

Bölüm 3

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Tamer UTKUCU¹

GİRİŞ

Pek çok davranış bilimcisi, örgütlerin modern dünyanın ayrılmaz bir parçası olduğuna, toplumların kimliğinin örgütler tarafından şekillendirildiğine ve örgütlerin çevredeki dünya ve içindeki ilişkilerden oluştuğuna inanmaktadır. Örgütler farklı şekillerde, farklı amaçlara göre şekillenip örgütlenseler de örgütlerin temel direği olarak kabul edilen beşeri sermayenin zihinsel ve fiziksel çabaları tarafından yönetilir ve yönlendirilirler (Hooman, 2008).

Örgütsel bağlılık, kişi ve örgütün arasında oluşan bir bağ veya bağlantı olarak kabul edilir. (Mathieu & Zajac, 1990). Örgütsel bağlılık, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe, insanlar ve örgütler arasındaki ilişkilerde anahtar rol oynayan önemli bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel düzeyde etkinlik, verimlilik ve üretkenliği artırmak, ticaret hacmini ve devamsızlığı azaltmak gibi faydalı sonuçlara yol açan etkili bir faktördür (Kaneshiro, 2008).

Modern örgütlerde, yöneten ile yönetilen arasında daha az hiyerarşinin olduğu, yüksek düzeyde katılımın sağlandığı ve örgütler arası ilişkilerde güvenin önem kazandığı görülmektedir. Farklı özellik ve becerilere sahip kişilerin aynı amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmesi ve bunu da yüksek derecede bir katılım ve güven ile gerçekleştirmesi gittikçe daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle örgütte ve örgütteki kişiler arasında güven duygusunun oluşması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Durukan, Akyürek & Coşkun, 2010).

Fitzroy (2007)'a göre güven, hem özel hayatımızda hem de iş ilişkilerimizde başarının temelidir. Aslında, tüm ilişkiler güven üzerine kuruludur. Bu nedenle, tüm yöneticilerin güvenin önemini, şirket içinde güveni nasıl geliştireceklerini

¹ Dr. Tubest Denetim AŞ., utkucumuhasebe@gmail.com, ORCID iD: 0000-0002-9367- 4420

ve güven oluşturmadaki rollerini anlamaları çok önemlidir. Yöneticiler, astlarının ihtiyaçlarını ancak, örgütleri içinde güvenin önemli bir rol oynadığı psikolojik olarak uygun ortamı sağlarsa karşılayabileceklerdir. Dolayısıyla, örgütte oluşan güvenin bir sonucu olarak da örgütsel bağlılık öne çıkmaktadır.

Günümüzde örgütler, farklı fikirlerin, düşüncelerin ve bakış açılarının modern yönetim anlayışına katkı sağladığını düşünmekte ve çalışanlarını örgütte verilen kararlarda söz sahibi olmaları yönünde teşvik etmektedirler (Kavak & Kaygın, 2018). Bunun yanında, modern yönetimler ve örgütler çalışanlarının görüşlerini almak için onları teşvik etseler de örgütte yaşanan herhangi bir problem karşısında çalışanlar yöneticisine karşı sessiz kalabilmektedir. Kassing & Avtgis (1999) çalışmalarında bu durumu, yöneticilerine karşı gelmekten kaçınan örgütteki çalışanların, muhalif davranış ve görüş sergilemekten kaçınmaları olarak nitelendirmişlerdir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde farklı aracı (mediator) ve düzenleyici (moderator) değişkenlerin etkisinin incelendiği fakat örgütsel muhalefetin bu kapsamda ele alınmadığı görülmüştür. Bu durum çalışmanın önemini ve literatüre olan katkısının önemli düzeyde olacağını göstermektedir. Çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin düzenleyici (moderator) etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışmada bu kavramlara ilişkin kuramsal çerçeve verilerek, literatür çalışması yapılmış ve hipotezler verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve dördüncü bölümlerinde veriler analiz edilmiş ve bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde ise elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanları elde tutmanın bir yordayıcısı olarak kullanıldığında, genel olarak yöneticilerin ve birçok örgütte insan kaynakları departmanlarının odak noktası haline gelmiştir (Idris, 2014). Çalışanın örgüte karşı olumlu tutumunu ve örgüte psikolojik bağlılığını ifade eden (Mowday, Steers & Porter, 1979) örgütsel bağlılığın oluşumu, bir çalışan ile örgüt arasında sabit, psikolojik bir bağın kurulmasıdır. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel değerlere ve hedeflere uyum sağlamaları, görevleri yerine getirmeye istekli olmaları ve örgütsel çabalar sergilemeleri olarak nitelendirilmektedir (Meyer & Allen, 1991). Loke (2001) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte ve işe karşı tutum ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesi olarak tanımlar.

Literatürdeki araştırmaların çoğu, ya sosyal kimlik teorisi ve ilgili literatür aracılığıyla (Smidts & ark., 2001; Carmeli, Gilat & Weisberg, 2006; Demir, 2011; Kang, Stewart & Kim, 2011; Alias & ark., 2013; Tuna & ark., 2016) ya da örgüte yönelik tutumsal ve davranışsal bağlılık yoluyla (Porter & Steers, 1973, McNeese-Smith & Nazarey, 2001; Ghazzawi, 2008; Gunlu, Aksarayli & Perçin, 2010; Sun, 2012) yani tek taraflı incelemiştir. Ancak Meyer & Allen (1991) çok boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli ortaya koymuştur (Masud & Daud, 2019). Örgütsel bağlılık Meyer & Allen (1991) tarafından üç boyutta sınıflandırılmıştır. Bunlar; duygusal örgütsel bağlılık, devamlı örgütsel bağlılık ve normatif örgütsel bağlılıktır.

