

Citation: Bilginoğlu, E. & Yozgat, U. (2020), İş Tatmini, Örgütsel Muhalefet Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, BMIJ, (2020), 8(1): 255-271 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1400>

İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Elif BİLGİNOĞLU¹

Uğur YOZGAT²

Received Date (Başvuru Tarihi): 14/01/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 14/02/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 25/03/2020

ÖZ

Muhalefet örgütlerde önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgütün başarılı olması için, çalışanlarının sorunlara çözüm önerileri sunabilmeleri, etik olmayan uygulamalar hakkında itirazda bulunabilmeleri ve nasıl daha verimli ve etkili bir şekilde çalışabileceklerini sorgulayabilmeleri gerekmektedir. Muhalefet, sadece örgütte yaratabileceği olumlu etkilerden dolayı değil, aynı zamanda çalışanlara söz hakkı tanınmasının öneminden dolayı da önemli bir araştırma konusudur. Bu yüzden de muhalefetin ifade edilmesi, örgüt araştırmacılarının dikkatini çeken önemli bir iletişim etkinliğidir. Bu araştırma iş tatmininin örgütsel muhalefet üzerinde ve örgütsel muhalefetin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmayı içermektedir. Bu amaçla İstanbul'da çalışan 472 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları iş tatmininin dikey örgütsel muhalefet ile aynı yönlü, çalışanların işten ayrılma niyetleri ile ters yönlü, dikey örgütsel muhalefet ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında ters yönlü, yatay örgütsel muhalefet ile ise aynı yönlü ilişkide olduklarını, bununla birlikte dikey örgütsel muhalefetin iş tatmini ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki ilişkide aracı role sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Muhalefet, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

JEL Kodları: M10, M12, M15

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL DISSENT AND INTENTION TO LEAVE THE ORGANIZATION

ABSTRACT

Dissent plays an important role in organizations. For an organization to be successful, employees should be able to offer solutions to problems, object to unethical practices, and question how they can work more efficiently and effectively. Dissent is an important arena of study because of the positive effects that it can have on the organization as well as the importance of giving voice to employees. Therefore, the expression of dissent is an important communication activity that attracts the attention of the organizational researchers. This study includes a study which examines the effect of job satisfaction on organizational dissent and the effect of organizational dissent on intention to leave the organization. A survey was conducted on 472 people who work in Istanbul. The results of this study reveal that job satisfaction has a direct relationship with vertical organizational dissent, vertical organizational dissent has an inverse and horizontal organizational dissent a direct relationship with intention to leave the organization, whereas job satisfaction has an inverse relationship with intention to leave the organization. The results also reveal that vertical organizational dissent has a mediating effect on the relationship between job satisfaction and intention to leave the organization.

Keywords: Organizational Dissent, Job Satisfaction, Intention to Leave

JEL Codes: M10, M12, M15

¹ Dr., elifb@ada.net.tr

² Prof. Dr., Nişantaşı Üniversitesi, ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-1481-0170>

<https://orcid.org/0000-0001-9893-3551>

1. GİRİŞ

Modern örgütlerde çalışanların işyeri kararlarına gönüllü olarak dâhil edilmesi konusunda bir eğilim söz konusudur (Apgar, 1998; Markgraf, 2019; Ouye, 2011: 2). Günümüzde, örgütler çalışanları işyeri uygulamaları ve politikaları hakkındaki görüşlerini dile getirmeye davet etmektedirler (Müller-Camen, Leigh ve Croucher, 2008: 368). Farklı çalışanlar örgütsel eylemlere farklı tepkiler vermektedirler. Bazıları sesini yükseltmeyi seçerken, diğerleri sessiz kalmayı ya da o ortam ya da şartlardan ayrılmayı seçmektedirler (Mishra ve Saxena, 2011: 34). Çalışanların bu görüşleri genellikle anlaşmazlık ve muhalefete dair ifadeleri içermektedir (Kassing, 1997; 1998). Bu yüzden örgütsel başarının formülü sadece çalışanların karar süreçlerine katılımını destekleyen uygulamaları değil, aynı zamanda çalışanların hoşnutsuzluğuna yönelik mekanizmaları ve bu konudaki hassasiyetleri de içermelidir (Kassing, 1997).

Farklı amaç ve beklentilere sahip olan insanlar örgütlerde birbirleriyle etkileşime girdikleri için, muhakkak birtakım anlaşmazlıklar olacaktır. Muhalefet, bu anlaşmazlıklara bir cevaptır (Garner, 2009a: 198). Çalışanlar, işyerlerindeki olumsuz bir olayın sonucundaki memnuniyetsizliklerini ve tatminsizliklerini sıklıkla üstlerine, iş arkadaşlarına, aile üyelerine ve arkadaşlarına örgütsel muhalefet şeklinde bildirmektedirler (Kassing & Armstrong, 2002). Muhalefet örgütlerde önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgütün başarılı olması için, çalışanlarının sorunlara çözüm önerileri sunabilmeleri, etik olmayan uygulamalar hakkında itirazda bulunabilmeleri ve nasıl daha verimli ve etkili bir şekilde çalışabileceklerini sorgulayabilmeleri gerekmektedir (Garner, 2013a). Muhalefet, sadece örgütte yaratabileceği olumlu etkilerden dolayı değil, aynı zamanda çalışanlara söz hakkı tanınmanın öneminden dolayı da önemli bir araştırma konusudur (Garner, 2009b: 49). Bu yüzden de muhalefetin ifade edilmesi, örgüt araştırmacılarının dikkatini çeken önemli bir iletişim etkinliğidir (Kassing, 1998). İş tatmini ile çalışan devir hızı arasındaki ilişki örgütsel davranış literatüründe en çok çalışılan ama en az anlaşılan ilişkilerden birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte son zamanlarda yapılan araştırmalar kişilerin işlerine yönelik duygusal tepkileri ve işgücü devri arasındaki ilişkiye aracılık eden bilişsel ve davranışsal süreçleri daha iyi anlayabilmek amacıyla Mobley'in (1977) çalışanların işgücü devri konusundaki karar süreci üzerine ileri sürdüğü modelini araştırmaya odaklanmışlardır (Spencer, 1986: 488). Buradan yola çıkarak bu araştırma, iş tatmininin örgütsel muhalefet üzerinde, örgütsel muhalefetin ise işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerini ve örgütsel muhalefetin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Birçok örgütsel aktörün işyerlerinde tatminsizlik duydukları ve bu konuya dair bir şeyler söylemek istedikleri zamanlar olmaktadır (Garner, 2009b: 34). Örgütsel muhalefet kişinin kendini örgütünden ayrı hissetme deneyiminden kaynaklanan anlaşmazlıkların ve çelişkili görüşlerin ifadesi (Kassing, 1997: 311), çalışanların mevcut örgüt politikasını ve/veya uygulamalarını sorgulayan geri bildirimleri (Garner, 2012: 226) ya da işyerinde anlaşmazlık veya çelişkili görüşlerin ifade edilmesi (Kassing ve Avtgis, 1999: 100) olarak tanımlanmaktadır.

