamlı olarak etkiler.”

“**H<sub>1c</sub>**: Örgütlerde negatif ilişki iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti pozitif ve anlamlı olarak etkiler.”

“**H<sub>1d</sub>**: Örgütlerde işle ilgili iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti pozitif ve anlamlı olarak etkiler.” hipotezleri geliştirilmiştir.

Çalışmanın amacı bağlamında ileri sürülen hipotezleri ele alan araştırmanın modeli Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma kapsamında örgütlerde iletişim tarzının ve iletişim alt boyutlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi araştırılıp, açığa çıkartılmak istenmiştir. Ayrıca çalışanların

demografik özellikleri ile muhalif davranış sergilemeleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı da çalışma kapsamında incelenmiştir.

#### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırmanın uygulama evreni olarak, Kahramanmaraş'ta başta tekstil sektörü olmak üzere çeşitli sektörlerde (gıda, kuyumculuk, metal mutfak eşyası) faaliyet gösteren firmalarda çalışanlar seçilmiştir. Kahramanmaraş'ta sanayileşmenin tekstil sektörü alanında gerçekleştiği görülmektedir. Kahramanmaraş'ın ekonomisinde tekstil sektöründen sonra ikinci sırada metal mutfak eşya sektörü gelmektedir. Gıda ve kuyumculuk sektörleri de yine Kahramanmaraş'ın rekabet edebilirliği yüksek sektörleridir. Bu bakımdan örgütlerin büyüme ve gelişmesinde, sürdürülebilir başarı elde etmesinde önemli rol oynayan unsurlardan biri olan iletişim ile örgüt performansına olumlu katkı sağlayan muhalefetin bu sektörlerde incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Firmalara gidilerek, firma yöneticileri ve sahipleri ile yapılan görüşmeler sonucunda anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Anket verilerinin büyük bir kısmı da firmalara belirli süreliğine bırakılıp tekrar alınmak suretiyle elde edilmiştir. Sonuçta kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 288 kişi üzerinde anket uygulatmak suretiyle araştırma verileri toplanmıştır.

Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	70	24,3
Erkek	218	75,7
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evli	188	66,0
Bekar	93	32,6
Diğer	4	1,4
<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
25- ve altı	57	20,8
26-30	57	20,8
31-35	62	22,6
36-40	44	16,1
41-45	25	9,1
46-50	16	5,8
51 yaş ve üzeri	13	4,8
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İlköğretim	52	18,2
Lise	90	31,5
Ön lisans	44	15,4
Lisans	85	29,7
Lisansüstü	15	5,2
<b>İşletmedeki Pozisyonu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Üst Kademe Yönetici	23	8,2
Orta Kademe Yönetici	54	19,1
Alt Kademe Yönetici	27	9,6
Diğer (işgören)	178	63,1
<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1500-ve altı	89	36,9
1501-2500 arası	84	34,9
2501-3500 arası	39	16,2
3501-4500 arası	19	7,9
4501-5500 arası	7	2,9
5500-ve üstü	3	1,2

### **4.3. Veri Toplama Araçları**

Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik açık ve kapalı uçlu sorular ile Likert tarzı önermeler yer almaktadır. Likert tarzı önermeler ilgili literatürden türetilmiştir. Ankette yer alan dört alt boyut ve toplamda 24 sorudan oluşan örgütsel iletişim kavramını ölçmeye yönelik Miles vd. (1996)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. “Yöneticimin talimatları anlaşılır”, “Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar”, “Yöneticim benim önemli kararlara olan katkımı değerlendirir”, “Yöneticim işletmedeki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler” ifadeleri iletişimle ilgili katılımcılara sorulan önermeler arasındadır.

Örgütsel muhalefet ölçeğini oluşturan önermeler Kassing (2000)'in çalışmasından alınmıştır. “İşyeri kararlarını sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle hiç çekinmeden paylaşıyorum”, “Yararlı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşıyorum”, “İşlerin yapılış şekli hakkındaki fikirlerimi diğer çalışanlara açarım” ifadeleri örgütsel muhalefete ilişkin katılımcılara yöneltilen önermelerden birkaçıdır. Ölçeklerde beşli Likert ölçeğinden (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum) yararlanılmıştır.