Duygusal örgütsel bağlılık; Çalışanların örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri derecede hissettikleri bağlılıktır. Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olması, dahil olması olarak nitelendirilir (Meyer & Allen, 1991). Çalışan, örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir şekilde benimseyerek örgütün bir parçası olarak kalmak ister. Bu durum da, çalışanın örgüte karşı bağlılığının en iyi göstergesidir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte karşı bir kimlik duygusu uyandırırken, örgüte duygusal olarak bağlı kalmalarını ve örgütün hedeflerine daha fazla katılmalarını da sağlar.

Devamlı örgütsel bağlılık; Allen, Meyer & Gellatly (1990) örgütlerdeki devamlı bağlılığını, Becker (1960) tarafından geliştirilen Yan Bahis (Side-Bets) Teorisine dayandırmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanın elde ettiği kariyer, kıdem ve diğer faydalar yüksek ise, kişinin örgüte karşı devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla da çalışan istemese dahi örgütte kalmaya ve çalışmaya devam etmektedir. Aynı zamanda devam bağımlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini ve ekonomik durumunu göz önünde bulundurmakla ilgilidir. Çalışanların örgüt içerisinde kalmak istemelerinin ve örgüte karşı bağlılık duymalarının temel nedeni, örgütte çalışmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer & Allen, 1991)

Normatif örgütsel bağlılık; Bu örgütsel bağlılıkta çalışanlar örgütte kalmanın ahlaki olduğuna inanırlar, şüpheli kişiler, örgütlerinde gönüllü olarak kalmak istemezler ve bunun yanında fedakarlık da yapmak istemezler. Normatif bağlılık, çalışanların örgütte çalışmayı sürdürme ile ilgili sorumluluk duygularını yansıtır yani yüksek bir normatif bağlılık duygusuna sahip çalışanlar, örgütte kalmaya ve çalışmaya ihtiyaç duyarlar (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların örgütte kalmaları ve çalışmalarını ile ilgili sorumluluk duygularını ifade eden normatif bağlılıkta temel olan zorunluluktur.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, kişilerin örgütün vizyon, misyon, amaç ve hedeflerini normatif kuralların dışında kendi iradeleri ile içselleştirmesi ve bu

doğrultuda çaba göstermesidir.

Örgütsel Güven

Yönetim alanında yeni bir konu olmayan örgütsel güven, etkili organizasyonun temel unsurudur (Sadq & ark., 2020). Yönetim araştırmacılarının, özellikle örgütsel davranış çalışmalarının önceliği haline gelen örgütsel güven, çalışanın örgüte olan memnuniyetini ve bağlılığını temsil eder. Aynı zamanda, bir kişinin diğerinin dürüst ve öngörülebilir davranma konusundaki yeterliliğine ve istekliliğine duyduğu güvenin derecesidir (Nguyen & ark., 2020).

Örgütsel güven kişilerin hem örgüt hem de yöneticilerin kendilerine yönelik normatif ve kurumsal kimlik ile oluşan kuralların adalet içinde uygulanacağından emin olunmasını ve örgüt ile olan ilişkilerde geleceğe güven içinde bakmalarını ifade etmektedir. Pek çok araştırmacı, genel olarak güvenin, olayların meydana gelmesiyle ilgili iyimserliğe ya da zorunlu nedenler olmaksızın başkalarına güven duyma olduğuna inanmaktadır (Smith & Allen, 2005). Ellonen, Blomqvist & Puumalainen (2008) örgütsel güveni kişisel ve kişisel olmayan olmak üzere iki boyuta ayırmaktadır. Kişisel güveni de çalışanlar arasındaki güven ile ilgili olan yatay güven ve çalışan ile yöneticiler arasındaki güven ile ilgili olan dikey güven olmak üzere iki boyuta ayırmışlardır.

Güvenin çeşitli boyutları geçmişte araştırmacıların odak noktası olmuştur. Ancak organizasyon bağlamında düşünüldüğünde, kurumsal güvenin iki boyutu vardır. Bunlar; örgüte güven ve yöneticiye güvendir. Örgüte güven, örgüt üyelerinin örgütsel rollere, etkileşimlere ve deneyimlere dayalı olarak bireylerin niyetleri ve eylemlerine ilişkin iyimser varsayımları ile ilgiliyken, yöneticiye güven ise çalışanın, yöneticinin verdiği sözleri tutacağına, adil davranacağına, dürüst ve doğru cevaplar vereceğine olan inancıdır (Demircan & Ceylan, 2003; Warnock-Smith, Cameron & O'Connell, 2020). Araştırmalar, yöneticilere ve kuruluşlara duyulan güvenin, çalışanların güvenini oluşturmada önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Ji & Jan, 2020).

Örgütsel Muhalefet

Örgütsel etkinliği etkileyen son yıllarda öne çıkan bir diğer kavramın da “örgütsel muhalefet” olduğu görülmektedir. Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt üyeleri ile örgütün üst yönetimi arasında bazı davranış, olay ve koşullar nedeniyle fikir ayrılığının olduğu durumu tanımlar. Bu duruma muhalefet denilebilmesi için aradaki farkın açıkça dile getirilmesi gerekir (Kassing, 1997a; Kassing, 1998; Kassing & DiCioccio, 2004; Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefet temel olarak bir fikir ayrılığını ifade ederek kendisine varlık alanı bulan bir kavram olarak değerlendirilebilir. Örgütsel muhalefet, çatışmaların veya farklı görüşlerin ifadesi olarak olumsuz bir arka plana sahip olsa da muhalefet eylemi önemli bir örgütsel iletişim davranışıdır. Bu bağlamda örgütsel muhalefet, yöneticilerin örgütte olup bitenler hakkında bilgi edinebilecekleri veya planlanan kararların sonuçları hakkında geri bildirim alabilecekleri bir geri bildirim mekanizması işlevi görmektedir (Yıldırım, 2020). Muhalefet, nitelikli bir geri bildirim ve bir raporlama şeklidir. Dolayısıyla çalışanların iletişim becerileri ve muhalefet kavramına yükledikleri anlam örgüt kültürünü de etkilemektedir (Burns & Wagner, 2013).