Tatminsizlik hissedilebilir ama ifade edilemez. Muhalefet, mevcut şartlarla uyumsuzluğun dile getirilmesidir (Zhan ve Hample, 2016: 441). Örgütsel muhalefet, literatürde çalışan sesiyle ilişkili olarak ele alınmaktadır (Kassing, 1997). Çalışan sesi ise yaygın olarak Hirschman'ın (1970) Çıkış-Ses-Sadakat (*Exit-Voice-Loyalty*) Modeli üzerinden ele alınmaktadır. Çıkış-Ses-Sadakat Modeli'ne gören çalışanlar, çalıştıkları örgütte tatminsizlik duydukları şeyler söz konusu olduğunda, örgütten ayrılmak (çıkış) ve tatminsizliklerini ifade etmek (ses) gibi iki seçeneğe sahiptirler. Model, seçimin çalışanın o örgüte ne denli sadık olduğuna bağlı olarak değişmekte olduğunu ileri sürmektedir. Hirschman'ın (1970) modelinin ardından Graham ve Keeley (1992) çıkış ve sesin kavramsal olarak farklı olduklarını, ancak ayrışık olmadıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu yüzden çalışanlar, örgütten çıkıp çıkmamak yanı sıra, ses çıkarıp çıkarmayacaklarını da seçmelidirler. Bununla birlikte, çıkış ayrılmak ya da kalmak konusunda bölünmüş bir seçenek olsa da ses çok yumuşak tonlardan şiddetli şikâyetlere kadar değişik düzeylerde değişebilmektedir. Bu noktadan hareketle, Farrell (1983) modeli daha da genişleterek, modele devamsızlık, azaltılmış çaba ve daha fazla hataya yol açan ihmal yapısını dâhil etmiştir. Aynı yolu izleyen Farrell ve Rusbult (1992), çalışanların tatminsizliğe verdikleri tepkilerin yapıcılık/yıkıcılık ve etkinlik/pasiflik olmak üzere iki ana boyutu takip ettiğini ileri sürmüşlerdir. Bu çerçevede ses ve sadakat yapıcı, çıkış ve ihmal yıkıcı, çıkış ve ses aktif, sadakat ve ihmal ise pasif olarak sınıflandırılmıştır.

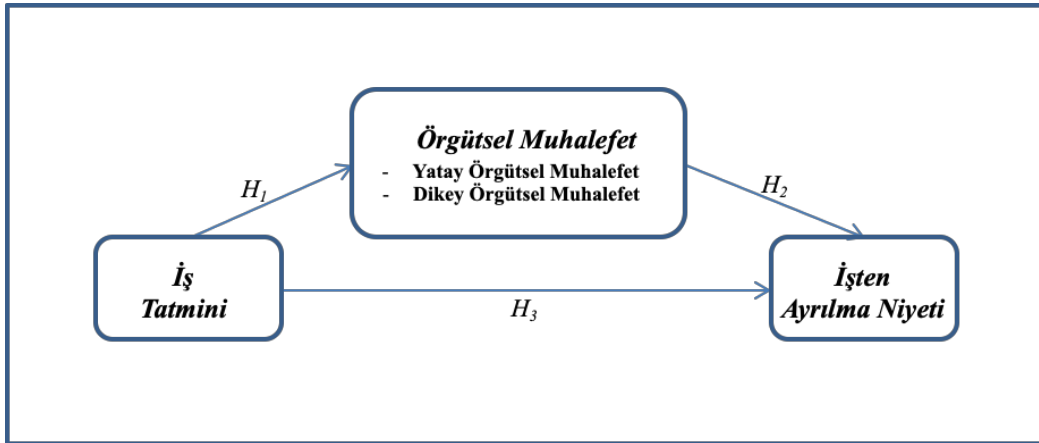
Kassing (1997: 326-327; 1998: 191-192) öne sürdüğü modelde, örgütsel muhalefetin dikey, yatay ya da yer değiştirmiş olabileceğini, dikey muhalefette muhalif fikirlerin örgütte dengelere etki edebilecek kişilere yani yöneticilere ve üstlere ifade edildiğini, yatay muhalefette muhalif fikirlerin örgütteki dengeler üzerinde etkisi olmayan kişilere ifade edildiğini, yer değiştirmiş muhalefette ise muhalif fikirlerin örgüt dışındaki kişilere ifade edildiğini belirtmektedir. Kassing ayrıca örgütsel muhalefete dair bu modelini, Hirschman (1970), Graham ve Keeley (1992) ve Farrell ve Rusbult'un (1992)'un modelleriyle eşleştirmektedir.