### **4.4. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Bu test sonucunda verilere ait basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) katsayılarının -2 ile +2 arasında olduğu görülmüştür. Demir, Saatçioğlu ve İmrol'a (2016, s.133) göre bu değerler verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler öncelikle Türkçeye çevrilmiş ardından alanında uzman akademisyenler tarafından kontrol edilmiştir. Böylece araştırmanın doğruluğu ile ilgili kapsam geçerliliği mantıki yoldan incelenmiştir (Ercan ve Kan, 2004, s. 215).

Araştırmada yer alan değişkenlerin güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alfa değeri kullanılmıştır. Negatif iletişimle ilgili bir soru güvenilirliği düşürmesi nedeniyle analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Tablo 2'de yer alan sonuçlar incelendiğinde örgütlerde iletişim ve muhalefet değişkenlerinin değeri sırasıyla 0,859 ve 0,898 olarak bulunmuş olup bu değerler Özdamar (1999)'ın yüksek güvenilir düzey (0,81 ve üzeri) olarak tanımladığı aralıkta yer almaktadır. Pozitif ilişki ve işle ilgili değişkenlerin değeri 0,61 ve üzerinde bir değerde

olup orta güvenilir düzey değer aralığındadırlar. Yukarı açıklık ile negatif ilişki değişkenlerinin değeri ise 0,41 ve 0,60 aralığında olup bu değişkenler düşük güvenilirlik düzeyindedirler (Yaşar, 2014, s.63).

**Tablo 2.** Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirliği

Değişkenler	Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayıları
Örgütlerde İletişim	,859	24
Pozitif İlişki	,645	6
Yukarı Açıklık	,599	3
Negatif İlişki	,569	2
İşle İlgili	,769	11
Örgütsel Muhalefet	,898	18

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerinin analizi için frekans analizi yapılmış, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için korelasyon ve etkileşimin belirlenmesi için de regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre muhalif davranışlar sergilemelerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirleyebilmek için t-testi ve ANOVA analizlerinden faydalanılmıştır.

#### 4.5. Araştırma Bulguları

Araştırmadaki hipotezler test edilmeden önce modelde yer alan değişkenlerin istatistiksel açıdan birbirleri ile ilişkilerinin derecesine bakılmıştır. Değişkenleri ölçen önermeler “compute variable” ile bir araya getirilmiştir. Tablo 3 ve Tablo 4’de değişkenlere ait aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ort.	s.s.
Örgütlerde İletişim	3,330	,764
Pozitif İlişki	3,448	,988
Yukarı Açıklık	3,469	,937
Negatif İlişki	2,881	,805
İşle İlgili	3,193	,945
Örgütsel Muhalefet	3,059	,764

Tablo 3'deki sonuçlar incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip değişkenin iletişim alt boyutu olan yukarı açıklık değişkeni olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların iletişimde yukarı açıklık boyutunu ölçmeye yönelik sorulara “katılıyorum” seçeneği yönünde cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. En düşük ortalamaya sahip değişken ise negatif ilişki değişkenidir. Katılımcıların diğer değişkenlere oranla negatif ilişki iletişim boyutu önermelerine “kararsızım” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.** Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.Örgületi.	1					
2.Poz.İliş.	,806**	1				
3.Yk. Açık.	,699**	,536**	1			
4.Neg.İliş.	-,634**	-,508**	-,491**	1		
5.İşleİlgili	,914**	,622**	,579**	-,519**	1	
6.ÖrgMuh.	,496**	,434**	,456**	-,377**	,433**	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'de yer alan korelasyon analizi sonucuna göre iletişim ve alt boyutları ile örgütsel muhalefet arasında istatistiksel olarak  $p < .01$  düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. İletişim ile muhalefet arasındaki ilişkinin ( $r = ,496$ ) iletişim alt boyutları ile muhalefet arasındaki ilişkilere oranla daha güçlü olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar çalışmada geliştirilen hipotezleri desteklemektedir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

**Tablo 5.** İletişimin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Muhalefet	,496	9,437	,000
	$\Delta R^2 = ,243$	<b>F=89,060</b>	<b>,000</b>