Bu görüş farklılığı yönetimle olduğu kadar örgüt üyeleri arasında da yaşanabilmektedir. Kassing & Armstrong, 2002 ve 2009 yıllarında yaptıkları araştırmalarda örgüt üyelerinin karşıt davranışlarını iki ana faktöre bağlamışlardır. Bu etkenlerden birincisi örgüt yönetiminin örgüt üyelerine yönelik haksız davranışları ve onların haklarını ihlal etmesidir. İkincisi ise tetikleyici faktör, bir üyenin veya grubun işyerinde sistematik, düşmanca ve etik olmayan “zorbalık” davranışları olarak açıklanmaktadır. Örgütte çalışanların muhalefetin görüşlerini ifade edebilmesi büyük öneme ve sonuçlara sahiptir. Alanyazındaki örgütsel muhalefet çalışmaları arasında özellikle Kassing’ın (1997) geliştirdiği çalışan muhalefet modeli araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüştür (Zeng, 2014). Kassing’ın modeline göre, örgütsel muhalefet genellikle riskli olduğundan dolayı, muhalefet süreci örgütte çalışan kişinin, hoşgörüsüzlük derecesini etkileyen ve sabrını zorlayan durumlar ile karşılaştığı zaman başlamaktadır. Bu durumu tetikleyen olaylar, muhalifler için katalizörlerdir ve birçok konudan (örgütlenme, kötü karar verme gibi) kaynaklanabilmektedir (Garner, 2009).

Bir örgütün üyeleri arasında görülen dört tür karşıt davranış vardır. Bunlar üyeler arasında bilgi uçurma, açıkça ifade edilmiş muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmedir (Kassing, 1997; Kassing, 2008; Kassing & ark., 2012; Ağaladağ, 2013). Eschenlauer (2002) bilgi uçurmayı, “örgüt üyelerinin, işverenlerinin kontrolü altında yasadışı, ahlaksız veya gayri meşru uygulamaların ifşasını, eylemleri etkileyebilecek taraflara açıklaması” olarak ifade etmiştir. Açıkça ifade edilmiş muhalefeti Bouda (2015), çalışanların örgütte değişime sebep olabilecek düzeyde, üst yönetime veya amirlerine net ve açık şekilde muhalefet etmeleri olarak tanımlamıştır. Yatay muhalefeti Kassing (2011), “çalışanlar, denetim otoriteleriyle nispeten daha zayıf kalitede ilişkiye sahip olduklarında ve örgütte çalışanların ifade ettikleri geribildirimleri nispeten hoşgörüsüz bir şekilde değerlendirdiklerinde gerçekleşmektedir” olarak ifade etmiştir. Kassing’ın

(1997) yer değiştirmiş muhalefet ise, “muhalefetin ya iş arkadaşlarına ya da mesai arkadaşı olmayan arkadaşlara, eşlere/ortaklara ve aile üyelerine sözel ifadesi” olarak kavramsallaştırılmıştır.

Kassing (1998) muhalefeti tanımlamak için üç strateji geliştirmiştir. Açık muhalefet, örgütteki değişimlere etki edebilecek kişilere anlaşılır, açık ve yapıcı bir şekilde muhalefeti; Gizli muhalefet, örgütteki çalışanların fikirlerini dile getirmek istediklerinde fakat yeterli yolun olmadığını algıladıklarında ortaya çıkan muhalefeti; Dışsal muhalefet ise, örgüt içerisindeki herhangi bir durumu üst yönetime ya da çalışma arkadaşlarına anlatmadan, basın ve ya politik kaynakların dışında aile üyeleri, iş dışı arkadaşlar gibi harici kişilere söyleyerek yapılan muhalefeti ifade etmektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık birbiriyle yakından ilişkilidir. Çalışanlar, yürüttükleri faaliyetlerde amirlerinin ve örgütün desteğini hissettikçe, çalışmalarını önemsenip takdir edildikçe, örgütlerine ve amirlerine duydukları güven artacak, bağlılıkları artacak, dolayısıyla işleri için daha fazla çaba göstereceklerdir. Bu şekilde oluşacak bir örgütsel ortam organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasına da katkı sağlayacaktır.

Literatür incelendiğinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılık hakkında pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Taşkın & Dilek (2010) örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmışlardır. Özellikle duygusal bağlılık ile örgütsel güven arasında kuvvetli bir ilişki tespit etmişlerdir. Whitener (2001), çalışanların örgütlerinin bağlılığını ve desteğini hissettikleri sürece, çalışanların güven ve bağlılıklarının güçlendiğini ortaya koymuştur. Büte (2011) güven kavramına odaklanırken örgüte bağlılık ve yönetime bağlılık kavramlarının birbiriyle ilişkili ancak farklı işlemler ve sonuçları olduğunu; örgüte duyulan güven örgütsel bağlılığı, düşük devir hızı ve eğitim düzeyini etkilerken, yöneticiye duyulan güven çalışan memnuniyetini ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkilemektedir. Vigoda-Gadot & Talmud, (2010), araştırmasında, ekip üyeleri arasında çok güçlü bağların olması, örgüt üyeleri arasında karşılıklılık ve karşılıklı güvenin örgütsel bağlılığın etkisi ile ortaya çıktığını göstermiştir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ayrıca örgütüne güveni yüksek çalışanların, örgütle ilgili meselelerle daha ilgili olmaları ve muhalif de olsa düşüncelerini dile getirerek örgüte faydalı olmaları beklenebilir. Yapılan çalışmalar da bu öngörüğü desteklemektedir. Payne'nin (2014) çalışmasına göre yöneticiye güven muhalefeti etkilemektedir. İlgili çalışma özellikle açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü, örtük ve dışsal muhalefet üzerinde ise negatif yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ergün & Çelik (2021) tarafından yapılan bir çalışmada da örgütsel bağlılığın muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma sonuçları yöneticiye güvenin hem açık hem de örtük muhalefeti pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Şahin & Yürür (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgüte güven ile açık muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre örgüte güvenen çalışan muhalefet davranışı sergilemekten kaçınmamaktadır. Örgütsel güven ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide literatürde farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde farklı aracı (mediator) ve düzenleyici (moderator) değişkenlerin etkisinin incelendiği fakat örgütsel muhalefetin bu kapsamda ele alınmadığı görülmüştür. Örgütsel muhalefet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ile yakından ilişkili olmakla beraber bu iki değişkenin birbiri ile ilişkilerinde de düzenleyici bir etkisinin olduğunu ve örgütsel muhalefetin bu ilişkiyi açıklayabileceğini savunuyoruz. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₂: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde örgütsel muhalefetin düzenleyici (moderator) etkisi bulunmaktadır.