Dikey örgütsel muhalefet, örgütleri en uygun ve en etkili kanallar yoluyla açıkça değiştirmeye yönelik aktif çabaları içermekte olduğu için Hirschman'ın (1970) "ses" ifadesine benzetilmektedir. Yatay muhalefet, "ses" ve "ihmal" unsurlarını içeren bir tepkidir. Yer değiştirmiş muhalefet ise ihmal ve çıkışı gösteren bir davranış olarak kavramsallaştırılabilmektedir. Bu araştırma Hirschman (1970), Graham ve Keeley (1992), Farrell ve Rusbult'un (1992) modellerinden yola çıkarak iş tatmininin yapıcı bir boyut olan çalışan sesiyle ilişkili olarak adlandırılan örgütsel muhalefetin yıkıcı ve aktif bir boyut olan çıkışla yani işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin yanı sıra örgütsel muhalefetin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rolünü araştırmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Model ve Hipotezler

Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak, açıklanan kavramlar sonucunda bu araştırmada geliştirilmiş olan teorik model Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir:

H₁: İş tatmini, örgütsel muhalefet üzerinde bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: İş tatmini, dikey örgütsel muhalefet üzerinde arttırıcı bir etkiye sahiptir.

H_{1b}: İş tatmini, yatay örgütsel muhalefet üzerinde azaltıcı bir etkiye sahiptir.

H₂: Örgütsel muhalefet, işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.

H_{2a}: Dikey örgütsel muhalefet, işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: Yatay örgütsel muhalefet, işten ayrılma niyeti üzerinde arttırıcı bir etkiye sahiptir.

H₃: İş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı bir etkiye sahiptir.

H₄: Örgütsel muhalefet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı role sahiptir.

H_{4a}: Dikey örgütsel muhalefet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı role sahiptir.

H_{4b}: Yatay örgütsel muhalefet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı role sahiptir.

3.2. Örneklem

Araştırma kapsamında kullanılmak üzere hazırlanan anket 35 kişilik çalışan grubu üzerinde ön teste tabi tutulmuş, bazı yazım düzeltmeleri yapıldıktan sonra anketler 15.08.2019 tarihinden itibaren İstanbul'da çalışan 500 beyaz yakalı çalışana kartopu örnekleme yöntemiyle dağıtılmıştır. 07.10.2019 tarihine kadar kapalı zarfta 475 anketin geri dönüşü olmuştur. 3 ankette eksiklik olduğu gözlenerek kapsam dışı bırakılmış, 472 anketin verileri SPSS ve LISREL istatistik paket programlarıyla analiz edilmiştir.

Analize tabi tutulan anketlere cevap verenlerin %56,6'sı (267) erkek ve %43,4'ü (205) kadın çalışandır. Katılımcıların yaş aralığı 18-55 ve yaş ortalaması 31,68 yıl (SS = 8,19), çalışma süreleri 1 ile 34 yıl arasında ve ortalaması 8,93 (SS = 7,07) yıldır. Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların 265'i (%56,1) bekar, 207'si (%43,9) evlidir. Öğrenim durumu açısından ise katılımcıların %35,8'i lise, %13,8'i meslek yüksekokulu, %45,1'i lisans ve %5,3'ü lisansüstü eğitim düzeyindedir.

Değişkenleri ölçmeye yönelik tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs' Alpha değeri 0,715 olduğu için anket güvenilir olarak kabul edilmiş (Kalaycı, 2009) ve analize devam edilmiştir.

3.3. Ölçüm Araçları

Örgütsel muhalefeti ölçmek için Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Dağlı (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 15 soruluk "Örgütsel Muhalefet Ölçeği"nden yararlanılmıştır. İki yargı içeren bir madde sorun yaratabileceği düşünülerek iki madde halinde ayrı ayrı sorulmuştur. Ölçek soruları Tablo 1'de verilmiştir.

İş tatminini ölçmek için Dubinsky ve Harley (1986) tarafından geliştirilen 3 soruluk "İş Tatmini Ölçeği" ve işten ayrılma niyetini ölçmek için Blau (1989) tarafından geliştirilen 3 soruluk "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır.

Tablo 1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Boyut	İfadeler
Örgütsel Muhalefet – Dikey	ÖM1 Çalıştığım kurumda soru sormaktan çekinirim (T).
	ÖM2 Çalıştığım kurumda karşıt fikirler sunmaktan çekinirim (T).
	ÖM4 Çalıştığım kurum yönetimini sorgulamam (T).
	ÖM5 Çalıştığım kurum politikalarını sorgulamaktan çekinirim (T).
	ÖM9 Çalıştığım kurumda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu yöneticilere söylemem (T).
	ÖM11 Çalıştığım kurumda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu yöneticilerimle konuşurum.
	ÖM13 Çalıştığım kurumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticilerime önerilerde bulunurum.
ÖM14 Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine bildirmem (T).	
ÖM15 Çalışanlara adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm.	
Örgütsel Muhalefet – Yatay	ÖM3 Çalıştığım kurumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.
	ÖM6 Diğer çalışanlar çalıştığım kurumdaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.
	ÖM7 Çalıştığım kuruma ilişkin eleştirilerimi diğer çalışanlarla açıkça paylaşıyorum.
	ÖM8 Kurum politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm.
	ÖM10 Diğer çalışanlarla bu kurumda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.
	ÖM12 Çalıştığım kurumu diğer çalışanların yanında eleştirmem (T).
ÖM16 İş arkadaşarımla çalıştığım kurumdaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.	
İş Tatmini	İT1 Genellikle işimde kendimi tatmin olmuş hissetmekteyim.
	İT2 İşimi yaparken hissettiğim başarı duygusu genellikle beni tatmin eder.
	İT3 İşimde yaptığım şeylerden memnunum.
İşten Ayrılma Niyeti	İAN1 Bu işten ayrılmayı düşünüyorum.
	İAN2 Başka bir iş aramaya niyetliyim.
	İAN3 Bu işi bırakmaya niyetliyim.