“**H<sub>1</sub>**: Örgütlerde iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti pozitif ve anlamlı olarak etkiler.” hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda iletişimin çalışanların muhalif davranışlarda bulunmasını %24,3 oranında  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla **H<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** İletişim Boyutlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Pozitif İlişki-Örg.Muh.	,434	7,958	,000
	$\Delta R^2 = ,185$	<b>F=63,335</b>	<b>,000</b>
Yuk. Açıklık-Örg.Muh.	,456	8,473	,000
	$\Delta R^2 = ,205$	<b>F=71,787</b>	<b>,000</b>
Negatif İlişki-Örg.Muh.	-,377	6,695	,000
	$\Delta R^2 = ,139$	<b>F=44,829</b>	<b>,000</b>
İşle İlgili-Örg.Muh.	,433	7,930	,000
	$\Delta R^2 = ,184$	<b>F=62,889</b>	<b>,000</b>

Çalışmada geliştirilen “**H<sub>1a</sub>**: Örgütlerde pozitif ilişki iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti pozitif ve anlamlı olarak etkiler.”, “**H<sub>1b</sub>**: Örgütlerde yukarı açık iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti negatif ve anlamlı olarak etkiler.”, “**H<sub>1c</sub>**: Örgütlerde negatif ilişki iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti pozitif ve anlamlı olarak etkiler.” “**H<sub>1d</sub>**: Örgütlerde işle ilgili iletişim tarzı, örgütsel muhalefeti pozitif ve anlamlı olarak etkiler.” hipotezlerini test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde tüm hipotezlerin istatistiksel açıdan kabul edildiği görülmektedir.

Örgütsel muhalefeti diğer değişkenlere oranla daha iyi açıklayan değişkenin yukarı açıklık olduğu yani açık iletişim tarzının olduğu görülmüştür. Yani katılımcıların muhalif davranışlar sergilemelerinde %20,5 oranında örgütte uygulanan açık iletişimin katkısı bulunmaktadır. Örgütlerde pozitif ilişki ile işle ilgili iletişim tarzlarının örgütsel muhalefet üzerinde pozitif ilişki (%18,5) değerine göre (%18,4) daha yüksek olmakla beraber hemen hemen aynı düzeylerde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların muhalif davranışlar sergilemelerinde demografik özelliklerine göre farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Sonuçta sadece cinsiyet açısından katılımcıların örgütsel muhalefete yönelik farklı algılarının olduğu tespit edilmiştir ve bu sonuç Tablo 7’de sunulmaktadır. Burada sadece anlamlı farklılık gösteren değişkenlere ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, pozisyona göre katılımcıların muhalefete yönelik sorulan ifadelere benzer cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır.



**Tablo 7.** Cinsiyet Açısından Muhalif Davranışların Farklılaşması

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	df	T	P
Örg.Muh.	Kadın	70	2,773	,829	273	3,708	,000
	Erkek	205	3,156	,717			

Tablo 7’ye göre örgütsel muhalefete yönelik sorulan ifadelerle ilişkin görüşler cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Katılımcıların örgütsel muhalefete ilişkin algılarını belirlemek için sorulan sorulara kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla daha kararsız kaldıkları görülmüştür. Bu durumda erkeklerin kadınlara göre daha muhalif davranışlar sergiledikleri ifade edilebilir.