H_{2a}: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde örgütsel muhalefetin açık muhalefet alt boyutunun düzenleyici (moderator) etkisi bulunmaktadır.

H_{2b}: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet alt boyutunun düzenleyici (moderator) etkisi bulunmaktadır.

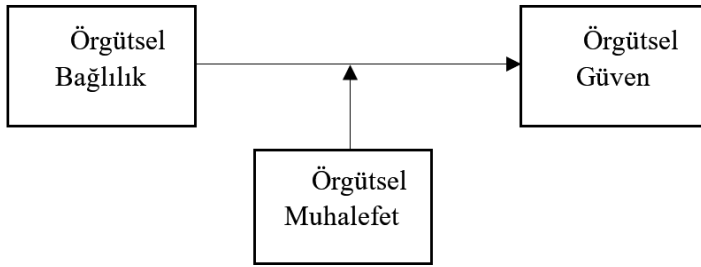
H_{2c}: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde örgütsel muhalefetin gizli muhalefet alt boyutunun düzenleyici (moderator) etkisi bulunmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, çalışma grubu ve veri toplama araçlarına yer verilecektir.

Araştırma Modeli

Çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin düzenleyici (moderator) etkisi araştırılmıştır. Nicel araştırma deseninin kullanıldığı bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Test edilecek araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Çalışma Grubu

Çalışmanın evreni olarak sanayi ve turizm sektörlerinin dengeli bir büyüklüğe sahip olduğu Türkiye'nin en büyük üçüncü ili olan İzmir'de kamuda çalışanlar ile sanayi ve turizm sektöründe çalışanlar seçilmiştir. Örnekleme ulaşmak için İzmir il merkezindeki kamu kurumları, sanayi ve turizm sektöründeki şirketlere mail atılarak çalışma hakkında bilgi verilmiştir ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden çalışanlar ile anket linkinin paylaşılması istenmiştir. Maile dört kamu kuruluşu, üç sanayi ve dört turizm şirketinden olumlu dönüş olmuştur. Bu sayede internette Google Formlar üzerinde hazırlanan anketin tamamını dolduran 189 adet katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri			
		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	45	23,8
	Erkek	144	76,2
Yaş	22 yaş ve altı	9	4,8
	23-41 yaş arası	93	49,2
	42-59 yaş arası	85	45
	60 yaş ve üzeri	2	1,1
Medeni Durum	Bekar	49	25,9
	Evli	135	71,4
	Diğer	5	2,6
Çocuğunuz var mı?	Evet	123	65,1
	Hayır	66	34,9
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	70	37
	Üniversite	95	50,3
	Yüksekokul	14	7,4
	Lisansüstü	10	5,3
Gelir Düzeyi	4.000 TL ve altı	19	10,1
	4.001-10.000 TL	109	57,7
	10.001-20.000 TL	56	29,6
	20.000 TL ve üzeri	5	2,6
Çalışılan Sektör	Kamu	113	59,8
	Sanayi	28	14,8
	Turizm	48	25,4
	Toplam	189	100

Veri Toplama Araçları

Çalışmada üç farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeği Kassing (1998) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlaması Özşahin & Yürür (2019) tarafından yapılmıştır. 20 ifadeden oluşan ölçeğin açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere 3 alt boyutu vardır. 1, 4, 5, 9, 11, 13, 15, 17 ve 19. ifade Açık muhalefet, 2, 7, 10, 14, 16 ve 20. ifade Dışsal muhalefet ve 3, 6, 8, 12 ve 18. ifade ise Gizli muhalefet boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte 1, 2, 4, 5, 7, 9, 14, 17 ve 18 numaralı ifadeler ters olarak kodlanmıştır.

Meyer & Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Özutku & ark. (2008)'nin Türkçe'ye uyarlayarak çalışmasında kullandığı "Örgütsel Bağlılık" ölçeği ise 3 boyuttan (Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) ve 18 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel güveni ölçmek üzere ise Nyhan & Marlow'un (1997) 12 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Demircan (2004) tarafından yapılmış ve geçerliliği test edilmiştir. İlk 8 soru yöneticiye güveni ölçerken, diğer 4 soru da örgüte güveni ölçmektedir.