(T) : Ters soru

4. BULGULAR

Ankette yer alan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel muhalefet ölçeğinin dikey ve yatay olmak üzere iki alt boyutu olduğu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin tek boyutlu oldukları tespit edilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Tüm boyutlar değişimin %71,10’unu açıklamaktadır. Örgütsel muhalefetin dikey alt boyutu değişimin %26,21’ini, yatay alt boyutu %23,10’unu, işten ayrılma niyeti %11,04’ünü ve iş tatmini %10,75’ini açıklamaktadır.

Tablo 2. Faktör Boyutları, Std. Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

Boyut	İfadeler	Faktör Yükleri				CR	AVE
		ÖM-D	ÖM-Y	İAN	İT		
Örgütsel Muhalefet – Dikey	ÖM2	0,866				0,934	0,611
	ÖM1	0,811					
	ÖM5	0,792					
	ÖM14	0,777					
	ÖM4	0,764					
	ÖM11	0,763					
	ÖM9	0,760					
	ÖM15	0,751					
Örgütsel Muhalefet – Yatay	ÖM7		0,911			0,941	0,695
	ÖM12		0,863				
	ÖM10		0,858				
	ÖM8		0,831				
	ÖM16		0,800				
	ÖM6		0,792				
	ÖM3		0,770				
İş Tatmini	İT2				0,892	0,887	0,725
	İT1				0,863		
	İT3				0,796		
İşten Ayrılma Niyeti	İAN3			0,860		0,885	0,719
	İAN1			0,858			
	İAN2			0,826			
<i>Açıklanan Varyans (%)</i>		26,21	23,10	11,04	10,75		
<i>KMO = 0,904, Barlett's Küresellik Testi: $\chi^2 = 7.526,622$, $df = 231$, $sig. = 0,000$</i>							

Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır; Örgütsel muhalefetin dikey ve yatay alt boyutları için 0,93, iş tatmini için 0,84 ve işten ayrılma niyeti için 0,87 değerleri elde edilmiştir (Tablo 3). Elde edilen bulgular doğrultusunda ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Güvenilirlik için ayrıca birleşik geçerlilik (CR: composite reliability) ve AVE değerleri irdelenmiştir; tüm değerler tavsiye edilen 0,50'nin ve birleşik geçerlilikler 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 2).

Değişkenler arası ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır, sonuçlar Tablo 3'de yer almaktadır. Bulgular ışığında iş tatmininin örgütsel muhalefetin dikey alt boyutuyla ($r=0,210$, $p<0,001$), örgütsel muhalefetin yatay alt boyutunun işten ayrılma niyetiyle ($r=0,222$ $p<0,001$) aynı yönlü, örgütsel muhalefetin dikey alt boyutunun yatay alt boyutuyla ($r=-0,300$, $p<0,001$) ve işten ayrılma niyetiyle ($r=-0,382$, $p<0,001$), iş tatmininin de işten ayrılma niyetiyle ($r=-0,317$, $p<0,001$) ters yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir. İş tatminiyle örgütsel muhalefetin yatay alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

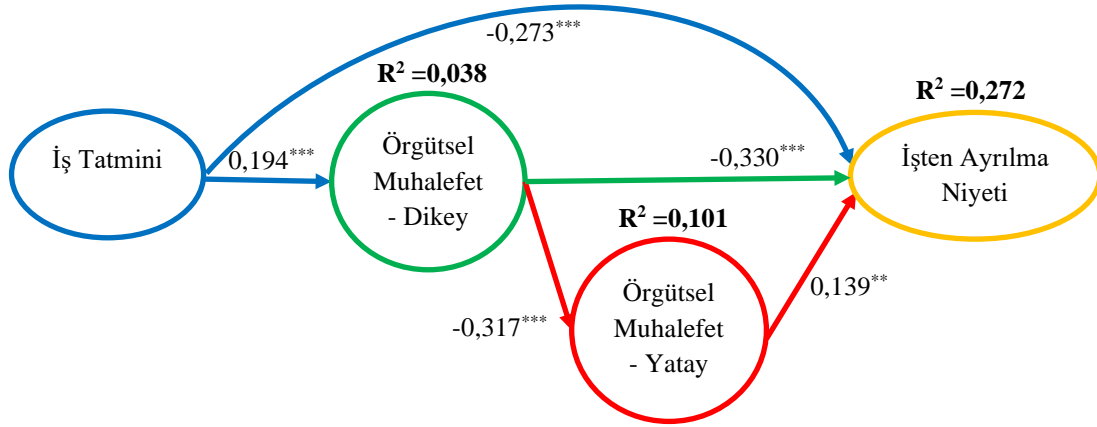
	Ort	SS	İT	ÖM-D	ÖM-Y	İAN
İT	3,60	1,41	(0,84)			
ÖM-D	4,19	1,13	0,210***	(0,93)		
ÖM-Y	3,31	1,23	0,017	-0,300***	(0,93)	
İAN	2,66	1,41	-0,317***	-0,382***	0,222***	(0,87)

Not. Diyagonal üzerinde Cronbach Alpha katsayıları yer almaktadır

İT: İş Tatmini; M-D: Muhalefet - Dikey; MY: Muhalefet - Yatay; İAN: İşten Ayrılma Niyeti.

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

Hipotez ve önerilen model testleri ve için öncelikli olarak LISREL programından yararlanılmıştır. Elde edilen model Şekil 2’de gösterilmiştir. Modele ilişkin uyum değerleri Tablo 4’de verilmiştir. Sonuçlar iyi bir model uyumu olduğunu göstermektedir (Hair, Sarstedt, Hopkins ve Kuppelwieser, 2014).

**Şekil 2.** İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Muhalefet Boyutlarının Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı**Tablo 4.** Uyum Değerleri

Model	χ^2 / df	NFI	CFI	RMSEA	SRMR	IFI	GFI
Değerler	3,481	0,909	0,935	0,073	0,050	0,935	0,900

Model irdelendiğinde iş tatmininin örgütsel muhalefetin dikey boyutunu artırıcı anlamda (std. β =0.194, r <0.001) etkilediği (H_{1a} hipotezi doğrulanmıştır), örgütsel muhalefetin yatay boyutuna istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı (H_{1b} hipotezi reddedilmiştir) tespit edilmiştir.

Örgütsel muhalefetin dikey boyutunun işten ayrılma niyetini azaltıcı anlamda (std. β =-0.330, r <0.001) etkilediği (H_{2a} hipotezi doğrulanmıştır), yatay boyutunun ise artırıcı anlamda (std. β =0.139, r <0.01) etkilediği (H_{2b} hipotezi doğrulanmıştır) bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini de işten ayrılma niyetini azaltıcı anlamda (std. β =-0.273, r <0.001) etkilemektedir (H_3 hipotezi doğrulanmıştır).

Bu çalışmada aracılık etkisini anlamlılığını test etmek için Bootstrap yöntemi kullanılmıştır (Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West ve Sheets, 2002). Örgütsel muhalefetin dikey boyutunun iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık yaptığı (H_{4a} hipotezi doğrulanmıştır) tespit edilmiştir. İş tatmini örgütsel muhalefetin yatay boyutunu etkilemediği için yatay boyutun aracılık etkisi araştırılmamıştır (H_{4b} hipotezi reddedilmiştir).

Araştırma sonucunda model bağlamında örgütsel muhalefetin yatay boyutunun, örgütsel muhalefetin dikey boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi yaptığı da belirlenmiştir.

Aracılık etkisini test etmek için ayrıca Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı yöntem de kullanılmış, ortaya çıkan aracılık etkisinin anlamlılığı için de Sobel (1982) testi uygulanmıştır. Sonuçlar örgütsel muhalefetin dikey boyutunun iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ve örgütsel muhalefetin yatay boyutunun, örgütsel muhalefetin dikey boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu teyit etmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Değişkenler arası Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Sobel Testi Sonuçları

Değişkenler	R ²	Düz. R ²	ΔR ²	F	Std. B	Tolerans	VIF	Sobel	H
<i>İT</i> → <i>ÖM-D</i>	0,044	0,042		21,702***	0,210***				H _{1a} ✓
<i>İT</i> → <i>ÖM-Y</i>				0,143	0,017				H _{1b} ret
<i>ÖM-D</i> → <i>İAN</i>	0,146	0,144		80,246***	-0,382***				H _{2a} ✓
<i>ÖM-Y</i> → <i>İAN</i>	0,050	0,048		24,845***	0,224***				H _{2b} ✓
<i>İT</i> → <i>İAN</i>	0,100	0,099		52,473***	-0,317***				H ₃ ✓
<i>ÖM-D</i> → <i>ÖM-Y</i>	0,090	0,088		46,323***	-0,300***				
<i>ÖM-D</i> → <i>İAN</i>	0,204	0,201	0,057	34,548***	-0,330***	0,956	1,046	-4,143***	H _{4a} ✓
<i>İT</i> → <i>İAN</i>					-0,248***				
<i>ÖM-D</i> → <i>İAN</i>	0,159	0,155	0,013	7,103**	0,346***	0,910	1,099	3,683***	
<i>ÖM-Y</i> → <i>İAN</i>					0,118**				

5. SONUÇ

Geleneksel çalışma kültürleri, kişileri küçük, tehlikesiz bir anlaşmazlığın bile bir örgütün sonunu getirebileceğini düşünmek üzere şartlandırmıştır (Price, 2019). Birçok çalışan, muhalefeti ifade etmenin bir fark yaratmayacağından ya da başkaları tarafından olumsuz bir kişi olarak görülmelerine neden olacağından endişe duymaktadır (Garner, 2013a). Ancak örgütsel muhalefet olur olmaz yere karşı çıkma, alınan her karara muhalefet etme ya da yıkıcı bir çatışma durumu değildir (Aslan, 2003).

Yapılan araştırmaların sonuçları, çalışanların görev ve sorumluluklarına, değişime dirence, kişisel çıkarlarının zedelenmesine, kararların alınma biçimine ve içeriğine, önyargılara, etik dışı ve adaletsiz uygulamalara, çalışanların yetersizliğine, etkisiz uygulamalara, kendilerine ilişkin yapılan performans değerlendirmelerine, kaynakların elde edilmesi ve

kullanılmasına, hatta muhalefet olsun diye muhalefet ettiklerine yönelik muhalif davranışlar gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Ağalday, Özgan ve Arslan, 2014). Böylece örgütsel muhalefet, yöneticilerin örgüt içerisinde neler olduğunu öğrenebilmeleri için bir çeşit geribildirim mekanizması görevi görmektedir (Hegstrom, 1995). Örgütler muhalefeti hoş karşılayacak bir ortam oluşturmak için çalışmalıdırlar (Corpron, 2018: 3; Price, 2019). Örgütsel muhalefeti hoş karşılamayarak, muhalefet edenlere baskı yapmak ve onları susturmak yoluyla cevap veren liderler, doğrudan ve dolaylı, pratik ve etik, uzun ve kısa vadeli olumsuz sonuçlarla karşılaşma riski almaktadırlar. Örneğin, örgütsel muhalefetin susturulması aslında bilinçli kişilerin daha fazla muhalefet yapmasına neden olabilmekte ya da onları örgütten ayrılmaya zorlayabilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007: 45).

Örgütsel muhalefet örgüt üyelerince genellikle çatışmacı ve saldırgan olarak algılanmaktadır (Finet, 1994; Stewart, 1980). Ancak muhalefetin yapıcı kullanımları vardır ve bakış açıları günün sonunda üstün gelmese bile, tüm çalışanların seslerini diğerlerine duyurabildiğini ve onlarca anlaşılabilirliğini hissettiği bir örgüt kültürüne yol açabilir (Handova, 2017). Muhalefetin olumlu anlamda kullanımları; bir çalışanın örgütte bir şeyin yanlış olduğuna inanması durumunda bu durumu açıkça dile getirmesi gerekliliği olarak tanımlanan yapıcı muhalefet (Strigl ve Swiatek, 2011: 29-30), örgütteki bireylerin mevcut politikaya ya da uygulamaya karşı vicdani retleri nedeniyle örgütsel statükoyu protesto etme ve/veya değiştirme çabası olarak tanımlanan ilkeli örgütsel muhalefet (Graham, 1986: 2), bağlılığı, güveni ve başkalarının bakış açılarına saygıyı korurken olumlu bir şekilde aynı fikirde olmama yeteneği olarak tanımlanan olumlu muhalefet (Campeau, 2016) ya da potansiyel bir eylemin istenen bir sonuçla bağlantısını ya da bir problemi çözmedeki etkinliğini açıklığa kavuşturmaya yardımcı olacak olan sağlıklı muhalefet (Loflin, 2015) olarak adlandırılmaktadır. Muhalefet, basit bir görüş ayrılığı olmaktan çok aynı zamanda da örgütsel davranış ve yönetimsel kararlarla, iş görenlerin hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliği ile ilgili dönüşlerini sağlayan bir iletişim şeklidir (Burns ve Wagner'den akt. Korucuoğlu ve Şentürk, 2018: 6) ve örgütsel iletişimin önemli bir biçimini oluşturmaktadır (Garner, 2013b: 374).

Muhalefeti teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmak en üst düzeydeki yetkililerle başlar. Uzmanların da kabul ettikleri gibi bu rahatsızlık verici olabilmektedir. Ancak bu, büyük liderlerin geliştirdikleri bir yetenek olması yanı sıra, gerçek anlamda başarılı örgütler için gerekli bir bileşendir (Tannenbaum, 2017). Büyük liderler, fikir farklılıklarını zarafetle kabul etmeleri yanı sıra, ortak bir zemin bulmaya ve çatışmaları adil ve saygılı bir şekilde çözmeye çalışan kişilerdir (Yang, 2017). Peter Drucker'ın (2010: 3) "Gözlemlediğim tüm birinci sınıf

karar vericiler çok basit bir kurala sahipti. Önemli bir konuda hızlıca bir fikir birliğine varırsanız, o kararı vermeyin. Oy birliğiyle karar alma, kimsenin ödevini yapmadığı anlamına gelir. Örgütün kararları önemlidir ve riskli ve tartışmalı olmalıdır.” sözlerinde de vurguladığı gibi, yeni fikirler sunan ve hakkını savunan çalışanlar örgütlere büyük fayda sağlamaktadır ve iyi yöneticiler bunu anlayabilirler. Bu yüzden de birçok yönetici, işlerini iyi yapabilmek için, kendilerine doğrudan rapor veren kişilerin değerli geri bildirimlerinden yardım ummaktadırlar (Pajaron, 2016). Çalışanlar yönetimle karşıt fikirlere sahip olabilirler. Bu anlaşmazlıkların yapıcı bir şekilde ilerletilmesi, güçlü bir örgütün işaretidir. Bu yüzden de yöneticilere fikirlerini değiştirmeseler bile, en değerli takım arkadaşlarının bakış açılarından öğrenmeleri ve eleştirel düşünme, uzlaşma ve güvenin yararlarını benimsemeleri önerilmektedir (Johansson, 2019).

Muhalefetin hoş görülmediği örgütler, farklı görüşteki yorumlar ve alternatif eylem planları ile anlam yaratmaktan yoksun kalmakta ve böylece çevrelerinden öğrenme yeteneğine sahip olamamaktadırlar. Örgütlerin daha başarılı karar alma süreçlerine sahip olabilmeleri için çalışanlardan gelen geri bildirimlerin değerinin farkında olarak farklı fikirlere ve muhalif çalışan seslerine değer vermeleri ve muhalefetin örgütsel normların bir parçası haline geldiği örgüt iklimleri oluşturmaları gerekmektedir.

Patrick Lencioni'nin (2012: 41) “Bir toplantıda katılımcılardan biri bir görüş bildirir ya da takım arkadaşlarının aynı fikirde olmadığı bir öneride bulunursa, bu kişinin takım arkadaşlarının iki seçenekleri vardır. Anlaşmazlıklarını açıklayabilir ve üzerinde tartışabilirler ya da görüşlerini hiç değiştirmeyip bu kişiye olan saygılarını sessizce kaybederler.” sözlerinde de belirttiği gibi, örgütsel muhalefet sadece yöneticilere karşı yapılmamakta, çalışanların birbirleriyle görüş ayrılığına düşmeleri sonucu da ortaya çıkabilmektedir (Aydın, 2015: 11).

Tüm bunlarla birlikte kişilerin işyerinde tatmin edici olmayan koşulları etkin bir şekilde değiştirme çabasıyla konuştuğu fikri, muhalif tarafta da proaktif ve motive edici bir davranışı olarak varsayılmaktadır (Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson, 2007: 99). Özetle; normalde tatsız bir durum olarak hissedilen ve azaltılmaya ya da kaçınılmaya çalışılan çalışan sesi ile bağlı etkinlikler, zaman zaman oldukça arzulanan bir amaç haline gelebilmektedir (Hirschman, 1980: 432).

Bu araştırmanın sonuçları, iş tatmininin, muhalif fikirlerin örgütte dengelere etki edebilecek kişilere yani yöneticilere ve üstlere ifade edildiği şekli olan dikey örgütsel muhalefet üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, muhalif fikirlerin örgütteki dengelere üzerinde etkisi olmayan kişilere ifade edildiği şekli olan yatay örgütsel muhalefet üzerinde ise bir etkiye sahip

olmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, Kassing'ın (1997: 311) örgütsel muhalefetin çalışanların mevcut şartlara dair tatminsizliğinin bir sonucu olduğuna dair iddialarıyla uyumsuzdur. Sonuçlar Hirschman (1970) ve Farrell ve Rusbult'un (1992) çalışanların işyerinde yaşadıkları tatminsizliklerinin bir sonucu olarak bu tatminsizliklerini dile getirmelerinin bir seçenek olduğuna dair iddialarıyla ise uyumludur.

Araştırma sonuçları aynı zamanda dikey örgütsel muhalefetin işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı bir etkisi olduğunu, yatay örgütsel muhalefetin ise işten ayrılma niyeti üzerinde arttırıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar Hirschman (1970) ve Farrell ve Rusbult'un (1992) çalışanların işyerinde yaşadıkları tatminsizliklerinin bir sonucu olarak bu tatminsizliklerini dile getirmelerinin ve işten ayrılmalarının bir seçenek olduğuna dair iddialarıyla uyumludur. Çalışanlar, örgütleri en uygun ve en etkili kanallar yoluyla açıkça değiştirmeye yönelik aktif çabalarla muhalif fikirlerini örgütte dengelere etki edebilecek kişilere yani yöneticilere ve üstlere ifade ettikleri zaman işten ayrılma niyetlerinde bir azalma gözlemlenmektedir. Çalışanlar, muhalif fikirlerini örgütteki dengeler üzerinde etkisi olmayan kişilere ifade ettikleri zaman ise işten ayrılma niyetlerinde bir artış gözlemlenmektedir. Araştırma sonuçları Spencer'ın (1986) bir örgütün çalışanlara işle ilgili tatminsizlik yaratan çalışma şartlarına dair tatminsizliklerini dile getirme fırsatı tanınmasının, çalışanların örgütte kalmaları olasılığını artıracığına dair araştırma bulgularıyla ve Kassing, Piemonte, Goman ve Mitchell'in (2012) yatay örgütsel muhalefetin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğuna dair araştırmaları bulgularıyla uyumludur. Araştırma sonuçları aynı zamanda Steers ve Mowday'ın (1981) çalışanların tatmin edici olmayan çalışma şartlarını değiştirme yönelik çabalarının örgütten ayrılma kararlarında belirleyici olacağına ve tatmin edici olmayan çalışma şartlarını değiştirmeyi başaran çalışanların tatminsizliklerinin azalarak; işten ayrılma niyetlerinin işte kalma niyeti olarak değişeceğine dair iddialarıyla uyumludur.

Araştırma sonuçları iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar Dawis ve Lofquist'in (1984), De Simone, Planta ve Cicotto'nun (2018), Lambert, Hogan ve Barton'ın (2001), O'Connor'ın (2018) ve Tham'ın (2007: 1228) araştırmalarının bulgularıyla uyumludur.

Spencer (1986: 488) iş tatmini ve işgücü devri arasındaki ilişkinin, örgütsel davranış literatüründe en çok araştırılan ancak en az anlaşılan ilişkilerden biri olduğunu ileri sürmektedir. Araştırma sonuçları dikey örgütsel muhalefetin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu bağlamda, çalışmanın yazına katkıda bulunması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Ağalday, B., Özgan, H. ve Arslan, M. C. (2014). İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Yöneticilerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Algıları, Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 4(3), 35-50.

Apgar, M. (1998). The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work. <https://hbr.org/1998/05/the-alternative-workplace-changing-where-and-how-people-work> [Erişim tarihi 30.09.2019].

Aslan, S. (2003). Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya: Yayınlanmamış Doktora Tezi.

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.

Aydın, M.A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.

Blau, G. (1989). Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover, Journal of Vocational Behavior, 35, 88-103.

Campeau, M. (2016, February). Positive Dissent. <http://hrprofessionalnow.ca/culture/342-positive-dissent> [Erişim tarihi 05.08.2019].

Corpron, S. (2018). The Conflict-Positive Organization: Supporting Dissent and Employee-Voice for Meaningful Advancement of Equity, Diversity and Inclusion Initiatives. Goucher College, Baltimore, MD: Unpublished Master's Thesis.

Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(53), 198-218.

Dawis R. V. ve Lofquist L. H. (1984). A Psychological Theory of Work Adjustment. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

De Simone, S., Planta, A. ve Cicotto, G. (2018). The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy and Agentic Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction, Applied Nursing Research, 39, 130-140.

Drucker, P. (2010). The Five Most Important Questions Self-Assessment Tool: Participant Workbook. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dubinsky, A.J. ve Harley, S.W. (1986). A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14, 36–46.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.

Farrell, D. ve Rusbult, C.E. (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.

Finet, D. (1994). Sociopolitical Consequences of Organizational Expression, *Journal of Communication*, 44(4), 114–131.

Garner, J.T. (2009a). When Things Go Wrong at Work: An Exploration of Organizational Dissent Messages, *Communication Studies*, 60(2), 197-218.

Garner, J.T. (2009b). Strategic Dissent: Expressions of Organizational Dissent Motivated by Influence Goals, *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51.

Garner, J.T. (2012). Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages, *Management Communication Quarterly*, 26(2), 224–240.

Garner, J.T. (2013a). How to Communicate Dissent at Work. <https://hbr.org/2013/02/how-to-communicate-dissent-at> [Erişim tarihi 28.07.2019].

Garner, J.T. (2013b). Dissenters, Managers, And Coworkers: The Process Of Co-Constructing Organizational Dissent And Dissent Effectiveness, *Management Communication Quarterly*, 27, 373-395.

Graham, J.W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay, *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–52.

Graham, J.W. ve Keeley, M. (1992). Hirschman’s Loyalty Construct, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 191-200.

Hair, J.F., Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L. ve Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research, *European Business Review*, 26(2), 106–121.

Handova, D. (2017, January 24). The Importance of Listening to Workplace Dissent. <https://www.channelfutures.com/leadership/the-importance-of-listening-to-workplace-dissent> [Erişim tarihi 30.09.2019].

Hegstrom, T.G. (1995). Focus on Organizational Dissent: A Functionalist Response to Criticism. J. Lehtonen (Ed.) *Critical Perspectives on Communication Research and Pedagogy* (83-94) içinde. St. Ingbert, Germany: Rohrig University Press.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.

Hirschman, A.O. (1980). "Exit, Voice, and Loyalty": Further Reflections and a Survey of Recent Contributions, *The Milbank Memorial Fund Quarterly Health and Society*, 58(3), 430-453.

Johansson, A. (2019, March 15). Why the Best Entrepreneurs Have Employees Who Disagree With Them. <https://www.entrepreneur.com/article/330188> [Erişim tarihi 28.07.2019].

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları*. Ankara: Asil Yayınevi.

Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent, *Communication Studies*, 48, 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 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, 39–65.

Kassing, J.W. ve Avtgis, T.A. (1999). Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication, *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.

Kassing, J.W., Piemonte, N.M., Goman, C.C. ve Mitchell, C.A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave, *Journal of Business Communication*, 49(3), 237–253

Korucuoğlu, T. ve Şentürk, İ. (2018). Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki (İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşleri Bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2018045306

Lambert, E.G., Hogan, N.L. ve Barton, S.M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model using a National Sample of Workers, *The Social Science Journal*, 38(2): 233-250.

Lencioni, P. (2012). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Loflin, J. (2015, August 18). How To Recognize Healthy Dissent On Your Team. <https://www.linkedin.com/pulse/how-recognize-healthy-dissent-your-team-jones-loflin> [Erişim tarihi 28.07.2019].

Mackinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. ve Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and other Intervening Variable Effects, *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.

Markgraf, B. (2019). Organizational Structure Trends. <http://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-trends-63799.html> [Erişim tarihi 30.09.2019].

Mishra, S.K. ve Saxena, R. (2011). Voice or Neglect: Understanding Employee Behavior in Two Multinational Corporations, *Indore Management Journal*, 3(1), 34-48.

Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Müller-Camen, M., Leigh, S.R. ve Croucher, R. (2008). *Human Resource Management: A Case Study Approach*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

O'Connor, J. (2018). The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs, *Education Sciences*, 8(69), 1-13.

Ouye, J.A. (2011). Five Trends that Are Dramatically Changing Work and the Workplace: Knoll Workplace Research. https://www.knoll.com/document/1352940439324/WP_FiveTrends.pdf [Erişim tarihi 28.07.2019].

Pajaron, T. (2016, October 13). The Right Way (And Right Reasons) To Disagree With Your Boss. <https://www.fastcompany.com/3064577/the-right-way-and-right-reasons-to-disagree-with-your-boss>

Price, D. (2019, March 15). Great Minds don't Always Think Alike. <https://www.atlassian.com/blog/leadership/respectful-dissent> [Erişim tarihi 05.08.2019].

Shahinpoor, N. ve Matt, B.F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life, *Journal of Business Ethics*, 74: 37-48.

Sobel, M.E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models, *Sociological Methodology*, 13: 290-312.

Spencer, D.G. (1986). Employee Voice and Employee Retention, *Academy of Management Journal*, 29, 488-502.

Steers, R.M. ve Mowday, R.T. (1981). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes. L.L. Cummings ve B.M. Staw (Ed.). *Research in Organizational Behavior* (235-281) içinde. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Stewart, L.P. (1980). Whistle Blowing: Implications for Organizational Communication, *Journal of Communication*, 30(4), 90-101.

Strigl, D.F. ve Swiatek, F. (2011). *Managers, Can You Hear Me Now? Hard-Hitting Lessons on How to Get Real Results*. USA: McGraw Hill Companies

Tannenbaum, S. (2017, October). CEOs: Foster Dissent Before It's Too Late. <https://connectedfutures.cisco.com/article/leaders-foster-dissent-before-its-too-late/> [Erişim tarihi 05.08.2019].

Tham, P. (2007). Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare”, *British Journal of Social Work*, 37, 1225–1246.

Yang, D. (2017, March 07). 4 Things Great Leaders Do in the Face of Dissent. <https://www.inc.com/dennis-yang/why-great-leaders-dont-fear-dissent.html> [Erişim tarihi 05.08.2019].

Zhan, M.M. ve Hample, D. (2016). Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost and Benefit Approach, *Management Communication Quarterly*, 30(4), 441–471.