## 5. SONUÇ

Örgütlerde iletişimin, yöneticilerin iletişim tarzlarının çalışanların muhalif davranışlarını etkileyebileceğini öngören bu araştırma, Kahramanmaraş ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışanlara bir anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütlerde iletişim ve alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlerine bakıldığında genel olarak tüm değişkenlere ilişkin ifadelerle katılımcıların genel olarak “kararsızım-katılıyorum” düzeyinde cevaplar verdikleri söylenebilir. Bunun yanında en fazla katılımın “yukarı açıklık” değişkeninde ( $X=3,47$ ;  $s.s.=,937$ ) olduğu, en düşük katılımın ise “negatif ilişki” değişkeninde ( $X=2,88$ ;  $s.s.=,805$ ) gerçekleştiği görülmüştür. Örgütsel muhalefete ilişkin ortalama değerlere bakıldığında ( $X=3,06$ ;  $s.s.=,764$ ) ise, katılımcıların yine bu değişkenle ilgili ifadelerle kararsız kaldıkları yönünde cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Yani çalışanlar kendilerine verilen talimatların açık ve anlaşılır olduğunu ifade etmişlerdir. Üst yönetimden gelen talimatlar anlaşılır olmadığında katılımcıların rahatlıkla düşüncelerini ifade edip talimatlarla ilgili açıklama yapılmasını istedikleri anlaşılmaktadır. Jablin’de (1980) benzer şekilde astların yöneticilerinin yukarı açık iletişim uyguladıklarına inandıklarında daha açık olduklarını ifade etmiştir. Çalışmada elde edilen diğer bir bulguya göre astların yöneticilerinin kendilerine yönelik bir eleştiride bulunup bulunmadığına ilişkin net bir ifade kullanmadıkları söylenilebilir.
- Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; pozitif ilişki iletişimi, yukarı açıklık, negatif ilişki iletişimi ve işle ilgili iletişim olmak üzere dört alt boyuttan oluşan

iletişim ve alt boyutları ile örgütsel muhalefet arasında istatistiksel olarak  $p < .01$  düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. İletişim ile örgütsel muhalefet arasında  $r = ,496$  pozitif yönde orta düzeyde ( $0,3 < r < 0,7$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin diğer değişkenler arasındaki ilişkiye oranla daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Yani örgütlerde iletişim yeterli düzeyde, sağlıklı bir şekilde işlediğinde, iletişim etkinliği arttığında çalışanların daha fazla muhalif davranışlarda bulunacakları ifade edilebilmektedir. Elde edilen bu bulgu ilgili literatürde yer alan araştırmalarla da (Atak 2005, Sadykova ve Tutar, 2014) desteklenmektedir. Negatif ilişki iletişimi ile örgütsel muhalefet arasında  $r = -,377$  negatif yönde orta düzeyde ( $-0,3 < r < -0,7$ ;  $p < 0,01$ ) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütlerde yöneticiler astlarının yaptıkları işleri başkalarının yanında eleştirip, onları küçük düşürürlerse, astlarının kişiliğine yönelik eleştirilerde bulunurlarsa bu davranışa maruz kalan çalışanlar kendi fikirleri için uygun bir ortamın olmadığını düşünerek yapıcı faaliyetlerde bulunmaz ve muhalefet yöntemini tercih etmezler, denilebilir.

- Yapılan regresyon analizinin sonucuna göre; örgütlerde iletişimin örgütsel muhalefet düzeyini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların muhalif davranışlarda bulunmalarında örgütte işleyen etkin ve sağlıklı iletişimin payının olduğu tespit edilmiştir. İletişim alt boyutlarının (pozitif ilişki, yukarı açıklık, negatif ilişki ve işle ilgili) ayrı ayrı örgütsel muhalefet üzerinde etkisinin incelenmesi neticesinde de %20,5 oranıyla muhalefeti en iyi açıklayan değişkenin yukarı açık iletişim tarzı olduğu tespit edilmiştir. Kassing ve Avtgis (1999) de açık muhalefetin yukarı açıklığın bir neticesi olduğunu dile getirmiştir. Çalışanların muhalif davranışlarda bulunarak örgütlerin gelişmesine katkı sağlaması isteniliyorsa bu durum örgüt tarafından desteklenmeli (Ergün ve Çelik, 2019) ve yukarı açık bir iletişim tarzı benimsenmelidir. Çalışanların fikirlerini, beklentilerini ve açıklık algılarını dile getirme fırsatlarının olmaması da onları gizli muhalefet yapmaya itmektedir. Pozitif ilişki ile işle ilgili iletişim tarzlarının muhalefet üzerindeki etki düzeyleri de hemen hemen aynıdır (%18,5 ile %18,4). Negatif ilişki iletişimi de muhalefeti negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- Yapılan t-testi ve ANOVA analizleri neticesinde sadece cinsiyet açısından katılımcıların muhalif davranışlara yönelik farklı algılarının olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Ataç ve Köse'nin (2017) çalışma bulgularıyla uyuşmamaktadır. Diğer demografik özellikler kapsamında katılımcıların muhalefete ilişkin algılarında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani elde edilen bulgular cinsiyet dışında bireysel

farklılıkların örgütlerde bireylerin muhalif davranış strateji seçimlerini etkilemediğini ortaya koymaktadır. Bu durum Kassing ve Avtgis'in (1999) çalışmalarında elde ettiği bulgu ile zıtlık içermektedir ve uyuşmamaktadır. Çünkü Kassing ve Avtgis'e göre bireysel farklılıklar muhalif davranış stratejileri üzerinde etkili birer faktördür.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, yöneticilerin, örgütlerde söz sahibi olan bireylerin, çalışanlardan gelen görüşlere karşı açık olup onlardan fayda sağlayabileceklerinin farkına varmaları ve böylece politika ve uygulamalarını iyileştirebileceklerinin mümkün olduğu söylenebilir. Vakola ve Bouradas (2005) da örgütlerin rekabet edebilirliği için çalışanlarının muhalefet yapmasına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin açık kapı politikasını benimsemeleri muhalefeti olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu şekilde çalışanlar görüş ve düşüncelerini, uygulamalarla ilgili yaşadıkları sorunları ve geliştirdikleri çözüm önerilerini, yeni ve farklı iş yöntemlerini rahatça ifade etme fırsatı bulabileceklerdir. Çalışanlar muhalif olup görüşlerini rahatlıkla dile getirebildikleri oranda örgütte demokrasi de sağlanacaktır. Ataç ve Köse (2017) de örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Çalışanlardan geribildirim almak şeklinde özetlenebilen pozitif ilişki ve yukarı açık iletişimine ağırlık verildikçe çalışan muhalefeti de desteklenecek ve örgütte çeşitli görüşlere dair bir zenginlik sağlanacaktır. Çalışanlar muhalif oldukça örgütlerine de daha bağlı bireyler olacak, iş tatminleri artacak, performansları yükselecektir. Tıpkı bir domino taşı etkisiyle işe ve örgüte karşı olumlu davranışlarda bulunma istekleri artacaktır. Garner ve Bishop'un (2012) da ifade ettiği gibi muhalefet sadece bir eleştiri olarak algılanmamalı ve hem çalışanlar hem örgütler açısından birçok faydasının olduğu göz önüne alınmalıdır.

Bu çalışma verilerinin sadece Kahramanmaraş ilinde toplanması nedeniyle araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi mümkün değildir. Araştırma bulguları ağırlıklı alt kademe çalışanlardan elde edilmiştir. Bu nedenle çalışmanın farklı illerde, farklı sektörlerde ve özellikle orta ve üst kademe çalışanlar düzeyinde de uygulanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Yöneticiler üzerinde gerçekleştirilecek çalışma ile yöneticilerin, çalışanlarından geribildirim sağlayarak örgütte uygulamaları iyileştirme yolları üzerine odaklanması sağlanabilecektir. Ayrıca çalışmanın bu şekilde farklı araştırmalarla da desteklenmesi neticesinde elde edilen bulguların da birbirleriyle karşılaştırılmasına imkân tanınacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi, *BMIJ*, (2018), 6(3): 171-189.
- Ada, N. (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 7(2), 543-551.
- Akan, B., Ülker, F.E. ve Ünsar, A.S. (2016). The effect of organizational communication towards resistance to change: a case study in banking sector, *Economic Review – Journal of Economics and Business*, XIV(1), 53-67.
- Andrioni, F. ve Popp, L.E. (2012). Organizational communication in social care organizations from hunedoara county, Romania, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62(2012,) 590-594.
- Ataç, L.O. ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi, *Havacılık vUzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz 2005, 2(2), 59-67.
- Axboe, M.K., Christensen, K.S., Kofoed, P.-E. ve Ammentorp, J. (2016). Development and validation of a selfefficacy questionnaire (se-12) measuring the clinical communication skills of healthcare professionals, *BMC Medical Education*, 16(272), 1-10.
- 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.
- Ayık, A. (2015). An Analysis of the relationshipbetweenorganizationalcommunicationandorganizationalcynicismaccordingtoteachers' perceptions in Turkey, *Educational Research and Reviews*, 10(5), 547-555.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), 1-30.
- Baker, K.A. (2002). Chapter 13. Organizational Communication, <http://wachum.org/eBook/1065106/commutheory3.pdf>
- Barutçu, E. ve Erçelik, E. (2012). Örgüt içi iletişimin işgören motivasyonuna etkisi: Denizli'de otel işletmelerinde bir araştırma. *Yenifikir Dergisi*, 9, 99-117.
- Beldek, E.G. (2017). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ile ilişkisi: görgül bir araştırma, *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 16-47.
- Carrière, J. ve Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a landambulance service and the mediating role of communication satisfaction, *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Croucher, S. M. (2016). *Understanding Communication Theory A Beginner's Guide*, Routledge, Taylor&Francis Group, New York.

Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi, *CurrResEduc (2016)*, 2(3), 130-148.

Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.

Dooley, R.S. ve Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: the moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.

Durgun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık 2006, II1(II), 112-132.

Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2): 129-138.

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlilik ve geçerlik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.

Ergün, H. ve Çelik, K. (2019). Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019052474.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.

Fisher, B.A. (1978). Perspectives on human communication. New York:Macmillan

Garner, J.T. ve Bishop, B. (2012). With all due respect...How to communicate suggestions and complaints to your boss, . [White Paper]. Retrieved from <http://www.drgarnerresearch.com/HowToCommunicateWithYourBoss.pdf>.

Geçikli, F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yöntemi, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 107-116.

Gomes, D.R., Fernandes, J.L. ve Sobreira, R.M.C. (2011). Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication, 55-77.

Goodboy, A.K., Rebecca M.C. ve Dunleavy, K.N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice, *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.

Hegstrom, T.G. (1991). The accounts of organizational dissenters. Paper presented at the University of Colorado Conference on Narrative and Organizational Studies in Communication, Keystone, CO.

Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43-50.

Jablin, F.M. (1980). Superior's upward in fluence, satisfaction, and openness in superior subordinate communication: A reexamination of the "Pelzeffect." *Human Communication Research*, 6, 210-220

Jensen, M.T. (2003). *Organizational Communication A review*, Research and Development Report no. 1/2003, AgderforskningServicebok, Norway.

Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z.D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.

Kassing, J.W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent, *Communication Studies*, 48(4), 311-332.

Kassing, J.W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale, *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.

Kassing, J.W. ve Avtgis, T.A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication, *Management Communication Quarterly*, 13, 76-91.

Kassing, J. W. ve Armstrong, T.A. (2002). Someone's going to hear about this: examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression, *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.

Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin ANFIS model ile incelenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 42(9), 1552-1563.

Krone, J.K., Jablin, F.M., ve Putnam, L.L. (1987). Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. In F.M., Jablin, L.L. Putnam; K.H., Roberts & L.W. Porter (Eds). *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage Publications.

Landier, A., Sraer, D. ve Thesmar, D. (2009). Optimal dissent in organizations. *Review of Economic Studies*, 76(2), 761-794.

Ötken, A. B. ve Cenkeci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Öneri*, 10(39), 41-51.

Payne, H.J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression, *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.

Peterson, R.S., Owens, P. D., Tetlock, P. E., Fan, E. T. ve Martorana, P. (1998). Group dynamics in top management teams: group think, vigilance, and alternative models of organizational failure and success. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2-3), 272-305.

Redding, W.C. (1985). Rocking boats, blowing whistles and teaching speech communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258.

Neves, P. ve Eisenberger, R. (2012.) Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support, *Human Performance*, 25(5), 452-464.

Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.

Shahinpoor, N. ve Matt, B.F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life, *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.

Sprague, J.A., ve Ruud, G.L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture, *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.

Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*, (2.Baskı), Ankara:Seçkin Yayınları.

Turkalj, Z. veFosic, I. (2009).Organizational communication as an important factor of organizational behaviour, *Interdisciplinary Management Research*, 5, 33-42.

Turnage, A.K. ve Goodboy, A.K. (2014). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member Exchange status, *International Journal of Business Communication* 2016, 53(3), 271–285.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005).Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.