Ölçeklerin güvenilirlik testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. Güvenirlik Testi Sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Örgütsel Muhalefet	20	,723
Açık Muhalefet	9	,767
Dışsal Muhalefet	6	,615
Gizli Muhalefet	5	,635
Örgütsel Bağlılık	18	,880
Örgütsel Güven	12	,949

Dışsal muhalefet alt boyutunda yer alan 14. İfade çıkarıldığında alt boyutun Cronbach's alfa değeri ,407'den ,615'e yükselmiştir. Örgütsel muhalefet ölçeğindeki tüm sorular güvenilirlik analizi yapıldığı yine 14. İfade çıkarılmıştır. İfadenin çıkarılması ile Örgütsel muhalefet ölçeğinin Cronbach's alfa değeri ,694'ten ,723'e yükselmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 23.0 ve SPSS Process 4.0 programları kullanılmıştır. Öncelikle verilerin normallik testi yapılmıştır. Ardından değişkenler arasındaki korelasyona bakılmış ve son olarak modelin analizine geçilmiştir.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma Bulguları

Bu bölümde yapılan normallik testi, korelasyon testi ve düzenleyici değişkenin test edildiği modelin analizine ilişkin bilgiler verilecektir.

Normallik Testi

Ölçeklerde elde edilen verilerin normallik testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Shapiro-Wilk			Çarpıklık	Basıklık
	İstatistik	Katılımcı	Sig.		
Örgütsel Muhalefet	0,968	189	0,000	0,14	1,327
Açık Muhalefet	0,97	189	0,000	-0,213	-0,006
Dışsal Muhalefet	0,985	189	0,042	0,222	-0,134
Gizli Muhalefet	0,982	189	0,018	0,026	-0,113
Örgütsel Bağlılık	0,982	189	0,018	-0,377	-0,005
Örgütsel Güven	0,898	189	0,000	-0,496	-0,764

Yapılan normallik testinde Shapiro-Wilk değerleri yukarıda verilmiştir. Tüm ölçeklerin anlamlı çıktığı ($p < 0.05$) ve normal dağılmadığı görülmüştür. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve tüm değişkenlerin -1,5 ve +1,5 aralığında olduğu görülmüştür. Bu aralıkta olması verilerin normal dağılmadığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Korelasyon Analizi

Modelde kullanılacak Örgütsel Muhalefet, Açık Muhalefet, Dışsal Muhalefet, Gizli Muhalefet, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.

		Açık Muhalefet	Gizli Muhalefet	Dışsal Muhalefet	Örgütsel Muhalefet	Örgütsel Bağlılık
Gizli Muhalefet	Pearson Correlation	,260**				
	Sig. (2-tailed)	0				
Dışsal Muhalefet	Pearson Correlation	-0,039	,274**			
	Sig. (2-tailed)	0,595	0			
Örgütsel Muhalefet	Pearson Correlation	,736**	,710**	,524**		
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	0,115	0,053	-,166*	0,024	
	Sig. (2-tailed)	0,115	0,469	0,022	0,738	
Örgütsel Güven	Pearson Correlation	,192**	-0,098	-,177*	0,005	,542**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,181	0,015	0,943	0

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (%99).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (%95).

Yapılan analiz sonrasında Örgütsel Muhalefet ile alt boyutları Açık Muhalefet, Dışsal Muhalefet, Gizli Muhalefet arasında, Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Güven ve Dışsal Muhalefet arasında ve Örgütsel Güven ile Açık Muhalefet ve Dışsal Muhalefet arasında anlamlı düzeyde korelasyon olduğu görülmüştür.

Düzenleyici Etki Analizi

Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Güven arasında yukarıda da görüleceği gibi oldukça yüksek bir korelasyon bulunmaktadır. Bu ilişkiadaki Örgütsel Muhalefetin düzenleyici rolünü test etmek için SPSS Process 4.0 programındaki Model 1 kullanılmıştır (Hayes, 2022).

X (bağımsız değişken): Örgütsel Bağlılık

Y (bağımsız değişken): Örgütsel Güven

W (düzenleyici/moderator değişken): Örgütsel Muhalefet.

Tablo 5. Örgütsel Muhalefetin Düzenleyici Etkisi

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5469	0,2991	0,5035	26,3193	3	185	0
Model	coeff	Se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0,1521	1,4616	0,1041	0,9172	-2,7315	3,0358
Örgütsel Bağlılık	1,0759	0,3822	2,8152	0,0054	0,3219	1,8298
Örgütsel Muhalefet	0,5241	0,45	1,1647	0,2456	-0,3637	1,412
Int_1	-0,1425	0,1171	-1,2164	0,2254	-0,3736	0,0886
Int_1 : Örgütsel Bağlılık x Örgütsel Muhalefet						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	0,0056	1,4795	1	185	0,2254	

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p= 0,0054$). Buna göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

H_1 : Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Modelin Örgütsel Güveni tahminde anlamlı çıksa da Örgütsel Muhalefetin düzenleyici etkisi anlamlı çıkmamıştır ($p= ,223$). Ayrıca LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 değeri bulunmaması gerekir. Bu açıdan da ölçeğin tümü alındığında düzenleyici etkisinin bulunmadığı anlaşılmıştır. Buna göre H_2 hipotezi reddedilmiştir.

H₂: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde örgütsel muhalefetin düzenleyici (moderator) etkisi bulunmaktadır.

Güvenirlilik katsayısı oldukça düşük çıkan Dışsal Muhalefet alt boyutunun bu konu etkili olabileceği düşünülerek alt boyutlar için de ayrı ayrı moderatör analizi yapılmıştır. Dışsal Muhalefet beklendiği gibi anlamlı sonuçlar vermemiştir. Cronbach's alfa değeri düşük olan Gizli Muhalefet alt boyutu içinde moderatör etkisi analizi yapılmış ve yine anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. Bu nedenle H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri reddedilmiştir.

H_{2b}: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet alt boyutunun düzenleyici (moderator) etkisi bulunmaktadır.

H_{2c}: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde örgütsel muhalefetin gizli muhalefet alt boyutunun düzenleyici (moderator) etkisi bulunmaktadır.

Son olarak Açık Muhalefet alt boyutunun moderatör etkisi analizi yapılmıştır.

X (bağımsız değişken): Örgütsel Bağlılık

Y (bağımsız değişken): Örgütsel Güven

W (düzenleyici/moderator değişken): Açık Muhalefet

Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

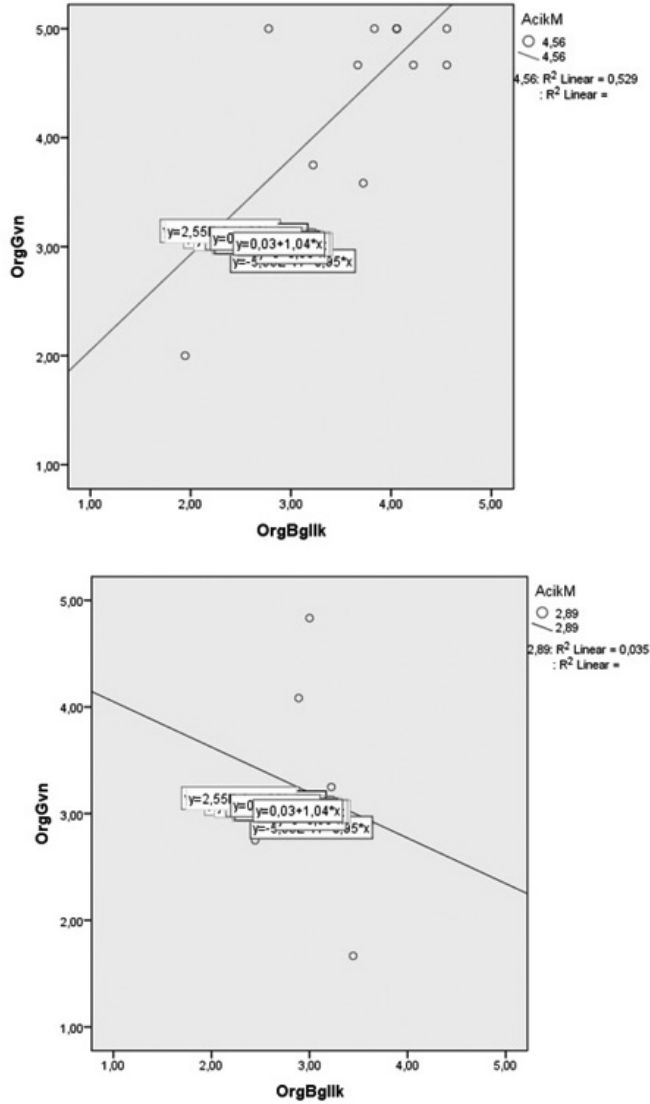
Tablo 6. Açık Muhalefet Alt Boyutunun Düzenleyici Rolü						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
0,5841	0,3412	0,4733	31,9416	3	185	0
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-2,0745	1,2184	-1,7026	0,0903	-4,4783	0,3293
Örgütsel Bağlılık	1,5416	0,3273	4,7106	0	0,896	2,1873
Açık Muhalefet	1,1026	0,333	3,3114	0,0011	0,4457	1,7596
Int_1	-0,2603	0,0886	-2,9381	0,0037	-0,4351	-0,0855
Int_1: Örgütsel Bağlılık x Açık Muhalefet						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	0,0307	8,6324	1	185	0,0037	

Açık muhalefetin Örgütsel güven ile aralarında korelasyon olduğu daha önce yukarı da belirtilmişti. Düzenleyici etkisine bakıldığında ise %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (p= .004). R² değeri (-0,26), LLCI (-0,43) ve ULCI

(-0,08) değerlerine bakıldığında ise eksi değer aldığı görülmektedir. Buna göre H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

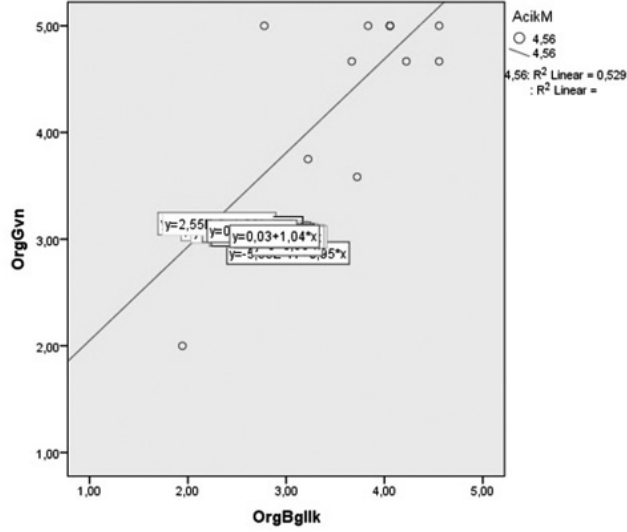
H_{2a} : Örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde örgütsel muhalefetin açık muhalefet alt boyutunun düzenleyici (moderator) etkisi bulunmaktadır.

Açık Muhalefet düzeyinin Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Güven arasındaki ilişkiye etkisini gösteren grafik aşağıda verilmiştir.



Grafik 1. Açık Muhalefet Düzeyi Düşükken Moderator Etkisi

Açık muhalefet düzeyi düşükken Örgütsel Bağlılık düzeyi arttığında Örgütsel Güvenin düştüğü görülmektedir. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Güven arasındaki ilişki açıklamada Açık Muhalefetin çok önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.



Grafik 2. Açık Muhalefet Düzeyi Yüksekken Moderator Etkisi

Açık muhalefet düzeyi yüksekken Örgütsel Bağlılık düzeyi arttığında Örgütsel Güvenin de arttığı görülmektedir. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Güven arasındaki ilişki açıklamada Açık Muhalefetin çok önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Küreselleşen dünyada değişime açık olan ve başarıyı amaçlayan modern organizasyonlarda insan kaynaklarının önemi ve çalışanların örgüte karşı tutumları giderek daha çok önem kazanmaktadır. Beşeri kaynaktan en üst derecede faydalanılması ancak kişilerin örgüte olan bağlılıkları ile mümkün olabilecektir. Değişen dünyada organizasyonlar, çalışanlarının örgüte karşı güvenlerini arttırmaya yönelik yollar bulmaya çalışmakta, ve böylece de onların örgüte karşı olan bağlılıklarını arttırmaya uğraşmaktadırlar. Çalışanların örgüte karşı güven ve bağlılıklarının yanında örgüte karşı gösterdikleri açık ya da gizli muhalefette son dönem araştırmacıların dikkatini çeken konular arasındadır.

Çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin düzenleyici (moderator) etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler

sonucunda; açık muhalefet düzeyi düşükken Örgütsel Bağlılık düzeyi arttığında Örgütsel Güvenin düştüğü görülmektedir. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Güven arasındaki ilişki açıklamada açık muhalefetin çok önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Açık muhalefet düzeyi yüksekken Örgütsel Bağlılık düzeyi arttığında Örgütsel Güvenin de arttığı görülmektedir. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Güven arasındaki ilişki açıklamada açık muhalefetin çok önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Örgütte güvenli bir ortamın olması çalışanın muhalefetini pozitif yönde etkilemektedir (Tsai & Hsiung, 2013). Payne'nin (2014) çalışmasına göre yöneticiye güven muhalefeti etkilemektedir. İlgili çalışma özellikle açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü, örtük ve dışsal muhalefet üzerinde ise negatif yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ergün & Çelik (2021) tarafından yapılan bir çalışmada da örgütsel bağlılığın muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Şahin & Yürür (2020) çalışmalarında, örgütsel güvenin alt boyutlarından örgüte güvenin açık muhalefet üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Korkmaz (2019) yaptığı analizler sonucunda, örgütsel güven ve örgütsel muhalefet arasında düşük oranda pozitif yönde bir ilişki ve açık muhalefet sergileme ile örgütsel güven arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalar, analiz sonuçlarımızı destekler niteliktedir. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Emine (2008); Altun (2010); Topaloğlu, (2010); Bakiev, (2013); Baştug & ark., (2016); Günüşen & Karabulut, (2017); Yıldız, (2019); Taboroşi & ark., (2020); Akkaya (2020); Nguyen & ark. (2020) çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Örgütte çalışan kişiler, karşılaştıkları sorunlara karşı beklemek ya da sessiz kalmak yerine muhalif davranışta bulduklarında, karşılaştıkları sorunların çözümü ile ilgili daha fazla gayret gösterdiklerini ve çözüme katkı sağlayarak (Garner 2016), süreç üzerinde de daha çok kontrole sahip olduklarını düşünmektedir (Kesen & Pabuçcu 2016). Morrison & Milliken (2000) yaptıkları çalışmada örgütte çalışan kişilerin 'bu konu hakkında konuşmaya değmez, çünkü konuşsam da herhangi bir şey değişmez' olarak düşündüklerinden ya da konuşmaları durumunda da olumsuz bir şey ile karşılaşmaktan korktuklarından dolayı sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Her iki durumda çalışanın örgüte karşı olan güven duygusu ile ilişkilendirilebilir. Çalışan muhalefet etmek için örgütte ya bir şeylerin değişeceğine ya da başına herhangi bir şey gelmeyeceğine güvenmek istemektedir. Kişi muhalefet ettiğinde bunun sonucunun ne olacağını ve maliyetini hesaplamak zorundadır. Bu durum sadece güven ile değil örgüte karşı olan bağlılıkla da ilişkilidir. Yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, örgütsel muhalefetin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir.

Literatürde daha önce yapılan çalışmalar daha çok örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye odaklandığından (Baştug & ark., 2016; Mete & Aksoy, 2015; Çubukçu & Tarakçoğlu, 2010; Taşkın & Dilek, 2010), örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin ne ve nasıl olduğuna yönelik yapılan çalışmaların az olmasından dolayı, bu alanda yeni araştırmaların yapılması ihtiyacı doğurmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıklarının ve örgüte karşı güvenlerinin ne düzeyde ve nasıl olduğu ve örgüte karşı hangi muhalefet davranışlarını daha fazla ve neden sergilediklerine dair soruların yanıtları hala açık ve net bir şekilde verilebilmiş değildir. Bu sebeple bu kavramlara ve konulara odaklanarak nitel ya da nicel araştırmaların farklı çalışma grupları ve sektörler üzerinde tekrarlanması gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağalday, B. (2013). *Opinion of Teachers Stationed at Elementary Schools Regarding Organizational Opposition (Example of Mardin Province)*. (Post Graduate Thesis) Diyarbakır: Dicle University, Institute Of Educational Sciences.
- Akkaya, B. (2020). Linking organizational commitment and organizational trust in health care organizations. *Organizacija*, 53(4), 306-318. DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0020>
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M. and Abu Samah, B. (2013), "Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel", *European Journal of Training and Development*, Vol. 37 No. 2, pp. 161-182. <https://doi.org/10.1108/03090591311301671>
- Altun, G. (2010). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.
- Bastug, G., Pala, A., Kumartasli, M., Günel, İ., & Duyan, M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425. DOI: 10.13189/ujer.2016.040619
- Bouda, D. (2015). *The expression of organizational dissent among Sub-Saharan African student migrants in the United States*. Minnesota State University, Mankato.
- Burns, T., & Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*, 14(4), 28-32.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Carmeli, A., Gilat, G. & Weisberg, J. Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corp Reputation Rev* 9, 92-104 (2006). <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550014>
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).

- Çubukçu, K., & Tarakçıoğlu, S. (2021). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78. Geliş tarihi gönderen <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/31>
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*, 22(2), 204-221. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.597934>
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü; Gebze (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Durukan, S., Akyürek, Ç., & Coşkun, E. (2010). The determination of organizational trust, empowerment and commitment levels of nurses working at Hacettepe University Adult Hospital. *Suleyman Demirel University, The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 15(3), 411-434.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. and Puumalainen, K. (2008), "The role of trust in organisational innovativeness", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 160-181. <https://doi.org/10.1108/14601060810869848>
- Ergün, H., & Çelik, K. (2021). Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 284-300.
- Eschenlauer, J. B. (2002). *Experiential Processes of Making Decisions to Dissent*, Argosy University. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Amerika.
- Fidell, S., Tabachnick, B., Mestre, V., & Fidell, L. (2013). Aircraft noise-induced awakenings are more reasonably predicted from relative than from absolute sound exposure levels. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 134(5), 3645-3653. <https://doi.org/10.1121/1.4823838>
- Fitzroy, T. (2007). The importance of organizational trust. In *Best Advice Forum*.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218. <https://doi.org/10.1080/10510970902834916>
- Garner, J. T. (2016). Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 27-54. <https://doi.org/10.1177/2329488414525466>
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11(2), 1-10.
- Gunlu, E., Aksarayli, M. and Şahin Perçin, N. (2010), "Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 693-717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Günüşen, Z. E., & Karabulut, T. (2017). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 425.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach*. 3rd Ed. The Guilford Press.
- Hooman, H. (2008). *Preparing And Standardizing Measurement Scale*. Tehran. Iran.

- Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries. *Journal of Management Research*, 14(2), 71-86.
- Ji, S., & Jan, I. U. (2020). Antecedents and consequences of frontline employee's trust-in-supervisor and trust-in-coworker. *Sustainability*, 12(2), 716. <https://doi.org/10.3390/su12020716>
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization*. ProQuest.
- Kang, D., Stewart, J. and Kim, H. (2011), "The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes", *Personnel Review*, Vol. 40 No. 6, pp. 761-784. <https://doi.org/10.1108/004834811111169670>
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. <https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. <https://doi.org/10.1080/01463370802240825>.
- Kassing, J. W. (2011). Stressing out about dissent: Examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234. <https://doi.org/10.1080/08824096.2011.586075>
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273. <https://doi.org/10.1080/08824090109384806>.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115. <https://doi.org/10.1177/0893318999131004>
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120. <https://doi.org/10.1080/08934210409389380>.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(3), 237-253. <https://doi.org/10.1177/0021943612446751>.
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 33-51.
- KESEN, M., & PABUÇCU, H. (2016). ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE İŞE YABANCI LAŞMANIN DUYGUSAL TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNİN ANFIS MODEL İLE İNCELENMESİ. *Journal of International Social Research*, 9(42).
- Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişki* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Loke, J. F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, 9(4), 191-204. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2001.00231.x>

- Masud, H., & Daud, W. N. W. (2019). Human resource management practices and organizational commitment: Research methods, issues, and future directions. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8, 217-226. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS%2FV8-I11%2F5159>.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McNeese-Smith, D. K., & Nazarey, M. (2001). A nursing shortage: Building organizational commitment among nurses/practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, 46(3), 173. DOI: 10.1097/00115514-200105000-00009
- Mehmet, M. E. T. E., & AKSOY, C. (2015). ÇALIŞANLARIN ADALET ALGILARI AÇISINDAN ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KARŞILAŞTIRILMASI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54). <https://doi.org/10.17755/esosder.53008>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nguyen, T., Pham, T., Le, Q., & Bui, T. (2020). Impact of corporate social responsibility on organizational commitment through organizational trust and organizational identification. *Management Science Letters*, 10(14), 3453-3462. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.032>.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Ozsahin, M., & Yurur, S. (2019). Does Organizational Justice Increase Or Decrease Organizational Dissent? *Research Journal of Business and Management*, 6(1), 1-8. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1017>
- Özdemir, M. (2010). *Opinions of Managers and Teachers Working at Public General High Schools in Ankara Province Regarding Organisational Opposition* (Doctoral Thesis). Ankara: Ankara University, Institute of Educational Sciences.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor-employee relationships and workplace dissent expression. *Communication research reports*, 31(2), 131-140. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907141>

- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Sadq, Z. M., Ahmad, B. S., Saeed, V. S., Othman, B., & Mohammed, H. O. (2020). The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 2639-2653.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. <https://doi.org/10.5465/3069448>
- Smith, P.A. and Birney, L.L. (2005), «The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying», *International Journal of Educational Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 469-485. <https://doi.org/10.1108/09513540510617427>
- Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management and Data Systems*, 112(1), 64-82. <https://doi.org/10.1108/02635571211193644>
- Şahin, T., & YÜRÜR, S. (2020). ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ANLAŞILMASINDA ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ VE ÖNEMİ. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 16(1), 15-34.
- Taboroši, S., Strukan, E., Poština, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48-60. DOI: 10.5937/jemc2001048T
- TAŞKIN, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *Relationship between organizational trust and organizational commitment of transactors in terms of justice and ethics*. MSc thesis, Atılım University Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Tsai, N. T., & Hsiung, H. H. (2013). A Force-Field Perspective on Dissent Behavior: The Interaction Between Employee Negative Perception and Group Positive Climate. In *Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting Proceedings*, New York.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A.A. and Arslan, S. (2016), "The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 366-396. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0182>
- Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of applied social psychology*, 40(11), 2829-2861. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00683.x>
- Warnock-Smith, D., Cameron, D., & O'Connell, J. F. (2020). Organisational trust: A case application in the air transport sector. *Transport Policy*, 88, 69-78. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.01.004>
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00106-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00106-4)

- YILDIRIM, A. (2020). ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞINA ETKİSİ: EĞİTİM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 203-219.
- Yıldız, P. (2019). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve örgütsel iletişimin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Zeng, C. (2014). Organizational dissent and workplace freedom of speech: a qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai.