

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL MUHALEFETİ ŞEKİLLENDİRİCİ
ROLÜ: ULUSAL VE ULUSLARARASI TİCARET YAPAN FİRMALARDA
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serhat ATA

Enstitü Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı

Enstitü Bilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Senay YÜRÜR

ARALIK 2018

T.C
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

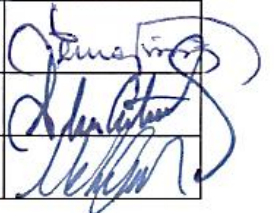
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL MUHALEFETİ ŞEKİLLENDİRİCİ ROLÜ:
ULUSAL VE ULUSLARARASI TİCARET YAPAN FİRMALARDA
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Serhat ATA (157221005)

Enstitü Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı

Enstitü Bilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman

Bu tez 27/12/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Adı SOYADI	Kanaati			İmza
Jüri Başkanı (Danışman)	Prof.Dr.Senay YÜRÜR	☒ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Alper ERTÜRK	☒ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	
Jüri Üyesi	Dr.Öğr.Üyesi Mehtap ÖZŞAHİN	☒ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU
BEYAN BELGESİ

Tez Başlığı: Örgüt Kültürünün Örgütsel Muhalefeti Şekillendirici Rolü: Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Firmalarda Karşılaştırmalı Bir Analiz

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 120 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 06/12/2018 tarihinde aşağıda ismi yazılı danışman öğretim üyesi tarafından şahsıma iletilen Turnitin intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 02'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza



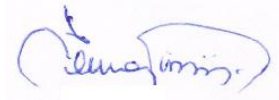
Adı SOYADI : Serhat ATA

Öğrenci Numarası : 157221005

Ana Bilim Dalı : Uluslararası Ticaret ve Finansman

Programı : Uluslararası Ticaret ve Finansman

Türü : () Proje (X) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi



Danışman

Prof.Dr.Senay YÜRÜR

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini ve çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet algısının firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek ve bu konuda uygulamalı bir araştırma yapmaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel muhalefet kavramı ile örgütsel muhalefetin davranışsal süreci, örgütsel muhalefeti etkileyen faktörler ve örgütsel muhalefetin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkisine değinilmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürü kavramı incelenmiş, örgüt kültürünün ortaya çıkışı, evreleri ve unsurları ile birlikte örgüt kültürü yaklaşımları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet ilişkisi ile firmaların uluslararasılaşmasının rolü kuramsal bir çerçeveye dayandırılmış ve bu ilişkiye dair görgül araştırmalar ve sonuçları değerlendirilerek araştırmanın amacına yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

Dördüncü bölümde örgüt kültürü algısının örgütsel muhalefete etkisinin ve çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet algısının firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için Düzce ilinde yürütülen görgül araştırmaya ilişkin yöntem, elde edilen bulgular ile sonuç ve değerlendirmeye yer verilmiştir.

Bu çalışmanın her anında destek ve katkılarını esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerini aktararak yol gösteren danışmanım değerli hocam Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Senay YÜRÜR'e, eşim Zekiye ATA'ya, annem Gülhan ATA'ya ve babam Mesut ATA'ya verdikleri destek ve gösterdikleri anlayıştan dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Anketlerin uygulanmasında samimi yardımlarını esirgemeyen firmaların sahip ve yöneticileri ile değerli çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Serhat ATA

İÇİNDEKİLER

BEYAN	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL MUHALEFET	4
1.1.Muhalefet Kavramı	4
1.2.Örgütsel Muhalefet.....	4
1.3.Örgütsel Muhalefetin Davranış Süreci	6
1.3.1.Örgütsel Muhalefetin Öncülleri/Tetikleyicileri	7
1.4. Muhalefet Davranışını Etkileyen Faktörler	16
1.4.1.Bireysel Faktörler.....	16
1.4.2. İlişkisel Faktörler	19
1.4.3. Örgütsel Faktörler	20
1.5. Örgütsel Muhalefet Davranışları	21
1.5.1. Açık Muhalefet Davranışı.....	22
1.5.2.Gizli Muhalefet Davranışı.....	24

1.5.3. Dışsal Muhalefet Davranışı.....	25
1.5.4. İhbar Etme (Whistleblowing) Davranışı.....	27
1.6. Örgütsel Muhalefetin Davranışının Örgüt ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi ve Sonuçları.....	30
2. BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	33
2.1.Hofstede'nin Kültür Sınıflandırması.....	33
2.1.1. Güç Mesafesi (Power Distance).....	33
2.1.2.Bireycilik-Toplulukçuluk (Individualism-Collectivism).....	34
2.1.3.Erillik-Dışılık (Masculinity-Femininity).....	35
2.1.4. Belirsizlikten Kaçınma (The Avoidance of Uncertainty)	37
2.1.5. Uzun Dönem- Kısa Dönem Oryantasyon (Long-Short Term Orientation)	38
2.1.6.Hoşgörü-Kısıtlama (Indulgence-Restraint).....	39
2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı Ve Kapsamı.....	40
2.2.1.Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	42
2.2.2.Örgüt Kültürünün Oluşum Evreleri	47
2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları	51
2.3.1. Gözlemlenebilir Örgüt Kültürü Unsurları.....	53
2.3.2. Gözlemlenemeyen Örgüt Kültürü Unsurları.....	57
2.4.Örgüt Kültürü Yaklaşımları	58
2.4.1. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework-CVF).	59
2.4.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	66
2.4.3. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli	69
2.4.4. Parsons' ın Örgüt Kültürü Modeli	71

2.4.5. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	73
2.4.6. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli	73
3.BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BİLİMSEL ALTYAPISI.....	76
3.1. Kuramsal Çerçeve	76
3.2. Örgüt Kültürü Örgütsel Muhalefet İlişkisine Dair Görgül Araştırmalar	80
3.2.1. Klan Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisine Dair Görgül Araştırmalar.....	80
3.2.2. Adokrasi Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisine Dair Görgül Araştırmalar.....	83
3.2.3. Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisine Dair Görgül Araştırmalar	85
3.2.4. Pazar Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisine Dair Görgül Araştırmalar	87
3.3.Ulusal ve Uluslararası Ticaretin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Muhalefete Etkisi.....	89
4.BÖLÜM. ÖRGÜTTEKİ KÜLTÜR ALGISININ ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGISININ FİRMALARIN ULUSAL VE ULUSLARARASI TİCARET YAPMALARINA GÖRE FARKLILAŞIP FARKLILAŞMADIĞINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	93
4.1. Araştırmanın Amacı	93
4.2.Evren ve Örneklem.....	93
4.3.Verİ Toplama Süreci.....	96
4.4.Örgüt Kültürü Ölçeği	97
4.5.Örgütsel Muhalefet Ölçeği.....	97
4.6.Verilerin Analizi	97
4.6.1.Örgüt Kültürü Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	98
4.6.2.Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	99

4.6.3.Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	100
4.6.4. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenilirlik Analizi	101
4.6.5.Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	102
4.6.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler ve Bulgular	104
4.6.7.Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ortalamalarının Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Örgütler Açısından Karşılaştırılması	110
4.6.8.Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Ortalamalarının Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Örgütler Açısından Karşılaştırılması	111
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	113
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	135
ÖZGEÇMİŞ.....	137

KISALTMALAR

ABD:	Anabilim Dalı
İ.İ.B.F. :	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
T.C:	Türkiye Cumhuriyeti
SBE:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Vd. :	Ve Diğerleri
Vb:	Ve Benzeri
TUIK:	Türkiye İstatistik Kurumu
YEM:	Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:Örgütsel Muhalefetin Tetikleyicileri	8
Tablo 2. İhbar Etme 5N 1K Analizi.....	29
Tablo 3. Eril-Dışıl Toplumların Karşılaştırılması.....	36
Tablo 4.Yüksek ve Düşük Belirsizlikten Kaçınmanın Farklılıkları.....	38
Tablo 5.Hoşgörü ve Kısıtlamanın Farklılıkları	39
Tablo 6. Z Tipi Organizasyon Modelinin Geleneksel Amerikan (A) ve Geleneksel Japon (J) tipi Organizasyonlar ile Karşılaştırılması	44
Tablo 7: Örneklemenin Demografik Özellikleri (n=211).....	95
Tablo 8.Örgüt Kültürü Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları	98
Tablo 9.Örgüt Kültürü Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	98
Tablo 10. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	100
Tablo 11.Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları	100
Tablo 12.Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	101
Tablo 13.Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 14.Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri.....	102
Tablo 15.Jenerik Modelde Path (Yol) Analizine İlişkin Parametre Değerleri.....	107
Tablo 16.Araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri	108
Tablo 17. Revize Modelde Path (Yol) Analizine İlişkin Parametre Değerleri	109
Tablo 18. Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ortalamalarının Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Örgütler Açısından Karşılaştırılması	110
Tablo 19. Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Ortalamalarının Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Örgütler Açısından Karşılaştırılması	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Örgütsel Muhalefet Modeli.....	7
Şekil 2: Miceli, Near ve Dworkin'in İhbar Etme Süreci Modeli.....	28
Şekil 3.7'li McKinsey Kuramı.....	46
Şekil 4.Örgüt Kültürünün Oluşum Evreleri.....	50
Şekil 5.Schein'e göre Örgüt Kültürü Düzeyleri.....	52
Şekil 6. Örgüt Kültürü ve Buzdağı.....	53
Şekil 7: Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli.....	60
Şekil 8. Rekabetçi Değerler Modelinin Derlemesi.....	62
Şekil 9. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	67
Şekil 10. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	69
Şekil 11. Parsons'ın AGIL Modeli.....	72
Şekil 12. Byars Örgüt Kültürü Modeli.....	74
Şekil 13.Jenerik modelde Path (Yol) Diyagramı ve Standardize Edilmiş Yol Katsayıları ..	106
Şekil 14.Revize Modelde Path (Yol) Diyagramı Ve Standardize Edilmiş Yol Katsayıları..	108

Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Örgüt Kültürünün Örgütsel Muhalefeti Şekillendirici Rolü: Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Firmalarda Karşılaştırmalı Bir Analiz	
Tezin Yazarı: Serhat ATA	Danışman: Prof Dr. Dr. Senay YÜRÜR
Kabul Tarihi: 27.12.2018	Sayfa Sayısı: xii (ön kısım) +134 (tez) + 3(ek)
Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman	Bilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman
Bu tez çalışmasıyla örgütsel muhalefet algısının örgüt kültürü bağlamında nasıl şekillendiği sorusunun cevaplanması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada Düzce ilinde ulusal ve uluslararası ticaret yapan firmalarda çalışan 319 beyaz yakalı özel sektör çalışanına anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerle SPSS 18.0 programında T-testleri birlikte korelasyon analizi gerçekleştirilirken, AMOS 23.0 programında path(yol) analizi ile veriler çoklu regresyona tabi tutulmuştur. Path analizi sonucunda örgüt kültürünün alt boyutlarından adokrasi kültürünün örgütsel muhalefetin alt boyutlarından yapıcı açık muhalefete pozitif etkisinin olduğu fakat gizli muhalefete negatif etkisinin olduğu, hiyerarşi kültürünün ise yapıcı açık muhalefete negatif etkisi olduğu görülürken gizli muhalefete ise pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Pazar kültürünün yapıcı açık muhalefe etkisi pozitif yöndedir. Örgüt kültürünün alt boyutları ortalamaları firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmaları bakımından karşılaştırıldığında adokrasi ve hiyerarşi kültür boyutunun firmaların ticari faaliyet türüne göre farklılaştığı bulunmuştur. Örgütsel muhalefetin alt boyutları ortalamaları firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmaları bakımından karşılaştırıldığında ise gizli muhalefet boyutu firmaların ticari faaliyet türüne göre farklılaştığı tespit edilmiştir.	
Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Muhalefet, Birey-Örgüt Uyumu, Uluslararasılaşma	

Yalova University Institute, Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: The role of organizational culture in forming organizational dissent: A comparative analysis between domestic and international trading firms	
Thesis Author: Serhat ATA	Advisor: Prof Dr. Dr. Senay YÜRÜR
Date of Acceptance: 27.12.2018	Total Number of Pages: xii (front pages) + 134(thesis) + 3(annex)
Department: International Trade and Finance	Field of Study: International Trade and Finance
With this thesis, it is aimed to answer how the perception of organizational dissent is shaped within the concept of organizational culture In this study using quantitative research methods, 319 white-collar private sector employees working in national and international trade companies in Düzce province were surveyed. In the SPSS 18.0 program, the correlation analysis and T-tests were performed, while the data were analyzed in a multiple regression with path analysis in the AMOS 23.0 program. As a result of the path analysis, it was found that the adhocracy culture which is one of sub-dimensions of the organizational culture has a positive effect on the constructive articulated dissent which is one of sub-dimensions of the organizational dissent but the negative effect on the latent dissent. While the hierarchy culture has a negative effect on the constructive articulated dissent, but the positive effect on the latent dissent. The effects of market culture on the constructive articulated dissent is positive. When the sub-dimensions of the organizational culture are compared in terms of the firms national and international trading, it is found that the cultural dimension of adocracy and hierarchy varies according to the type of commercial activity of the firms. When the sub-dimensions of the organizational dissent are compared in terms of the firms national and international trading, it has been determined that the firms of the latent dissent differ according to the type of commercial activity of firms.	
Key Words: Culture, Organizational Culture, Organizational Dissent, Person Environment Fit, Internationalization	

GİRİŞ

İnsanlığın varoluşundan beri ihtiyaçlar süregelmiştir ve zamanla insanlar ihtiyaçlarını giderme konusunda işbirliğine istek duymuştur. İnsanların birlikte hareket etme arzusu ve gerekliliği örgütleri ortaya çıkarmıştır. İnsanlar oluşturdukları örgütlerde ihtiyaçları gereği benzer amaçlar güdebilir. Fakat örgütleri asıl öne çıkaran faktörler inançların, hedeflerin, talep ve isteklerin farklılaşmasıdır. Örgütten örgüte çeşitlilik gösteren bu farklılıkları çember ne kadar daraltılırsa daraltılsın bertaraf etmek mümkün değildir. Muhalefet kavramının temel dayanağını bu farklılıklar oluşturur ve insanların hedef ve beklentilerinin örgüt içerisinde aynı olmaması ihtilaf davranışını doğurur (Garner, 2006:3). Bu doğrultuda örgütte her bireyin muhalefet davranışını farklı bir biçimde dile getirmesi beklenebilir. Bunun sebebi ise kültürel simgelere dayandırılan bireyin yetiştirilme şekli ve buna bağlı olarak ortaya çıkan bireysel davranış biçimleridir.

Günümüzde birçok örgüt, çevrelerinde yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurmada zorlanmamak için ve rakiplerine karşı avantaj sağlamak için çalışanlarını mutlu etmeye ve uygulamalarını da bu yönde bir kültür oluşturmaya gayret etmektedir. Bunun için örgütler bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen, çevresindeki değişimlere karşı hassas ve takım arkadaşlarının inandıkları düşünceleri çekinmeden savunabilecek çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Dimitris ve Vakola, 2007). Örgütlerde daha demokratik bir ortamda yerleşmiş bir kültür ile personelin yönetime katılması, başka bir deyişle yönetimin alacağı kararlarda rol oynaması işletmeler için kaçınılmaz olmuştur. Çalışanların fikirlerini beyan edebilmesi, yönetime katılabilmesi çalışanlarda işletmeye karşı aidiyet duygusunu geliştirmekte ve çalışanların işletmeyi sahiplenmesine neden olmaktadır (Şen ve Bolat, 2014). Bununla birlikte çalışanların görüşlerini belirtmeleri, örgüt içerisinde bir problem olduğunu algılamalarına ve bu sorunun görüş belirtmeye değer bir sorun olarak görmelerine bağlıdır (Grahan, 1986:2). Örgütlerde politikalar ve uygulamalarındaki hatalar herhangi bir çelişkinin ürünü olabileceği gibi farklılaşmanın da ürünü olabilir. Bu farklılaşma kimi zaman hâlihazırda duruma müdahale edip düzen bozma yani mevcut var olan, alışlagelen anlayıştan farklı olarak algılanabilir. Hâlbuki bu kavramın doğru anlaşılabilmesi, farklı görüşlerin özümseme tek sesliliği engelleme ihtimali kavramın önemini ortaya çıkarmıştır.

Örgütlerde çalışanların muhalefet davranışı ile kültürün ürünü olarak yönetsel tutum ve yaklaşımlar birlikte ele alınmalıdır. Her ne kadar modern yönetim yaklaşımlarında yöneticiler, istek ve arzularını dile getirebilmeleri için örgütte çalışanlarına açık kapı bırakırlar. Fakat çalışanlar, örgütte karşılaştıkları adil olmayan bir durum ile ilgili çekincelerini üstlerine bildirirken huzursuz olsalar dahi örgüt içindeki ahengi bozmamak için ve diğer çalışanların olumsuz etkilenmemesi için kendilerini memnun etmeyen durumları iletme konusunda isteksiz davranma eğiliminde olur.

Çalışmanın Konusu

Yönetsel açıdan, örgütsel yöntem ve örgütün genel politikaları hakkında farklı düşünceleri, aykırı görüşleri ve zıt fikirler dile getirme ve örgütte yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına yönelik girişimleri (Kassing, 1998) ifade eden örgütsel muhalefetin örgüt kültürü bağlamında açıklanması bu çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Örgütsel davranış alanında son yıllarda dikkat çeken konularından biri olan örgütsel muhalefete ilişkin çalışmalar giderek artmaktadır. Bu çalışmalar içerik olarak incelendiğinde Kassing (1997)' nin muhalefet davranış seçimini etkileyen değişkenler olan bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler ile ilişkilidir. Bireysel faktörlerle örgütsel muhalefet ilişkisini (Ötken ve Cenkci, 2013, Kaya, 2016, Dağlı, 2017) ilişkisel faktörlerle örgütsel muhalefet ilişkisini (Infante, 1993; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2006) içeren çalışmalar ile örgütsel faktörlerle örgütsel muhalefet ilişkisini (Yıldız, 2013; Korucuoğlu, 2016; Ataç, 2017) içeren çalışmalar literatürde yerini almışsa da örgütsel faktörleri içeren örgütte var olan bir kültürünün örgütsel muhalefet davranışını nasıl ve ne derece etkileyeceğine dair çalışmalar literatürde sınırlı kalmıştır. Bu bakımdan bu çalışmada elde edilen sonuçlar konuyla ilgili yazına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada örgütte var olan bir kültürün çalışanların örgütsel muhalefet davranışını nasıl şekillendirdiği, ayrıca Türkiye'de firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarının var olan kültürlerini etkileyip etkilemediği ve sonucunda örgütlerde muhalefet davranışının değişiklik gösterip göstermediği gibi sorulara cevap aranmıştır. Bu çalışmada firmaların ulusal ve uluslararası ticari faaliyetlerinin örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet ilişkisindeki rolü, ilişkinin

dayandırıldığı birey-örgüt uyumu kuramına da katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada elde edilen bulgular Türk firma yöneticilerine değişen koşul ve şartlarla birlikte çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumu sağlamak için farklı örgüt tiplerinde farklı ortaya çıkabilecek örgütsel muhalefet davranışını anlayabilmek ve doğru yönetebilmek hususunda önemli bilgiler sunacaktır.

Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasının temel amacı, örgütlerde çalışanların görüş ayrılığı yaşamalarına dayalı olarak aykırı ve zıt fikirlerin ortaya çıkışıyla oluşan (Kassing,1998) örgütsel muhalefet davranışının, Cameron ve Quiin (1999) tarafından geliştirilen örgüt kültürü boyutları çerçevesinde nasıl şekillendiğinin ve firmaların ulusal ve uluslararası ticari faaliyetlerinin bu etkileşimdeki rolünün değerlendirilmesidir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırma, örgüt kültürünün örgütsel muhalefet algısını nasıl şekillendirdiğini ve bu etkileşimde firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarının örgüt kültürünü ve çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının farklılaştırıp farklılaşmadığı, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak tespit edilmeye çalışılan görgül bir çalışmadır. Bu doğrultuda veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Düzce ilinde ulusal ve uluslararası faaliyet gösteren özel sektör kurumlarında toplam 319 çalışana 3 bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ankette örgüt kültürü, örgütsel muhalefet ve demografik değişkenlere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 18.0 ve AMOS 23.0 istatistik programlarında korelasyon, path(yol) ve T-testi farklılık analizine tabi tutulmuştur.

1.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL MUHALEFET

1.1.Muhalefet Kavramı

Muhalefet köken olarak Arapça bir kavramdır ve ‘‘h-l-f’’ kökünden meydana gelmektedir. Arapça’da bu sözcüğün eski anlamı ile aynı kökten meydana gelen ‘‘ihtilaf’’ sözcüğü mevcuttur ve her iki sözcük te her bireyin ayrı yollarda olması ve farklı görüşlere sahip olması anlamına gelmektedir. Muhalefet kavramı dilimizde Türk Dil Kurumu’na ait Büyük Türkçe Sözlük’te ise üç farklı anlam taşımaktadır (www.tdk.gov.tr):

1. Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık.
2. Karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu.
3. Demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler.

İngilizce’de ise kavram karşımıza ‘‘dissent’’ sözcüğü olarak çıkmaktadır ve görüş ayrılığı anlamına gelir. İngilizce’ye kavram Latince’den dissentire sözcüğünden türetilmiştir ve sözcük dis ve sentire köklerinin birleşmesinde oluşmaktadır. Dis sözcüğü aynı dilde ‘‘farklı’’ anlamına gelmekte iken ‘‘sentire’’ise ‘‘duygu’’ anlamındadır. Böylece Latince’de dissentire sözcüğü farklı his veya duygu manasını taşır (Kassing, 1997).

1.2.Örgütsel Muhalefet

Muhalefet kavramı özünde siyaset bilimine özgü bir kavram olarak algılansa da son yıllarda yönetim bilimi başta olmak üzere pek çok disiplin açısından önemli hale gelmiştir. Yönetim bilimi açısından incelendiğinde muhalefet kavramı örgüt üyeleri ile üstleri arasında yaşanan görüş ayrılığı durumu olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Bu görüş ayrılığı sadece astların üstleri ile arasında yaşanmamakta, bazen astlar arasında da görülmektedir. Fakat çoğunlukla örgütsel muhalefet çalışanlarca işyerindeki yaşadıkları bir olay, durum veya uygulamanın bir sorun olarak algılanması sonucunda bunu özgürce dile getirebilmelerine dayandırılmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014). Muhalefeti sadece basit bir görüş ayrılığı olarak tanımlamak kavramı kısıtlayıcı hale dönüştürmektedir. Muhalefet sadece bir görüş ayrılığı değildir aynı zamanda yönetim ile işgören arasında yönetsel düşünceler ile işgören hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluğu arasında döngü oluşturan bir çeşit iletişim modelidir (Burns ve Wagner, 2013). Bir model olarak düşünüldüğünde ise temel bağlayıcı faktör uyumsuzluktur. Nitekim Kassing (1997)’e göre iş görenlerin talep ve istekleri neticesinde

oluşan beklentileri ile örgütsel gerçekler arasında ortaya çıkan ahenksizlik neticesinde iş görenler örgütsel kararları kabullenmede gönülsüz davranırlar. Bu davranışlar sonucunda örgütsel gerçekler ile beklentilerin çatışması süreci yaşanacak ve işgören her türlü protesto ve karşı gelme davranışa yönelecektir. Fakat bu bağlamda örgütsel muhalefet ile örgütsel çatışma kavramlarını birbirinden ayırt etmek gerekir. Örgütsel çatışma amaç ve çıkarları birbirinden farklı olan birey veya gruplarca yaşanırken örgütsel muhalefet ise genelde çalışanların yöneticilerinin faaliyet ve politikalarına karşı daha yapıcı tutum ve eleştirilerde bulunmalarıdır. Çalışanların karşıt fikirler benimsemeleri ve muhalif davranışı bu faaliyet ve politikaların tetikleyici rolünden kaynaklanmaktadır (Graham, 1986:2; Kassing, 1997:314). Çalışanlar doğru bulmadığı bu politikalara karşı kendilerini muhalif fikirlerini dile getirme gerekliliği hisseder (Kassing ve Armstrong, 2002:43). Bu sebeple çalışanların fikirlerini dile getirme istekleri ‘‘örgütsel muhalefeti ele alan temel bileşenler’’ noktasında konuya şemsiyeyi andıran kavramsal bir boyut kazandırır. Bunlardan birincisi görüş ayrılığı, diğeri ise bu görüş ayrılığının dile getirilmesidir (Redding, 1985; Kassing ve DiCioccio, 2004; Özdemir, 2010).

Çalışanlar için muhalefet etmeyi kaçınılmaz kılan ve onları cesaretlendiren tetikleyici olay farklılık gösterebilir. Bu olay ya da durum örgütsel değişim olabileceği gibi, çalışanların davranışı, karar almadaki taktiksel hatalar, verimsizlik, kaynak dağılımındaki eşitsizlikler, etik dışı veya hukuksal olmayan uygulamalar, performans değerlendirme ve ücretlendirmedeki adaletsizlik gibi durumlar başlıca faktörler arasındadır (Kassing,2009). Muhalefet sürecinin ortaya çıkışında çalışanların arzu ettikleri durum ile gerçek iş yaşantılarında var olan durum arasındaki farklılıklar etkilidir. Bu sürecin tam manasıyla ortaya çıkışı ve gelişimi dört aşamada gerçekleşir. İlk olarak bu davranışın ortaya çıkmasını tetikleyecek olay ya da durum meydana gelir. Tetikleyen bu olayı açığa çıkaracak bir yol veya strateji tespit edilir ve tespit edilen bu stratejinin davranış sonrasında meydana getireceği sonuçlar değerlendirilir ve bu değerlendirme neticesinde seçilen strateji ile muhalefet davranışı ortaya çıkar (Kassing 1997:311).

Kassing (1997:311), çalışanların bu şekilde muhalefet oluşturmaları örgütlerde demokratik ortamların oluşmasına ve çalışanların örgütle bütünleştiğini hissettiği bir örgüt yapısına katkı sağladığını dile getirirse de günümüz iş dünyasında örgütsel muhalefetin istenmeyen bir davranış olarak ifade edilmesi, bir tehdit veya yönetim otoritesine bir başkaldırı olarak

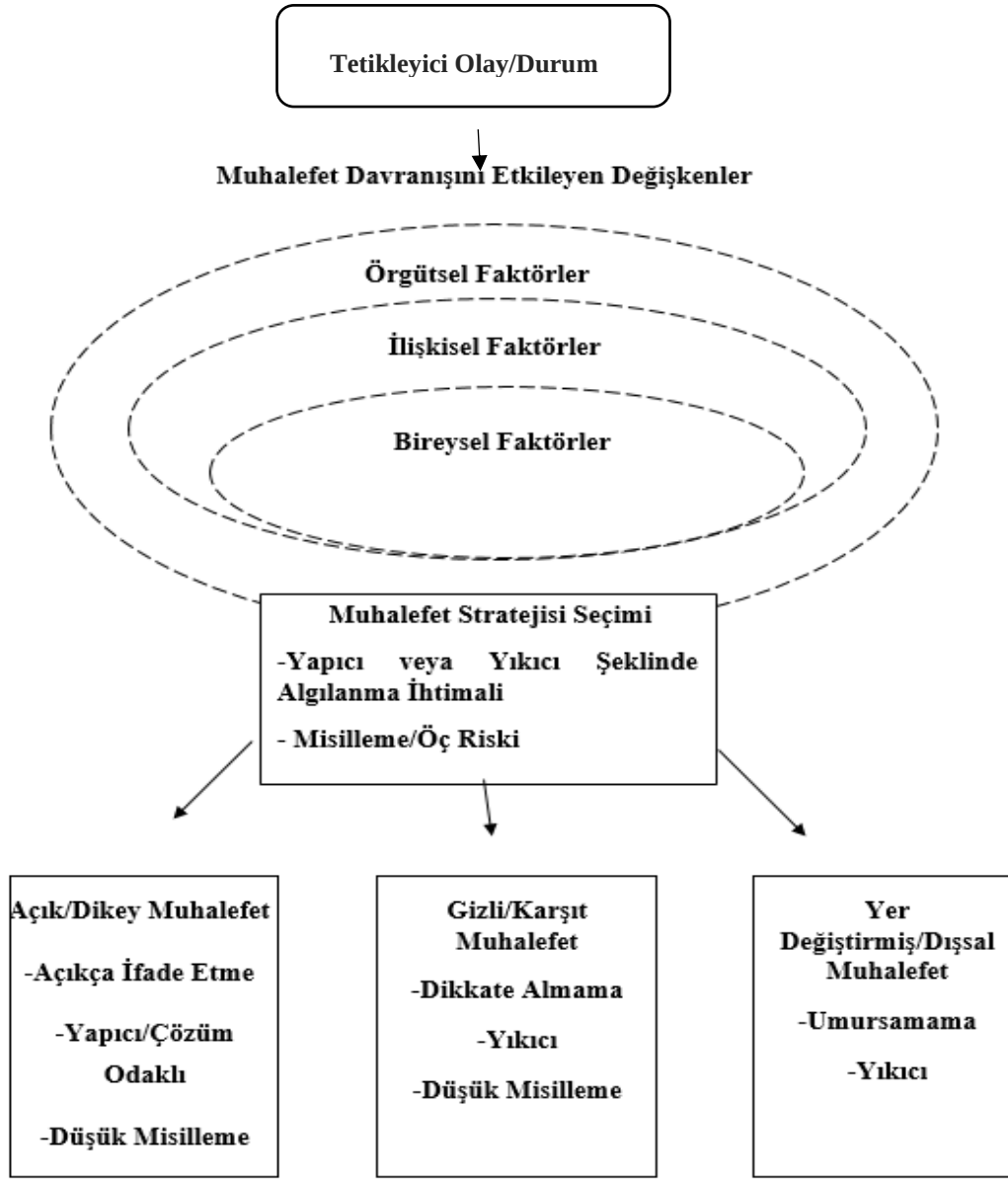
algılanması çalışanların cezalandırılması ile sonuçlanabilmektedir. Fakat muhalif görüşleri dikkate almamak ve yönetsel kararlarda fikir birliğini gözetmemek ve ahengi bozmaması açısından muhalif davranışları cezalandırmak yönetsel kararlarda bazı stratejik hatalara neden olabilmektedir. Oysaki muhalefet çalışanlar için adeta bir köprü vazifesi gören, yani örgüt içerisinde karşılaştıkları olumsuz davranış ya da uygulamalara karşı geri bildirimler sağlayabilecek, içerisinde birçok fırsatı barındıran bir iletişim mekanizmasıdır. Örgütler bu geri bildirimlerden fayda sağlayabilmek için muhalefete açık kapı bırakmalıdırlar (Kassing 2011). Bütün gerekçeleri ile muhalefet örgütler için kaçınılmazdır ve istenilen hedeflere ulaşmada yıkıcı değil yapıcı bir süreçtir. Bu yapıcı süreci iyi yönetebilmek için yarar sağlayan geri bildirimlerden faydalanılmalıdır (Aksel,2013:55).

1.3.Örgütsel Muhalefetin Davranış Süreci

Muhalefet davranışı bir süreç olarak düşünüldüğünde daha önce ifade edildiği gibi (Kassing,1997) muhalefet tetikleyici bir olay ya da durum ile başlar Örgüte mensup kişiler tetikleyici olayların etkisiyle meydana gelecek tepkilerinin belirleyicisi olan bir strateji seçer ve muhalif davranışını sergiler. Muhalif davranışların neticesinde ortaya çıkan sonuçlar ile süreç sona erer. “Bu durum veya olaya nasıl tepkimi ortaya koyarım?” sorusu muhalefet strateji seçiminde önemli bir rol oynar. Yani bu süreç, örgüt üyelerinin örgütün içerisinde çözülmesi gereken bir sorun olduğunu ve kendilerini bu sorunun halledilmesi noktasında sorumlu kabul ettikleri ve bu hissiyatla örgütte çözüm arayışına girip muhalefet davranışı gösterme sürecidir (Graham, 1986). Bu süreçte muhalefet davranışını etkileyen stratejik davranış seçimi değişkenleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerdir (Kassing, 1997).

Tetikleyici bir olay ile başlayan, muhalefeti şekillendiren değişkenlerin etkisi ile stratejik seçim ile devam eden ve her bir seçimin ortaya çıkardığı sonuçların farklı olacağı muhalefet davranışı gösterme süreci Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1.Örgütsel Muhalefet Modeli



Kaynak: Kassing,1997:323

Muhalefet davranışının süreçsel yaklaşımla aşağıdaki bölümlerde örgütsel muhalefetin tetikleyicileri (olası nedenleri), muhalefet davranışını etkileyen değişkenler ve muhalefet davranışının sergilenme şekilleri (muhalefet stratejisi seçimi) ele alınacaktır.

1.3.1.Örgütsel Muhalefetin Öncülleri/Tetikleyicileri

Örgütlerde muhalif davranış sergilemenin çeşitli öncülleri vardır. Örgütsel muhalefet literatüründe "tetikleyici olaylar" olarak adlandırılan bu öncüller örgütsel uygulama ve

politikalarla alakalı çalışanların olumsuz bir olay ya da durumla karşılaştıklarında karşıt bir düşünceye sahip olmaları ve bu durumun sonucunda, yani tetikleyici bir olayın gerçekleşmesiyle harekete geçiren nedenlerdir (Redding, 1985: 256-257; Kassing, 1997:322). Tetikleyici olaylar neticesinde çalışanlar kendilerini muhalif düşüncelerini dile getirme ve yatay veya dikey iletişim kanallarıyla dile getirme zorunluluğu içerisinde hissederler (Kassing ve Armstrong 2002). 'Artık bir dur demenin vakti geldi'' de denilebilecek örgütsel muhalefeti tetikleyici bu olaylar alan yazınında Kassing ve Armstrong tarafından 2002 yılında yapılan '*Someone Going to Hear About This:Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions*' başlıklı çalışmada dokuz başlık altında incelenmiştir. Bu tetikleyici olaylar örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişim, karar alma, etkisizlik, görev/sorumluluklar, örgütsel kaynaklar, etik, performans değerlendirme, zararın önlenmesi olarak sıralanmakta ve tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1:Örgütsel Muhalefetin Tetikleyicileri

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Örgüt içerisinde yöneticilerin adaletsizce davranışları ve çalışanların haklarını göz ardı etmesi neticesinde ortaya çıkan muhalefet
Örgütsel Değişim	Örgüt içerisinde olası planlanan değişim ve uygulaması neticesinde oluşan muhalefet
Karar Alma	Örgüt içerisinde alınan kararlara ve uygulama şekline karşı oluşan muhalefet
Etkisizlik	Örgüt içerisinde faydası olduğu düşünülmeyen uygulamalara karşı oluşan muhalefet
Görev ve Sorumluluklar	Örgüt içerisinde çalışanın kendisinin veya örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına yönelik ortaya çıkan muhalefet
Örgütsel Kaynaklar	Örgütsel kaynaklara erişim ve kullanımına karşı ortaya çıkan muhalefet
Etik	Örgüt içerisinde ortaya çıkan etik dışı davranış ve uygulamalara yönelik muhalefet
Performans Değerlendirme	Örgüt içerisinde çalışanın hem kendisinin hem de çalışma arkadaşlarının performanslarının değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan muhalefet
Zararın Önlenmesi	Çalışanın örgüt içinde kendisine, iş arkadaşlarına ya da müşterilere zarar vermesi sonucunda yönetimin uygulamalarına karşı muhalefet

(Kaynak: Kassing,2002:44)

1.3.1.1.Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar

Örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlarına adaletsizce davranışları ve çalışanların haklarını göz ardı etmesi neticesinde ortaya çıkan muhalefeti tetikleyici olay örgüt üyelerine yönelik davranışlar olarak ele alınmaktadır (Kassing ve Armstrong,2002). Yöneticilerin örgüt üyelerine karşı adaletsizce davranarak ve çalışanların haklarını ihlal ederek muhalefet etmelerini tetikleyen bu davranışları *iş yeri zorbalığı* ve *yıldırma (mobbing)* olarak iki başlıkta toplamak mümkündür. İşyeri zorbalığı bir veya birden çok örgüt üyesine yönelik, saldırgan ve kindar bir davranış biçimiyle hedef olmaya maruz kalınan, düşmanca bir çalışma ortamının oluşmasınedenen olan, tekrarlama özelliği olan bir durum veya olaydır (Salin, 2003). Örgüt içerisinde zorbalıktan söz edilebilmesi için zorbalık olarak nitelendirilen ve maruz kalınan davranışın tekrarlanma özelliğinin olması gerekir. Bir kez gerçekleşmiş ve tekrar etmeyen olumsuz bir olay ile nadiren karşılaşılan ve süreklilik arz etmeyen davranış biçimi zorbalık olarak nitelendirilemez (Einarsen ve ark., 2003, 2009; Leymann, 1996; Salin, 2003; Vartia, 2003). Dolayısıyla tekrarlanabilme özelliği, hedefteki kişi veya gruplara yönelik davranışın kasten sistematik bir saldırı şeklinde algılanabilir (Einarsen, 2000:381). Dolayısıyla süreklilik ve kasıt içeren bu davranışlar örgüt içi muhalefet davranışlarında oldukça önem arz eder. Örgüt içerisinde tehdit, aşağılama, mahrum bırakma gibi davranışlar iş yerinde zorbalık davranışlarına örnek gösterilebilir (Fox ve Stallworth, 2009:225).

Örgüt üyelerine yönelik, muhalefeti tetikleyen bir diğer davranış türü yıldırma (mobbing) dır. Mobbing Heinz Leymann tarafından “bir veya daha fazla kişi tarafından sistematik bir şekilde tek bir kişiye yönelik olarak yönetilen bir düşmanca ve etik dışı iletişimi yansıtan bir tür psikolojik terör” olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). Örgüt içerisinde bir çeşit psikolojik yıldırma olan mobbing kavramı rahatsız edici huzur bozan davranışlarda bulunarak taciz etme, kötü davranma ve psikolojik şiddet uygulayarak yöneticiler ve çalışanlar arasında gerilimin ve çatışma ortamının oluşmasına sebebiyet veren, çalışanların motivasyonunu psikolojik faktörlerle etkileyen, tatminsizlik yaratan ve süreklilik gösteren adeta örgütsel bir hastalık haline dönüşür (Tınaz,2006). Mobbingin ortaya çıkışında birçok olası neden mevcuttur. Bu olası nedenleri işlevsel ve görevsel bağlılık, kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları, algılama ve yorumlama farklılıkları, yönetsel belirsizlikler, iletişim engelleri,

yönetim biçimleri, bireysel özellikler, liderlik tarzı gibi başlıklarla değerlendirmek mümkündür (Tutar,2007).

Mobbing örgüt içerisinde belli bir müddet sonra çatışma ortamı doğuracaktır. Nitekim Einarsen, Raknes ve Matthiesen'in (1994) yaptığı araştırmada, örgüt içerisinde yönetsel belirsizlikler neticesinde ortaya çıkan rol çatışması ve belirsizliği ile liderlik tipleriyle ve yönetici ile çalışanlar arasında yaşanabilecek iletişim kopukluğu neticesinde olay ya da durumu yanlış algılayıp yorumlayabilme ile yoğun yaşanan yıldırma davranışı arasında ilişki tespit etmiştir.

Bireyin veya çalışanın yaşayacağı tatminsizlik sonucunda oluşan davranış biçimi kavramı Hirschman'ın (1970:21-28) terk etme-dile getirme-sadakat (exit,voice, loyalty) kuramına bağlamaktadır. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan birey veya çalışanlar bunu dile getiremedikleri için bir süre sessiz kalmayı tercih edecektir. Bu süre boyunca birey ya da çalışan sessizce durumun düzelmesini bekleyecektir. Bunun sebebi ise örgüt içerisinde bir müddet sonra olumsuzlukların düzeleceğine dair taşıdığı inançtır. Bu davranış biçimi çalışanın işine veya örgütüne sadakat gösterme davranışdır. Mobinge maruz kalınan örgütlerde dikey iletişim söz konusu değildir. Birey ya da çalışan muhalefet etme eğiliminde olduğunda bunu açıkça dile getiremeyecektir. Örgüt içerisinde yaşanan olumsuzluğu birey veya çalışan arkadaşları ile paylaşma eğiliminde olacak ve dışarıdan destek arayışına girecektir. Açık bir dile getirme davranışı görülmeyecektir. Eğer birey ve ya çalışan yaşanan olumsuzlukların düzeleceğine dair hiçbir umut taşımıyorsa örgütü terk etme davranışını tercih edecektir. Bu davranış psikolojik yıldırmalar sonucunda sıklıkla karşılaşılabilecek, bu kuramın mobing ile en çok ilişkili alternatif davranış modelidir.

1.3.1.2.Örgütsel Değişim

Modern örgütler varlıklarını sürdürebilmek günümüzde hızla değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal koşulların zorunlu kıldığı değişimlere üyelerini hazır tutmak mecburiyetinde kalmıştır (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Bu hızlı değişimlere ayak uydurabilmek ve örgütler için uyarlayabilmek en önemli sorun haline dönüşmüştür. Örgütsel değişim örgüt içerisinde olumlu veya olumsuz olarak sonuçlanabilecek bir süreçtir. Örgüt içerisinde etkililiğin, verimliliğin, çalışanların motivasyonu ve iş doyumunun artırılmasına, örgüt içerisinde adaletin sağlanmasına ve örgüt kültürünün oluşturulmasına yönelik örgütsel değişimler olumlu

neticelenirken, örgüt içerisinde amaçlardan sapma gösterebilecek ve örgüt içi verimliliği ve performansı azaltacak her türlü değişim olumsuz sonuçlanacak yani başka bir ifade ile örgüt içerisinde bir direnç mekanizması ile karşılaşacaktır (Sabuncu ve Tüz,1996:207). Örgüt üyeleri örgüt içerisinde geleceklerine dair belirsizlik yaratacak değişimlere (iş güvenceleri ile ilgili değişimler, personel atamaları ve üretim sürecindeki değişimler gibi) yönelik direnç göstermeye meyil edebilirler (Kassing, 2011: 101). Bu direnci muhalefet etme davranışı sergileyerek gösterebilirler. Bu sebeple örgütsel muhalefetin tetikleyici unsurları arasında örgütsel değişimler gösterilebilmektedir.

Örgütsel değişime direnç göstermede iki önemli unsur dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel değişimin örgütün kendisine verebileceği zarar dikkate alınarak gösterilen direnç (organizational-oriented) şeklidir (Dijk ve Dick, 2009). Örgüt üyeleri değişimin kendisine karşı değildir. Örgüt üyelerinin direniş noktası örgüt içerisinde yaşanacak değişimlerin örgütün iklimini değiştireceğine dair duydukları kuşkulardır. Direnişin temelinde örgütsel unsurlar çalışanlarca referans gösterilirken bu durumun altında yatan asıl neden ikinci unsur olarak bireysel odaklı (personal-oriented) faktörlerdir. Birey her ne kadar örgütü bir bütün olarak algılayıp değişimin örgüt iklimine zarar vereceği endişesi taşısa da, değişimin temel noktada kendisini etkileyeceğine dair kuşklar taşır. Nitekim örgüt üyelerinin muhalefet etmelerine neden olan muhalefeti dile getirme yolları arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmada çalışanların görüşlerini yatay ve dikey iletişim yoluyla dile getirdikleri ve örgüt içerisinde en çok görüş belirttikleri konuların ise örgütsel değişim ve karar verme olduğu saptanmıştır (Kassing ve Armstrong, 2002: 40).

1.3.1.3. Karar Alma

Örgüt içerisinde üyelerin muhalefet etmelerini tetikleyen olası nedenlerden bir tanesi de karar alma örgütte alınan kararlarla ilgilidir. Muhalefet etme davranışı örgüt içerisinde iki etken ile karşımıza çıkmaktadır. Bu etkenler öncelikle kararların ne şekilde alındığı, sonrasında ise alınan kararların ne şekilde olduğu, yani niteliğidir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Bir örgütte hemen hemen her gün ehemmiyet derecesine göre şekillenen birçok sayıda karar alınmakta ve uygulanmaktadır. Bu bakımdan düşünüldüğünde karar verme aşaması seçenekler arasından örgüt adına en iyi olacağına inanılanın seçilmesi ile ilgili bir süreci kapsar (Koçel, 2005: 103). Bu süreçte örgütün yapısı karar verme süreci ile doğrudan ilişkilidir. Dikey örgüt

modeli yani hiyerarşik örgütlerde yönetici birçok durumda karar almadan sorumludur ve çalışanların karar almada çoğunlukla söz hakkı yoktur. Bu yapıdaki örgütlerde dikey iletişim söz konusu olduğunda ve çalışanların hiyerarşiyi takip etmesi gerektiğinden, alınan kararlarda muhalif davranışlar sergilemesi kaçınılmaz hale gelir. Karar almada yöneticilerin isabetsiz tutumları sonucunda karşılaşılabilecek başarısız sonuçlar örgüt içerisinde çalışanların muhalif davranışlar sergilemesine neden olur (Acat ve Arın, 2008). Yatay örgütlerde ise dikey örgütlerdeki gibi katı hiyerarşi olmadığından çalışanlar emirleri üst yöneticilerden değil işle ilgili gerekli sorumlulardan alırlar. Nitekim birçok modern örgütte günümüzde işletmeler çalışanların örgüt içerisinde motive olmalarını sağlamak için ve hem örgüte hem de yaptıkları işe karşı olumsuz bir düşünceye sahip olmamalarını sağlamak için karar alma sürecine çalışanlar dâhil edilmektedir (Scott, Bishop ve Chen, 2003). Böylece çalışanların muhalefet etme davranışlarının bir bakıma engellenmesi amaçlanmaktadır.

1.3.1.4. Etkisizlik

Bir örgütün etkililiğinin göstergelerini hedeflerini gerçekleştirebilme derecesi (Molnar ve Rogers,1976:401-402), bu hedefleri gerçekleştirebilmek için zorunlu olan kıt kaynakları sağlamada dış çevreden faydalanma ve daha fazla girdi elde edebilme (Molnar ve Rogers,1976:401-403; Reimann,1975:225), yarışan değerler (içsel veya dışsal odaklı ve kontrolü ya da esnekliği benimseyen örgütler) (Quinn ve Rohrbaugh ,1981:136) ile açıklamak mümkündür. Yönetimin görevi örgütsel etkililiği sağlamak olduğuna göre yöneticiye bu noktada ciddi sorumluluklar düşmektedir. Örgütün etkililiği yöneticilerin ve çalışanların etkililiğine bağlıdır. Örgütlerin iyi yönetilememesi çalışanlar üzerinde olumsuz çağrışımlar uyandırarak muhalefet etmelerinde tetikleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Yöneticiliğin profesyonel bir yaklaşım olarak algılanma düzeyi örgütlerin etkililik düzeyini etkilemektedir.

Etkili ve etkisiz yöneticilerin yönetsel özellikleri aşağıdaki gibi belirlenebilir (Commock, Nilakant ve Darkin,1995) :

Etkili yöneticiler; örgütün bütünü ile ilgilenirler, ayrıntıya takılmamaya özen gösterirler, açık bir iletişim modeli benimserler, sadece kendi alanındaki yöneticiler ile değil diğer tüm yöneticiler ile iletişime açıktırlar, kuralları değiştirilemez değildir ve iş performansına etkisi az olan davranışlar ile ilgilenmek yerine personelin iş etkinliğine odaklanırlar.

Etkisiz yöneticiler; ise ayrıntılara çok fazla takılırlar ve bu sebeple bütünü görmekte zorlanırlar, diğer yöneticileri anlamaları oldukça güçtür çünkü iletişime açık değildirlar, kurallar konusunda katıdırlar, başarısız olsalar dahi kendi doğruları geçerlidir, gereksiz ve önemsiz davranışlara daha fazla odaklandıkları için personelin iş etkinliği ile ilgili gözden kaçırdıkları noktalar olabilir.

1.3.1.5. Görev ve Sorumluluklar

Örgütün diğer üyelerinin yöneticilerin ve bireyin kendi görev ve sorumlulukları muhalif davranışları tetikleyen bir diğer unsurdur (Kassing ve Armstrong, 2002:44). Örgüt içerisindeki tüm görev ve sorumluluklar bütünüyle yönetim sürecine dâhil olmaktadır. Çünkü günümüzdeki işletmelerde görev ve sorumluluklar sadece işletme sahiplerinde toplanmamaktadır. Yöneticiliğin daha profesyonel bir anlayışla uygulanması ile işletmenin çıkarlarını da göz önüne alarak işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar görev ve sorumluluklar iyi tanımlanmalı ve çalışanlar ile örgüt arasında denge sağlanmalıdır (Güney, 2008). Görev ve sorumluluklar iyi tanımlanmadığı ve görev ve sorumlulukların dağıtımını eşit gerçekleştirilmediği takdirde çalışan muhalefeti ortaya çıkacaktır (Kassing, 2011:104).

1.3.1.6. Örgütsel Kaynaklar

Örgütlerde kaynaklara erişim ve kaynakların hakkaniyet ile dağıtılması her türlü işletmelerdeki ortaya çıkabilecek bir olgudur. Çalışanlar kaynakların dağıtımını evresinde ve bu kaynakların nasıl dağıtıldığının belirlenmesi aşamasında adil bir şekilde hareket edildiğini hissetmeleriyle yöneticilerinden daha fazla memnuniyet duyarlar ve bu hakkaniyet örgüt içerisinde muhalefet etme davranışlarını doğrudan etkiler. Kaynakların dağıtım aşamasında adaletsizlik ortaya çıkarsa ve bu dağıtım sürecinde tavır ve davranışlarda yanlılık söz konusu olursa örgüt üyelerinin örgüte bağlılığı ve iş doyumları noktasında azalma görülecektir (Yürür,2008). Bir diğer konu örgütsel kaynakların hakkaniyetle dağıtımının örgütsel adaletin prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet ile ilişkisidir. Dağıtımsal adalet kaynakların çalışanlara dağıtılmasıyla, prosedürel adalet ise kaynakların dağıtımını kararı aşamasında alınan kararların örgüt içerisinde hakkaniyet ile yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir (Korsgaard ve Roberson, 1995, 657). Örneğin; bir işletme başarılı bir çalışanını yurtdışına bir yıllığına eğitime göndermeye karar versin. Bu karar doğrultusunda adayın yurtdışına gidebilmesini sağlayacak örgüt içinde başarı kriterleri adil bir şekilde belirlenmediyse ve bunun sonucunda adil olmayan bir seçim ile aday

belirlendiyse bu durum çalışanların örgüt içerisinde muhalefet etmelerine sebebiyet verecektir. Adaletsizlik hisseden çalışanlar kaynakların adil dağılmaması neticesinde güvensizlik duygusuna kapılacaklar ve bu durum görev ve sorumluluklarında aksamalara da neden olabilecektir. Çalışanların görev ve sorumluluklarını gerçekleştirebilmeleri kaynaklara adil bir şekilde erişebilmelerine bağlıdır. (Kassing, 2011: 105).

1.3.1.7 Etik

Örgütsel muhalefeti tetikleyen bir diğer unsur örgüt içerisinde ortaya çıkan etik dışı davranışlardır.

İşletmelerde birtakım nedenlerle oluşan etik dışı davranışlar çatışma ortamını, saldırgan tutum ve davranışları içerir. Sebebine bakmaksızın bu davranış türleri çalışanların performansına, örgüte bağlılığına, iş tatminine olumsuz yönde etki etmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96). Ayrımcılık yapma veya kayırma, çalışanları yıldırma, rüşvet alıp verme, korkutma, istismar etme, dalkavukluk etme, eziyet etme, yolsuzluk, görev ve yetkilerini kötüye kullanma, dedikodu, politik konuları ilişkilere dâhil etme, hakaret etme ve taciz etme örgütlerde en çok görülen etik dışı davranışlardır (Aydın, 2001: 60-69). Bu davranışlardan yola çıkarak etik dışı davranışları işletmeler açısından, yöneticiler açısından ve çalışanlar açısından sınıflandırmak mümkündür (Güven ve diğerleri, 2004: 802,803). İşletmelerin etik dışı davranışları açısından değerlendirdiğimizde çalışanlarının iş güvenliğini hiçe sayan uygulamalara sahip olan, çalışanlarının haklarını gözetmeyen, asgari ücretin altında çalışan barındıran veya adil olmayacak şekilde çalışanlar arasında ücretlendirme politikası güden (Güven ve diğerleri, 2004: 802,803) işletmelerde çalışanların muhalif davranış göstermesi kaçınılmazdır. Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, çalışanlarını kendi kişisel işlerinde çıkar amaçlı kullanarak istismar eden, çalışanlarına gereken değeri göstermeyip onları adeta “bozulunca yenisini alabileceği makineler” gibi gören, performans değerlemede adil olmayan ve çalışanlar arasında ayrımcılık yaparak çalışanların gruplaşmasına neden olan (Güven ve diğerleri, 2004: 802,803) ve çalışanlarını çatışma ortamına sürükleyen yöneticiler bir örgütte muhalefeti tetikleyici davranışlara sebep olabilirler. Çalışanların etik dışı davranışları gözlemlendiğinde bu durum örgüt içerisinde muhalif davranışları tetikleyici olabileceği gibi çatışma ortamı oluşmasına da neden olabilir. Görevini ihmal eden, çalışma saatleri içerisinde özel işleriyle ilgilenen, işe geç gelen veya erken ayrılan, hatasını gizleyen, yöneticilerine hediyeler alarak

veya dalkavukluk ederek şirin görünmeye çalışan (Güven ve diğerleri, 2004: 802,803) çalışanlar diğer örgüt üyelerince hoş karşılanmayabilirler ve diğer çalışanların tepkisine yol açabilir.

1.3.1.8. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme genel çerçevede bir değerlendirenin evvelden belirlenen kalıplar ve ölçüm metotlarıyla çalışanların iş performansını değerlendirme sürecidir (Palmer ve Winters, 1993:9). Performans değerlendirmenin amacı örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi neticesinde elde edilen sonuçların örgütün hedef ve amaçları ile uyuşup uyuşmadığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışanları tüm yönleriyle değerlendirerek, örgüt içerisinde sorumluluk üstlenilen bir kültür meydana getirerek çalışanların örgüte katkıları, kişisel becerileri geliştirilmeye ve başarı ödüllendirilerek çalışanların motivasyonu artırılmaya çalışılır. Bu sebeplerle performans değerlendirme örgüt açısından eksikliklerin tespitinde önemli bir araçtır (Örücü, 2003: 201). Örgüt içerisinde başarılı görülen personel bunun karşılığını görmek ister. Çalışanlar tarafından doğru kişilerin ödüllendirildiği hissiyatı örgütsel adaleti sağlar. Başarısının karşılığını alan personellerin iş doyumunu artar ve bu sayede örgüte olan bağlılıkları artacağı için çalışanların firmadan ayrılması engellenebilir ve işgücü devir oranı düşebilir. Fakat doğru yöntemlerle adil bir şekilde performans değerlendirmesinin yapılmadığı ve başarının ödüllendirilme konusunda ayrımcılık yapıldığı örgütlerde çalışanların çalışma istek ve arzuları, örgüte olan güveni azalır ve bu durum örgüt içerisinde homurdanmalara neden olabilir (Ertürk, 2009: 303).

1.3.1.9. Zararın Önlenmesi

İşletmelere zararlı olabilecek davranışları iki yönden değerlendirmek mümkündür. Çalışanlar yönünden değerlendirildiğinde çalışanlar işletmeye kasıtlı olarak veya bilmeyerek maddi ve manevi olarak zararlı davranışlar sergileyebilirler. İşyerinde sürekli sorun çıkaran, makine ve teçhizata zarar veren, işten kaytaran, işini kötüye kullanan çalışanlar bir işletmede mevcut bulunduğu işletmedeki bu davranışlara karşı uygulamalar önem arz etmektedir. Bu davranışların en aza indirilmesinde yöneticilere ciddi sorumluluklar düşmektedir (Bingöl,1990). Yönetimin bu tarz davranışlarda adil olmayan tutum ve davranışları çalışanları muhalefet etmeye itecektir. Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde ise çalışanlara uygun ve güvenli çalışma şartlarının sağlanmaması, sağlığı ve güvenliği koruyucu ilave tedbirler

alınmaması, çalışma koşullarının iyileştirilmemesi ve tüm bu koşulları sağlayacak bir sistemin yöneticilerce sağlanamaması çalışanların davranış biçimlerini etkileyecektir. İşyerinde çalışma disiplini sağlayabilmek için disiplin kuralları çalışanlara uyumlu bir şekilde belirlenmeli ve çalışanlara açıkça açıklanmalıdır. Ne istendiğini bilen çalışan davranışını kontrol edebilecektir (Yüksel, 2000). Aksi takdirde işletmede muhalif davranışlar kaçınılmaz olacaktır.

1.4. Muhalefet Davranışını Etkileyen Faktörler

Alan yazınında gerçekleştirilen birçok çalışma incelendiğinde örgütsel muhalefet davranışını şekillendirecek faktörler bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler olarak ortaya konduğu görülecektir (Kassing, 2008). Bu faktörlerin tümünün örgüt üyelerinin muhalefet davranışını kime, ne şekilde ve zaman olarak en uygun hangi zamanda göstereceği noktalarındaki tesiri mutlaka görülecektir.

Aşağıda muhalefet davranışını etkileyen ve stratejik davranış seçiminde etkin rol oynayan ‘‘bireysel’’, ‘‘ilişkisel’’ ve ‘‘örgütsel faktörler’’ detaylarıyla üç başlık olarak açıklanmaktadır.

1.4.1.Bireysel Faktörler

Muhalefet davranışını etkileyen faktörlerden birisi örgüt üyelerinin kişisel özellikleridir. Muhalefet davranışının çıkış zamanı örgüt üyesinin kendini örgütten soyutlamaya başladığı ve gittikçe uzaklaşmaya başladığı zamanlardır. Bu sebeptendir ki örgüt üyelerinin bireysel eğilimleri ve örgüt içerisindeki eğilimleriyle birlikte bulundukları pozisyon kişisel unsurları ile ilişkilidir (Kassing,2008:344). Çünkü mantık çerçevesinde hareket ettiğinde bir örgüt üyesi muhalif davranış sergilemeden önce bunun sonuçlarının neler olabileceğini, nereye gidebileceğini kestirmek zorundadır. Bu tip yaklaşımı benimseyen kişilerde izlendikleri hissiyatı hâkim olacağı için stratejik davranış seçimleri bu doğrultuda şekillenecektir (Kassing ve Armstrong 2002: 41-42). Bu sebeple örgüt üyelerinin örgüt içerisinde sabırla hareket ederek fevri çıkışlarla hareket etmeyip mantıklı davranabilmeyi çalışma prensibi olarak benimsemeleri gerekmektedir. Muhalif davranışın ortaya çıkışının tartışma eğilimi ağır basan kişilerde çok daha erken olması olasıdır.

Kassing ve Avtgis (2001) gerçekleştirdikleri çalışmada örgüt üyelerinin muhalefet göstermeleri ile kişisel özellik olarak tartışmaya yatkın yönleri, sözlü saldırganlık gösterme

düzeyleri ve iç ve dış denetim odaklılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Tartışma eğilimi fazla olan örgüt üyeleri sahip olduğu zıt görüşünü sürekli dile getirme eğiliminde olurken, tartışma eğilimi daha düşük olan üyeler zıt görüşünü dile getirmekten kaçınma davranışı sergilerler (Kassing ve Avtgis,1999). Sözlü saldırganlık ise despotluk, aşağılanma, eleştirilme ve her türlü fiziki kısıtlama ve ihlaller neticesinde bu olumsuz durumlara sözel olarak verilen tepkilerdir (Glaude,1991). Bir örgüt içerisinde muhalif görüşe sahip olanlar çoğunlukla çatışmacı, saldırgan ve huzur kaçıran olarak algılanır (Finet, 1994; Stewart, 1980). Fakat gerçekte durum böyle olmayabilir. Çalışanların muhalefeti çatışma içermeyebileceği gibi (Kassing,1998); yıkıcı olmaya değil, yapıcı olarak algılandıklarına inandıklarında ortaya çıkabilir (Kassing,1997). Denetim odaklılık ise bireyin yaşamında deneyimlediği olayları nelerin ya da hangi faktörlerin kontrol ettiğine yönelik inancıdır (Strauser, Ketz ve Keim, 2002). Denetim odaklı örgüt üyelerinin yaşadığı olay ya da durum bireyce kendisi dışında oluşan ve şans, kader gibi etmenlere bağlanabilir veya bireyin kendi davranışlarının bir neticesi olarak ta düşünülebilir (Solmuş, 2004). Muhalefet davranışı açısından konu irdelendiğinde, Kassing ve Avtgis (2001) çalışmalarında örgüt içerisinde karşılaştığı olay ve durumları dış etmenlere bağlayan yani dış denetim odaklı örgüt üyelerinin, örgütteki bir olayı ya da durumu dış faktörlere bağlamayan ve kendi başarısı ya da başarısızlığı olarak değerlendiren, yani iç denetim odaklı örgüt üyelerine göre daha fazla gizli muhalefet davranışı gösterdiklerini saptamıştır.

Yukarıda bahsedilenlerin dışında örgütsel muhalefet ile ilişkili başka kişilik değişkenleri de mevcuttur. Örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasında ilişki olup olmadığını ölçen çeşitli çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık bireyin ya da örgüt üyesinin örgütün amaç ve değerlerine rıza gösterip bu amaçlar doğrultusunda çaba harcaması ve örgütteki konumunu muhafaza etme isteğidir (Mercan 2006). İş doyumu ise örgüt üyesinin yaptığı iş ve çalıştığı işyeri ile ilgili düşüncelerini açığa çıkaran ve bu düşüncelerle ilgili bilgi sağlayan dikkate değer bir değişkendir ve örgüt üyesinin hem işine hem de işyerine karşı yaklaşımını ifade eden bir kavramdır (Meyer,1992:116). Örgütsel özdeşleşme örgüt üyeleri ile örgütün değerlerinin uyuşması ve örgüt içerisinde birliktelik hissiyatı doğması neticesinde bireyin kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi ve aidiyet duygusunun açığa çıkmasıdır. Bunun neticesinde birey kendini belirli bir örgütün bir parçası olarak hisseder (Riketta, 2005). Tüm bu kavramların muhalefet ile ilişkisi ele alındığında açık

muhalafet ile örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olup gizli muhalafet ile bu kavramlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu çalışmalarda tespit edilmiştir (Kassing, 1998; Özdemir, 2010).

Muhalafet davranışının stratejik seçimini etkileyen ve üzerinde mutlaka durulması gereken bir diğer mevzu ise kişilik tipleri veya modelleridir. Alan yazınında örgütsel muhalafet ve kişilik modelleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Kişilik oluşumlarının gruplandırılmış hali olan “beş faktör kişilik modeli” örgütsel muhalafet davranışını etkileyebilecek, örgüt üyesinin bireysel faktörleri arasında değerlendirilebilir. Beş faktör kişilik modeli kişiliği tanımlayabilecek birçok sıfatın incelenmesiyle ortaya çıkarılmış en güçlü ve açık modellerden birisidir (John ve Srivastava,1999; Hart vd.,2007). Beş kişilik faktör modelinde kişilik birbirinden farklı beş bağımsız faktörden oluşmaktadır ve bu faktörler “dışa dönüklük” ’deneyime açık olma”, “sorumluluk”, “uyumluluk” ve “duygusallık” ’tır (McCrae,1987; Saucier vd.20008). “Dışa dönüklük” daha çok sosyal olan, konuşkan, iyimser olan ve diğer örgüt üyeleri ile iletişimi kuvvetli bireyleri tanımlarken, “uyumluluk” daha çok iyi niyetli, yardımsever, yumuşak huylu, kötülük düşünmeyen bireyleri ifade eder. Disiplinli, çalışkan, zamanında görevlerini yerine getiren, sadık ve tertipli kişiler “sorumluluk” boyutunu temsil ederken, sürekli hayal kuran, değişime açık, meraklı kişiler ise “deneyime açık” bireyler olarak ifade edilir. “duygusallık” boyutundaki bireyler daha çok güven duygusu eksik, sinirli, duygusal yönü daha ağır basan nevrotik kişilerdir (Goldberg,1990). Beş faktör kişilik modeli ile örgütsel muhalafet arasındaki ilişkiyi destekler nitelikte araştırmalar incelendiği zaman Ötken ve Cenkci (2013) yapıcı açık muhalafet değişkeni ile dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açık olma boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusu olduğunu tespit etmişlerdir. Yani kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ve sorumluluk arttıkça yapıcı açık muhalafet artmaktadır. Yine dışsal muhalafet değişkeni ile duygusallık, sorumluluk, dışa dönüklük ve deneyime açık olma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, gizli muhalafet davranışı ile de duygusallık ve deneyime açık olma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

İnsanların kişilik özellikleri birbirinden farklıdır ve bu farklılıklar kişileri birbirinden ayırt ettiği gibi muhalafetin sınırlarını da etkilemektedir. Bu sebeple kişilerin bireysel özellikleri

aynı olmadığı için her kişinin aynı derecede muhalefet edeceği beklenmemelidir ve hatta muhalefet edip etmeyeceğini bile bu farklılıklar belirler (Packer, 2010).

1.4.2. İlişkisel Faktörler

Muhalefet davranışını etkileyen faktörlerden bir diğeri örgüt içerisindeki ilişkisel faktörlerdir. Örgüt içi ilişkileri belirleyen, yön veren ve sonuçlandıran temel etken ise örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmayı başarabilmesi için, hem de işlevselliğini devam ettirebilmek adına örgüt içerisindeki bölümlerle zaruri ilişkilerin kurulabilmesi için, örgütün kendisinin dış çevresi ile devamlılığı olan bir bilgi akışının sağlanmasıyla ortaya çıkan bir süreçtir (Dicle,1974). Bir bakıma örgütsel iletişim ilişkilerin ortaya çıkışı, düzenlenmesi ve sonuçlandırılması aşamalarında etkin rol oynar. İletişimin yönü örgütlerde dikey yönlü ve yatay yönlü iletişim olmak üzere iki bölümde ele alınmıştır. Dikey yönlü iletişime sahip örgütlerde üst bölümlerden alt bölümlere doğru işletmenin prosedürleri, emirler, işletmenin amaçları ve hedefleri, çalışanların performansının değerlendirilmesi gibi bilgiler dikey yönlü olarak iletilir. Bu durumun tersi yönde iletişim de örgütlerde mevcuttur. Başka bir deyişle alt kademelerden üst kademelere doğru yine dikey yönlü, faaliyet raporu, örgütün gelişimi ile alakalı çözüm ve öneriler, eksiklikler gibi bilgiler üst bölümlere iletilir (Williams ve Egglan, 1991:31). Örgütlerde koordinasyonu sağlamada etkin olan ve problemlerin açığa kavuşturulmasında kanal oluşumu sağlayarak etkin rol oynayan yatay iletişim ise örgütlerde aynı ve benzeri departmanlarda çalışanlar ile yöneticileri arasında gerçekleşen fonksiyonel ilişkinin neticesinde ortaya çıkan iletişim türüdür (Kaya, 2006:139). Örgütsel iletişimden yola çıkarak ortaya çıkacak olan sonuç örgüt üyelerinin as-üst kademe ile ilişkisinin ne kadar kaliteli olduğunun muhalefet davranış stratejisini belirlemedeki etkisidir Kassing (2000: 64-65). Alan yazınındaki çalışmalar incelendiğinde de bu ilişkinin kalitesinin ne derece önemli olduğunu vurgulamak yanlış olmayacaktır. Nitekim Kassing (2000:64:65) bu konudaki araştırmasında astların yöneticiler ile iyi iletişim kurması sonucunda yöneticilerin astlardan olumlu ve olumsuz geri bildirimi rahat bir şekilde aldığını, bunun gerekçesinin de astların yöneticilerine karşı açık muhalefet davranışı gösterebilmeleri olduğunu, başka bir deyişle astların üstleriyle olan ilişkisinin kalitesi ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Astları ile ilişkisi iyi olmayan, daha çok örgüt içerisinde benzer konum ve kademedeki diğer çalışanlarla ilişki geliştiren örgüt üyeleri daha çok gizli muhalefet davranışı gösterecektir. Ast üst iletişim ağının güçlü olmadığı örgütlerde yatay iletişim

kaçınılmaz hale gelecektir. Yatay iletişim çalışanlar arasında yakın ve dostane ilişkilerin oluşumunda etkin rol oynarken aslında üstlerle düşük kalitede iletişimden dolayı örgüt içerisinde birtakım dedikodular ve söylentilerin yayılmasına neden olabilir (Yılmaz 2009: 259). Bu söylentiler daha çok çalışanların iş güvenliği ve çalışma koşulları, terfiler, çalışma saatleri ve maaşlarda artış veya kesinti, kurumun mali konumu ve itibarı, taşınmalar üzerine olmakta, örgüt içerisinde karışıklık ve güvensizlik yaratmakta, çalışanların moral bozukluğunun ve iş stresinin artmasına neden olmaktadır (Aertsen ve Gelders, 2011: 4,5). Bu söylentilerden etkilenen örgüt üyeleri güvensizlik hissiyatı içerisinde örgütte açık ve gizli muhalefet davranışı göstermekten ziyade daha çok örgüt dışında güvenini kazanmış, örgüt ile ilişkisi olmayan eş, dost ve akrabalarına örgütsel eleştirilerini aktaracak, dolayısıyla yer değiştirmiş muhalefet davranışı gösterebilecektir.

Örgüt içerisinde kaliteli bir iletişim modeli oluşturmak yöneticiler için bir meşakkat olmamalı aksine örgüt için zaruri asli bir vazife olarak algılanmalıdır. Düşünce ve fikirlerin özgürce ifade edilebildiği ortamların çalışanlarca daha çok tercih edildiği, örgüt üyelerinin dile getirmek istedikleri olay ya da durum ile arkasında yatan anlamın aslında duygulara göre değişebileceği, yöneticinin üslubu, yaklaşımı, fikir ve düşüncelerinin gerçekte çalışanlarca ne kadar önemsendiği (Geçikli, 2004) ve çalışanların muhalif davranışlar sergilemesinden, örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel özdeşleşme vb. tüm değişkenlerin tümünün astlar ile çalışanları arasındaki ilişkiye bağlı olduğu unutulmamalıdır.

1.4.3. Örgütsel Faktörler

Stratejik muhalefet davranışı seçimini etkileyen bir diğer değişken örgütsel faktörlerdir. Örgüt üyeleri muhalefet davranışını ortaya çıkarmadan önce görüşün paylaşılacağı dinleyen kişi veya grupları iyi belirlemek zorundadır. Karar verme sürecinde belirlenmesi gereken husus bu görüşün astlarla mı yoksa örgütün diğer üyeleri olan benzer çalışanlar ile mi paylaşılacağıdır. Başka bir ifade ile birey muhalefet davranışı sergilediğinde bu davranışın nelere mal olup olmayacağını mutlaka dikkate almalıdır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar çalışanların örgütün iklimine, örgütsel bağlılığa ve öngörebilmeye (davranış sonucunda karşıt tavır alınıp alınmayacağı) dikkat etmekte olduğunu göstermektedir (Kassing, 2008: 350). Örgüt ile ilgili muhalefet davranışını etkileyecek diğer önemli değişkenlerden biri ise bu çalışmanın temel değişkenlerinden, çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ve diğeri de algılanan örgütsel adalet

kavramlarıdır. Çalışanlar ifade özgürlüğünün olduğu örgütlerde kendilerini daha rahat hissetmekte ve yöneticiler ile doğrudan iletişim kurarak muhalif görüşlerini dile getirme noktasında zorluk çekmemektedirler (Kassing,2000:392). Çalışanlar görüşlerinin dinlenildiğini, görüşlerine önem verildiğini ve örgüte değer sağladıklarını hissettiklerinde yine açık muhalefet davranışı gösterirler fakat çalışanların görüşleri önemsenmez ise ve kendilerine değer verilmediğini hissettikleri zaman görüşlerini astlar ile paylaşmak yerine gizli muhalefet davranışı sergilerler (Kassing, 2001: 448). Muhalefetin susturulduğu hiyerarşik örgütlerde ise çalışanlar yalnızca örgütte etik dışı bir sorun ortaya çıktığında gizli muhalefet davranışı sergilemekte, açık muhalefet davranışı göstermemektedirler (Kassing, 1997: 44).

Çalışanların farklı davranışlar sergilemeleri örgütte algılanan adalet olgusuna göre şekillendiğinden dolayı, örgütü gerçekleştirme ihtimali olan her türlü tehlikeden koruyabilmek için çalışanların pozitif yönde bir adalet olduğuna dair inancını artırabilmek örgüt için oldukça önemlidir (Cihangiroğlu vd., 2012:69). Çalışanlar aksi durumda örgüt içerisinde adaletsizlik olduğunu algıladıkları ve kendilerine adil davranılmadığını hissettikleri zaman örgütsel uygulamalara karşı tepkileri olumsuz olacaktır (Mikula vd., 1998). Hatta bu tepki sadece muhalefet davranışı ile sınırlı kalmayacak, saldırganlık boyutuna dönüşebilecektir. Özdevecioğlu (2003) algılanan örgütsel adalet saldırgan davranışın dikkate değer sebeplerinden birisi olduğunu ve örgüt üyeleri adaletsiz davranıldığını hissettiklerinde düşmanca ve saldırgan tavır takındıkları davranışlarına tesir eden değişkenlerden birinin örgütsel adalet olduğunu tespit etmiştir. Fakat Kassing ve McDowell (2008) adil bir şekilde verilen örgütsel kararların örgüt üyelerinin adalet algısını arttırdığını ve böylece gizli muhalefet davranışlarında azalmalar görüldüğünü tespit etmişlerdir.

1.5. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Örgüt üyeleri bulundukları örgütte muhalefet davranışını tetikleyen herhangi bir uygulama, politika, olay veya durum ile karşılaştıklarında bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörleri göz önüne alarak stratejik bir muhalefet davranışı belirlerler. Örgütte bir sorun olduğunu algılayan ve kendisini bu konuda sorumlu hisseden örgüt üyesi protesto, dillendirme ya da karşı gelme gibi bir takım davranışlara kalkışacak ya da bu davranışların sonucu olarak kendisine bir maliyeti olacağını düşünerek sessiz kalmayı tercih edecektir. Bu iki stratejide dikkat edilmesi gereken iki nokta sorumluluk ve maliyet unsurlarıdır. Muhalif davranışın değişmesi ve farklı

muhalafet davranışlarının ortaya çıkışı örgüt üyelerinin yaşanan olay veya duruma karşı kendilerini ne derece sorumlu hissettiklerine bağlıdır (Özdemir, 2010). Sorumluluk düzeyi yüksek örgütsel sorunlara karşı duyarlılık hisseden örgüt üyeleri bunu dile getirmekten kaçınmayacaktır. Örgüt üyeleri doğrudan saldırgan veya pasif olarak muhalafet davranışı gösterirler (Kassing, 1998). Bu iki davranış şekli sorumluluk düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Örgüt içerisinde yeterince özgürlük sağlandığını, düşünce ve görüşleri hoş karşılandığını, çalışanlarını her konuda desteklendiğini hisseden çalışanlar muhalafet davranışı sergilerler (Graham,1986). Çünkü birey muhalif davranış sergilediği takdirde davranışın neticesinin kendisine bir maliyet doğurmayacağını hissetmektedir. Fakat örgütte cezalandırılma yoluyla bireye yüklenecek maliyetler bireyin olaylar karşısında sessiz kalabileceğini göstermektedir. Bireyin örgüt içerisinde muhalafete gitmeme, dolayısıyla sessiz kalmasına neden olan başka etmenler de mevcuttur. Bireyin ‘nasıl olsa bir şey değişmez’ algısı, cezalandırılma korkusu, olayları yeterince idrak edememeleri, diğer çalışma arkadaşlarını koruma içgüdüğü, sorun çıkararak sivrilme korkusu, üstleriyle sahip olduğu ilişkileri kaybetmek istememe, terfi edememe korkusu gibi nedenlerle örgütte bireyler muhalafet etme yoluna gitmemekte ve dolayısıyla sessiz kalmayı tercih etmektedir (Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003).

Bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin etkisinde kalarak ortaya çıkan stratejik muhalafet davranışlarının ifade edilişlerinden hareket ile muhalafet davranışları açık muhalafet, gizli muhalafet, yer değiştirmiş muhalafet ve haber uçurma (Kassing, 1997:326) olarak dört davranış olarak aşağıda sırası ile açıklanacaktır.

1.5.1. Açık Muhalefet Davranışı

Açık muhalafet çalışanların örgütte muhalafet oluşturabilecek bir olay ya da durum yaşandığında, konuyu örgütte söz sahibi ve etkisi olan yöneticilerine doğrudan aktarması olarak ifade edilmektedir (Kassing, 1998:199). Literatürde dikey muhalafet olarak da geçen açık muhalafet davranışının ortaya çıkışı çalışanların örgütte sergileyeceği muhalif davranışın yapıcı olarak algılanmasına bağlıdır. Çünkü ortaya çıkan soruna karşı oluşan muhalif davranışlar dikey iletişim kanallarıyla doğrudan ve açıkça bir üst yöneticiye, kurumdaki görevlilere ve denetleme mekanizmalarına iletilir (Kassing,1997: 48). Çalışanların açık muhalafet davranışı sergilemelerinde etkili olan önemli bir faktör süresi uzun olan iş güvencelerine sahip olmalarıdır ya da başka bir deyişle işten atılma korkusu yaşamamalarıdır.

Çalışanlar uzun süreli örgüte hizmet edeceklerini bildikleri için muhalif görüş ve düşüncelerini hiçbir çekince duymadan üstleriyle paylaşabileceklerdir (Özdemir, 2010). Çalışanın açıkça muhalefet davranışı sergilediğinde olumsuz bir geri bildirim almayacağını algılaması kadar üst yönetimin de çalışanın muhalif davranışının örgütün faydasına olacak, yapıcı ve sorunu çözen yaklaşımla ortaya çıkacağına dair çalışanlardan beklediği birtakım özellikler mevcuttur. Çalışanlardan beklenen bu özellikler; iç denetim odağının fazla olması, açık sözlü ve tartışmaya eğilimli olmaları, örgütte çalışma arkadaşları ve üstleriyle iyi ilişkilere sahip olmaları, örgütsel sorunları çözme çabalarında örgütteki süreçleri etkileyebilecek kapasiteye sahip olduklarını hissettirebilmeleri, örgüte aidiyet duygularının fazla olması, örgüte bağlı kişiler olmaları, iş doyumu yüksek, işine odaklı, örgüt içerisinde sözü dinlenen, itibarlı kişiler olmalarıdır (Kassing, 1998; 2002; 2009; Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve Armstrong, 2001).

Kassing (2002:188) çalışanların yönetime karşı örgütte nasıl muhalefet stratejisi geliştirerek davranışlarda bulunmalarıyla ilişkili çalışmada çalışanların yöneticilere karşı beş farklı muhalif davranış stratejisi geliştirdiklerini tespit etmiştir. Bu stratejiler; somut bilgilere dayanarak sorunu açıklama stratejisi, sorunun çözümüne yönelik öneriler sunma stratejisi, mevcut durumu değiştirebilmek için sorunu sürekli tekrar etme stratejisi, yöneticiyle ilgili bir üst makama şikâyetle bulunma stratejisi ve istifa etme tehdidinde bulunma stratejisidir.

Çalışanlar örgüt içindeki tecrübelerine dayanarak somut bilgiler ışığında hoşnutsuzluk duyduğu bir olay ya da durumu üstlerine açıklayabilir. Çalışanların bu stratejik muhalefet davranışında dayanak noktası elindeki bilgi ve verilerdir. Çalışanlar sorun ile birlikte çözüm önerilerini de üstüne iletebilir, böylece muhalefet ettiği bir sorunun çözüm önerisini de beraberinde getirdiği için sorunu kabul ettirebilecektir. Sorunun sürekli her ortamda tekrar edilmesi stratejisi ise çalışanların mevcut durumdan ne kadar rahatsız olduğunu ispatlama çabasıdır ve bu stratejik davranış ile üst merciler sorun olduğuna ve çözüm geliştirilmesi gerektiğine yönelik ikna edilmeye çalışılır. Yöneticinin ortaya çıkan soruna çözüm aramadığı veya sorun ile ilgilenmediği algısına kapılan çalışanlar yöneticiyi bir üst makamına şikâyet ederek soruna çözüm yolu arayabilir. Örgütte sorunun gerçekten bir çözüme kavuşmayacağına inanan çalışanlar bir başka stratejik yol izleyerek “eğer ortaya çıkan bu sorunu göz ardı ederseniz ve çözmezseniz istifamı veriyorum ” tehdidinde bulunarak yöneticinin dikkatini

çekmek için çabalama stratejisi güdebilirler. Beş farklı açık muhalefet davranışı stratejisi ile çalışanlar örgütte açıkça seslerini duyurmaya, sorunlara dikkat çekmeye çalışmaktadır (Kassing,2002:198-199; Kassing ve Kava, 2013: 47). Çalışanların örgütün çıkarlarına yönelik bir olay ya da durum ile alakalı seslerini açıkça çıkarmaları çalışanlar ile yöneticiler arasında bir iletişim mekanizması olarak görülmesinde işletme açısından fayda vardır. Zira çalışanlar eğer bu muhalif görüşlerini çalışma arkadaşları veya dış çevresinden eş dostları ile paylaşırlarsa bilgisel anlamda işletme adına büyük bir kayıp olacaktır (Kassing ve Kava, 2013: 46-54).

Açık muhalefet ile ilgili açıklamalardan da anlaşılabilceği üzere açık muhalefet davranışı örgütte iki farklı şekilde görüldüğü anlaşılmaktadır. Açık muhalefet davranışı örgütte var olan sorunların çözümüne odaklı olarak daha yapıcı ve örgütte var olan olumsuz faaliyetler ve davranışlardan hoşnutsuz olan çalışanların şikâyetleri üzerine daha sorgulayıcı olabilmektedir. Literatürde de açık muhalefet davranışının bazı çalışmalarda yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir (Ötken ve Cenkci,2013; Ataç ve Köse,2017). Bu tez çalışmasında da açık muhalefetin iki kısımdan oluştuğu tespit edilmiş ve literatürde devamlılığı sağlamak adına aynı isimler kullanılmıştır.

1.5.2.Gizli Muhalefet Davranışı

Gizli ya da yatay muhalefet davranışı örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini yöneticilerle paylaşmak yerine, diğer örgüt üyelerine dile getirmesidir. Açık muhalefetten en önemli farklılığı ise muhalif davranışın örgütün içinde bulunduğu süreç ile doğrudan ilişkisi bulunmayan diğer örgüt üyelerine sergilenmesidir (Kassing, 1997). Örgüt üyelerini bu yolla görüş bildirmeye iten en önemli sebep sorun teşkil eden olay ya da durumu ifade edecekleri üst kişilerin eksikliğidir. Bir başka deyişle örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini kısıtlayıcı, muhalif görüş dile getirme noktasında heves düşürücü bir bünyenin varlığı gizli muhalefet davranışının ortaya çıkışında etkili olmaktadır Kassing ve Armstrong, 2002: 44-45). Ayrıca örgüt üyelerinin kendilerinin düşman olarak görüldüğünü düşünmeleri bu davranışın ortaya çıkışı noktasında önemli bir rol oynamaktadır (Kassing, 1998:191). Kassing (2000), örgütte gizli muhalefet davranışının ortaya çıkışına “inanç” kavramı üzerinden vurgu yapmıştır. Araştırmanın bulgularında gizli muhalefet davranışı daha çok çalışanların, yöneticilerin örgüt üyelerine karşı açık olmadığına inandıklarında artmakta olduğu vurgulanmıştır.

Gizli muhalefet davranışının olası nedenleri arasında bir diğer dikkate değer husus örgüt üyelerinin bir sorunun olduğunu fark etmeleri, kabul etmeleri fakat bu sorunu dillendirme noktasında ön planda bulunmaktan endişe duymalarıdır (Kassing ve Avtgis, 1999). Bu düşüncenin temelinde ‘‘nasıl olsa bu sorunu biri dile getirir, dertsiz başıma dert almayayım’’ gibi söylemler yatmaktadır. Eğer birey örgüt içerisinde ön plana çıkarsa bunun neticesine katlanmak zorunda kalacağına dair bir inanç besleyebilir. Bireylerin endişe duyusundan kaynaklanan muhalif görüşlerini örgütte yatay eksenle dile getirme, fakat ön plana çıkarak dillendirmeme davranışının ileri boyutu ise tamamen örgüt içerisinde sessizliğe bürünme davranışdır. Thomson ve Bunderson (2003) örgütsel sessizlik sınıflamasından ‘‘kabullenici sessizlik’’ kavramını ön plana çıkarmıştır, bireyin örgüt içerisinde hiçbir şeyin değişmeyeceğine inandığı noktada örgütte oluşan sorunlara tepkisiz davranacağını ve muhalif görüşünün gizli kalacağını dile getirmiştir. Çalışanlar örgütte hoşnut olmadığı durumları değiştirmek isterler. Fakat yukarıda bahsettiğimiz unsurlar dışında yönetimin çalışanların değişim konusunda istek ve arzularının ne derece olduğu ve muhalefet davranışı gösterirken nasıl bir yol izlediklerini takip etmesi kadar örgütte doğal bir durum yoktur. Örgüt üyelerinin gizli muhalefet davranışının temelini aslında yöneticilerin muhalif davranışı nasıl oluşturdukları yatmaktadır. Çünkü gizli muhalefet örgütte ses ve ihmalkârlık öğelerinin bileşiminden oluşur. Örgüt üyeleri bir şeylerin doğru gitmediğine inanç beslemeleri ve bunu dillendirmeleri noktasında bir uyum oluşmadığı zaman üst yönetimler çalışan görüşlerinin çok samimi olmadığını örgüt üyelerinin çözüm üretmede sorunu dillendirirken etkisiz yöntemlere başvurduklarını düşünecekler ve muhalif görüşleri dikkate almayacaklardır (Kassing, 1997). Örneğin; (Garner, 2006) çalışmasında örgüt üyelerinin hoşnut olmadığı durum ya da olayları çalışma arkadaşlarına dile getirirken değişimin sağlanabilmesi için yöneticilere karşı örgüt üyeleri ile bir terkip oluşturabileceğinden bahsetmiştir. Bu tarz birliktelikler yöneticilerce hoş karşılanmayabilir ve hatta yöneticiler çalışanları cezalandırma yoluna başvurabilir. Örgütlerde yaşanabilecek bu tip koalisyonlar toplu iş bırakmak, greve gitmek gibi sonuçlarla neticelenebilir.

1.5.3. Dışsal Muhalefet Davranışı

Tıpkı gizli muhalefet davranışı gibi, dışsal muhalefet davranışının da temelinde muhalif davranış sergilendiğinde bu davranışın örgüt içerisinde hoş karşılanmayacağı ve bu davranışa bir takım ters tepkilerin gelebileceği endişesi yatmaktadır ve böyle düşünen örgüt üyeleri dışsal

muhalefet davranışı sergileyebilirler (Kassing, 1997: 50). Gizli muhalefetten başlıca farklılığı örgüt üyesinin sadece yöneticisine değil, çalışma arkadaşlarına da muhalif görüşlerini dile getirememesidir. Muhalif görüş ve düşünceler örgütte bulunmayan kişilere dile getirilir (Kassing ve Avtgis, 1999:192). Muhalif görüşler dile getirilirken örgüt dışından kişilere başvurulması örgütteki diğer üyelere karşı duyulan rekabetin boyutu ve bunun sonucunda ortaya çıkacak “bana düşmanca bakılır” korkusu dışsal muhalefetin oluşumunda etkilidir ve rekabet ortamının hâkim olduğu örgütlerde dışsal muhalefet davranışı ile karşılaşılma ihtimali oldukça yüksektir (Kassing, 1998).

Dışsal muhalefet davranışı daha derinden irdelendiğinde teorik altyapısının Hirschman’ın (1970) ayrılma, dile getirme, sadakat ve aldırmama kuramından “’ayrılma” ve “’aldırmama” boyutları ile örtüştüğü görülecektir. Birey örgütte bir şeylerin düzeleceğine dair umudunu kaybetmişse başka bir deyişle örgüt içinde bu sorunların çözüme kavuşamayacağına inanıyorsa ayrılma davranışı sergileyecektir. Dışsal muhalefet davranışının bireylerin örgütte yaşadıkları sorunları örgüt dışı kişilerle paylaşarak bir nevi rahatlamalarını sağlamasına rağmen, birey bir noktadan sonra örgüte olan bağlılığını kaybetmeye başlayacaktır. Belki fiziksel olarak örgüt içerisinde kalsa da düşünce olarak birey örgütten kopmaya başlayacak ve bu durum ayrılma düşüncesini açığa çıkaracaktır (Kassing, 1997:326). Aldırmama davranışının oluşmasındaki temel unsur ise bireyin muhalif görüşleri doğrudan örgüt üyelerine dile getirmek yerine örgüt dışı kaynakları kendisine seçmiş olmasıdır. Dışsal muhalefetin oluşumunda örgütteki karşılıklı güven duygusunun önemli bir etkisi vardır. Güven kavramı bireysel boyutta ortaya çıkabileceği gibi örgütsel boyutta da açığa çıkabilir. Bu iki boyutun birbirinden farklılıkları vardır (Doney ve Cannon,1997). Örgütte bireysel boyutta çalışma arkadaşlarıyla güven sorunu yaşayan örgüt üyeleri açık muhalefet davranışı gösterebilir ve yöneticilerine karşı daha açık görüşlerini dile getirebilirler. Bunun tam tersi bir durumda ise örgüt üyeleri örgütsel anlamda güven problemi yaşıyorlarsa yöneticilerine muhalif görüşlerini anlatmak yerine bu davranışı örtük bir şekilde çalışma arkadaşlarına ileterek gizli muhalefet davranışı veya güvensizlik duygusunu örgütün tümüne mal ederek örgüt dışı bireylere davranışı ileterek dışsal muhalefet davranışı gösterebilirler

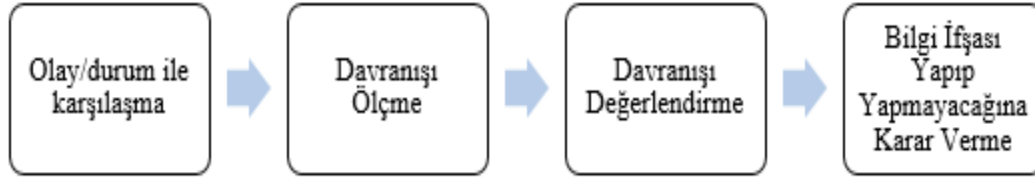
1.5.4. İhbar Etme (Whistleblowing) Davranışı

Uluslararası literatürde Whistleblowing olarak adlandırılan (Miceli ve Near, 1984), Türkçe’de ise ‘İhbar Etme’ olarak ifade edilen (Yürür ve Nart, 2016) davranış şeklinin İngilizce’de kavram olarak ortaya çıkışı bir hayli ilginçtir. İngilizce’den dilimize birebir çevrildiğinde ‘‘ıslık çalmak’’ olarak karşımıza çıkan kavramın tam manasıyla dilimize geçişi mümkün olamamaktadır ve kavram ihbar etme, bilgi ifşa etme, haber ucurma gibi isimler ile karşımıza çıkmaktadır. Fakat neden yabancı literatürde bu isim ile kavramlaştırıldığına dair bilgi edinmek mümkündür. Spor müsabakalarında görev alan hakemler sporcular hatalı bir hareket veya davranış gerçekleştirdiklerinde düdüğünü çalmakta ve doğru yapılmayan oyunu durdurmaktadır. Bu şekilde tüm izleyicilerin dikkatini çekmektedir ve sesini duyurmayı başarmıştır (Qusqas ve Kleiner, 2001: 97). Benzer bir anlam yüklemesi ile genel manada ihbar etme bir örgütte daha önce bulunmuş veya faal olarak bulunmaya devam eden örgüt üyelerinin örgütte kural ve etik dışı faaliyetleri, bu faaliyetleri engelleyebilecek üstlerine veya örgüt dışı kurumlara iletmesidir (Miceli ve Near, 1984: 689). Örgüt üyesinin sesini duyurması açısından oldukça etkili olan ihbar etme kavram içsel olarak üst otoriteye başvurulması umut hissini, dış kaynaklara verilen bilgiler ışığında (dış güçler, medya, çıkar grupları vs.) öfke hissini dışa vurumunu ifade eder (Henik, 2008, 116). Daha açıkça ifade edilirse örgüt üyesi örgütte yer alan sorunların çözülebileceğine dair içinde umut taşıyorsa ve üst yöneticilerine güven duyuyorsa bu davranışa yönelebilir. Bilgiyi aktaran kişiye yanlış giden bir olaya veya duruma dair kendisini de yargılamayacağına dair güven veren ve bu konuda samimiyetine ve kararlılığına inanılan yönetici bilgiyi ifşa edecek kişi için davranışın ortaya çıkışında oldukça önemlidir (Aktan, 2015: 33). Aksi durumda örgüt içerisine veya örgüt dışına bilgi veren örgüt üyesi diğer örgüt üyeleri tarafından hoş karşılanmayabilir. Hatta bu bilgiler örgüt dışına aktarılırsa hem örgüt hem de bilgiyi taşıyan açısından düzeltilemeyecek sonuçlar doğurabilir. Fakat çoğunlukla haber uçuran kişi sorunun çözümüne yönelik iç bağlantı yollarını kullanmaktadır. Örgüt içerisinde ihbar etme her ne kadar hoş karşılanmasa da ve kimi zaman yöneticilerce görmezden gelinse de sonuçları dış kaynaklara bilgi aktarımına göre içerisinde daha az korkutma barındırır (Miceli ve Near, 2002).

Miceli, Near ve Dworkin (2013), ihbar etme davranışını bir süreç olarak ele almıştır. Örgütte çalışanlarca olumsuz karşılanacak kural veya etik dışı davranışın gerçekleşmesi durumunda

davranışı gerçekleştirecek örgüt üyesi ilk önce sessiz kalıp olayın ve durumun ön değerlendirmesini yaptığını, olayın ne aşamada olduğunu tespit etmek amacıyla ise kendi öz değerleri ile davranışı kıyasladığını, davranışın seviyesini buna göre belirlemek için bu yol ile ölçüm gerçekleştirdiğini, ölçüm sonuçlarından hareket ile davranışı değerlendirdiğini ve değerlendirme neticesine göre de bilgiyi ifşa edip etmeyeceğine karar verdiğini belirtmiştir.

Şekil 2: Miceli, Near ve Dworkin'in İhbar Etme Süreci Modeli



Kaynak: Miceli, Near ve Dworkin (2013)- Whistle-blowing in organizations. Psychology Press.

Henik (2008) ise muhalefetin nihai seviyesi olan ihbar etme davranışı sergilenirken bu esnada muhalif davranışların beş evreden oluştuğunu belirtmiş ve bu evreleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Öncelikle örgütte örgüt üyelerini rahatsız edecek etik veya kural dışı bir olay ya da durum meydana gelmelidir.
- Bu olumsuz olay ya da durum örgüt üyelerince dikkate değer bir etki yaratmalıdır, başka bir deyişle çalışan sorun olan durumu tepki vermeye, dillendirmeye değer olarak algılamalıdır.
- Bir sonraki aşamada örgüt üyesi amaçları doğrultusunda ihbar etme davranışını gerçekleştirmelidir.
- Örgütte kural dışı veya etik dışı davranış sergileyen kişinin ihbar etme ile karşı karşıya kaldığında göstereceği reaksiyonun gücü dikkate alınmalıdır.
- Örgüt üyesi ihbar etme davranışından kaynaklanan tepkiler neticesinde tekrar bir benzeri olay yahut durum ile karşılaştığında nasıl reaksiyon göstereceğini önceden belirlemelidir.

Örgütte ortaya çıkan ihbar etme davranışı ile alakalı Aktan (2015) ‘5N 1K’ analizi gerçekleştirerek kavramın genel bir çerçevede bir tablo halinde kavramı özetlemiştir. Tabloda

kavramın ne demek olduğu, niye örgütlerde ortaya çıktığı, davranışı gerçekleştirme yöntemlerinin neler olduğu, davranışın ne zaman, kime yönelik ortaya çıktığı, davranışı gerçekleştiren kişiler kimler olduğu ele alınmıştır. Tablo 2 ihbar etmede 5N 1K analizini içermektedir.

Tablo 2. İhbar Etme 5N 1K Analizi

NE? İhbar Etme NE anlama gelmektedir?	İhbar Etme: Bir organizasyonda yasal olmayan ve etik değerlere aykırı davranış ve faaliyetlerin organizasyonun içinde bulunan ve/veya organizasyonun dışında kalan kişi veya kurumlara zarar vermemesi adına durumla ilgili bilgi sahibi kişiler tarafından sorunların çözümünde güce ve etkiye sahip iç veya dış güç kaynaklarına (otoritelere) aktarılmasıdır.
NEDEN/NİÇİN? İhbar Etme NEDEN ve NİÇİN gerçekleştirilir?	Bireysel Nedenler: Kişinin yüksek derecede bireysel erdem ve etik bağlılığı, erdem ahlakı, ödüllendirilme beklentisi Örgütsel Nedenler: Kurum kültürünün, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü olması Durumsal Nedenler: Sadece belirli durumlarda ortaya çıkabilecek bir kısmı kişisel olabilecek sebepler (kıskançlık, bireysel çıkarlar ve çatışma)
NASIL? İhbar Etme NASIL ve hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirilir?	Bilginin Açıkça İhbar edilmesi: Yasa dışı ve etik dışı eylem ve davranışların yazılı ve sözlü olarak açıkça bildirilmesi Bilginin Gizlice İhbar edilmesi: Yasa dışı ve etik dışı eylem ve davranışların kimlik gizlenerek bildirilmesi -Bilgiyi ihbar eden kendi kimliğini gizleyerek yasa dışı ve etik dışı eylem ve davranışları açığa çıkarabilir. (<i>anonymity</i>) -İhbar etme davranışını gerçekleştiren yasa dışı ve etik dışı eylem ve davranışları açığa çıkarırken ismini belirtmekten çekinmez, fakat bilgiyi elde eden iç ve dış otoriteler ihbar edenin kimliğini saklı tutar. (<i>confidentability</i>).
NEREYE/KİME? İhbar eylemini gerçekleştiren kişi yasa dışı ve etik dışı eylem ve	İçsel Haber Uçurma: İhbar eylemini gerçekleştiren kişinin yasa dışı ve etik dışı eylem ve davranışları üst yönetime sözlü ve/veya yazılı olarak bildirmesi

davranışları NEREYE/KİME bildirir?	Dışsal Haber Uçurma: İhbar eylemini gerçekleştiren kişinin yasa dışı ve etik dışı eylem ve davranışları örgüt dışı sorun çözecek ve/veya oluşturacak kişi veya kurumlara ifşa etmesi (medya, polis v.s)
NE ZAMAN? İhbar eylemini gerçekleştiren kişi yasa dışı ve etik dışı eylem ve davranışları NE ZAMAN açığa çıkartır?	Bilginin ne zaman açığa çıkarılacağı kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık gücüne bağlıdır. Kurum kültürü güçlü ve yüksek örgütsel vatandaşlık bilinci olan örgütlerde ihbar eylemi için zaman yoktur. Olay gerçekleştiğinde whistleblower'lar derhal faaliyete geçer. Kurum kültürü ve yüksek örgütsel vatandaşlık bilinci olmayan örgütlerde ihbar eylemi durumsal nedenlere bağlı olarak gerçekleşir.
KİM? Yasa dışı ve etik dışı eylem ve davranışları açığa çıkaran KİM'lerdir?	Örgütlerde yasa dışı ve etik dışı davranışları açığa çıkaran, bu konularda bilgi aktaran kişiler whistleblower olarak adlandırılır. Doğrudan denetleme yetkisine sahip olmadıkları için bu kişilere "gönüllü denetçiler" de denebilir. Bilgiyi ihbar eden kişileri üçe ayırmak mümkündür: -Örgüt hakkında bilgi sahibi eski çalışanlar - Örgüt hakkında bilgi sahibi örgütte mevcut çalışanlar -Örgüt dışında kalan, fakat örgüt hakkında bilgi sahibi eski paydaşlar

Kaynak: Aktan (2015). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing.

1.6. Örgütsel Muhalefetin Davranışının Örgüt ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi ve Sonuçları

Muhalefet davranışı siyasal muhalefetin de etkisiyle genelde kulağa hoş gelen bir tabir olarak algılanmamaktadır. Örgüt adına fayda sağlayabilecek, örgütte ortaya çıkan veya mevcut birtakım sorunları çözmeye etkili olabilecek muhalif görüş ve düşünceler örgütler tarafından pek istenmeyen davranış şeklidir. Bu sebeple çalışanlarca çeşitli riskleri bünyesinde barındıran bir davranıştır. Çalışanlar üst yönetimlerin ve diğer örgüt üyelerinin muhalif görüş ve düşüncelerini dile getiren örgüt üyesine karşı anlayışlı ve dostane bir tavır mı sergileyecekleri

yoksa düşmanca tavır mı gösterecekleri bilinmemektedir. Muhalif davranış sergilenmeden önce karşılaşılabilecek sonuç mutlaka dikkate alınmalıdır (Kassing,2002:188). (Graham,1986:28). yöneticilerin örgütte muhalefet davranışı ile karşı karşıya kaldıklarında üç farklı tepki ortaya koyabileceğini, eğer örgüt içi iletişim düzeyiyle ilişkili olarak örgüt üyelerinin muhalif görüş ve düşüncelerini dile getirmelerinin teşvik edilebileceğini, muhalif görüş ve düşüncelerin susturulabileceğini ve cezalandırılabilirliğini belirtmiştir. Ortaya çıkabilecek bu gibi sonuçlar ileride ortaya çıkacak bir olay ya da durum ile ilgili nasıl muhalif davranış sergilemeleri gerektiği konusunda çalışanlara yol göstermektedir. Çalışanlar muhalefet davranışı sergilediklerinde eğer olumlu geri dönüş alırlarsa muhalif görüş ve düşüncelerini devam ettirirlerken, muhalif görüş ve düşüncelerin susturulduğu, görmezden gelindiği ortamlarda bu düşünceleri açıklama istek ve arzuları gerileyecektir. Buradan anlaşılabileceği gibi örgütün muhalif görüş ve düşünceler ile ilgili bakış açısının ne denli önemli olduğu aşikârdır (Özdemir,2010:75-76). Diğer bir yandan yönetimin muhalif davranış mesajlarını iyi okuyabilmesi ve süreci doğru yönetebilmesi gerekir. Örgütün muhalefet sürecini doğru algıladığı ve yönettiğinin göstergesi muhalif görüşlerin kanıt gösterir nitelikte olması ve çoğunlukla örgüte yarar sağlayacak muhalefetin ortaya çıkışıdır (Kassing ve Kava, 2013: 54).

Muhalif görüş ve düşüncelerin sergilenmesinde örgüt içerisinde bireyin tecrübesi de oldukça dikkat çekici bir öneme sahiptir. Zira örgüt üyesi örgütün kültürünü tanıyacak ve nasıl hareket edeceğine dair henüz yeterli bir zamana tecrübeye sahip değilse muhalif davranışlarda stratejik hareket edemeyebilir. Daha açıkça ifade etmek gerekirse örgüt üyesi tecrübesizliğinden kaynaklanan örgütte diğer örgüt üyelerini bir takım yanlış anlamalara, saldırgan tutum ve davranışlara itebilecek, örgütün faydasına olmadığı düşünülen hatalı stratejik muhalif davranış sergileyebilir. Örgüt üyesinin muhalif davranışlarda tecrübesi ile alakalı Kassing ve Dicioccio (2004) tarafından “Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent” isimli örgüt üyelerinin dışsal muhalefet boyutunu, örgütte hangi koşullarda kullandıklarını ifade eden çalışmalarındaki bulgulara genç yaşta olan ve yeterince iş tecrübesi kazanamamış çalışanların açık muhalefet ve gizli muhalefet türlerine nazaran daha çok dışsal muhalefet davranışı gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Örgütte yeterince tecrübe sahibi olmayan örgüt üyesi örgütte muhalif görüşlerini üst yöneticileri ile veya diğer örgüt üyeleri ile paylaşmaktan ziyade örgütte doğrudan ya da dolaylı bir ilişkisi mevcut olmayan bireyler ile paylaşmaktadır. Korku, endişe ve kaygı gibi duygularla örgüt üyesinin görüş ve düşüncelerini örgüt dışı kişiler ile paylaşması

bireyin iş motivasyonunu, örgüte olan bağlılığını azaltacak ve zamanla bu faktörlerin azalmasıyla örgütten ayrılmalar gerçekleşebilir. Kassing (1998:209-213) araştırmasında çalışanların iş doyumunun, örgütsel bağlılığının ve örgütte özgür bir ortamın artmasıyla birlikte açık muhalefet davranışının da artacağını, aynı şekilde örgütsel bağlılığın azalmasının da daha çok dışsal muhalefet davranışını artıracığını tespit etmiştir. Bu sonuçlardan hareketle örgütte yeterince tecrübe sahibi olmayan bireylerin örgütte yaşayacağı korku ve endişelerin neticesi örgütsel bağlılığın azalması ile çalışanların örgütte bu tür davranışlar sergilemesinde psikolojik olarak işten ayrılmaları yatmaktadır (Kassing,1998:183). Sonuç olarak dışsal muhalefet kaçınılmaz hale gelecektir. Buna ek olarak, tam tersi, daha fazla tecrübeye veya statüye sahip bireylerin, işlevsel konular hakkında muhalefetlerini ifade etme olasılıkları daha yüksektir (Kassing, 2006; Kassing & Armstrong, 2001;Croucher vd, 2009).

2. BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İşletmeler sosyal sistemlerdir ve işletmeleri oluşturan temel yapı taşı insanlardır. Tüm işletmeler hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmek için insan faktörünü ön planda tutmak zorundadır. Bu çalışmada öncelikle insanın ait olduğu ve bir parçası olduğu kültürlerin ülkeden ülkeye farklılık göstereceğine dayanan Geert Hofstede'nin kültür sınıflandırmasından bahsedilecek daha sonra örgüt kültürünün tanımı ve kapsamı ile birlikte örgüt kültürünün unsurlarından ve yaklaşımlarından bahsedilecektir.

2.1.Hofstede'nin Kültür Sınıflandırması

Toplum ve insan davranışlarının kültürden kültüre farklılık gösterebileceğine dair araştırmaların temeli 1967 yılında uluslararası bir işletme olan IBM'de Geert Hofstede ve arkadaşlarının öncülük ettiği Uluslararası İşletmeler Üzerine Araştırmalar Kurumu tarafından başlatılan çalışmalar ile başlamıştır. 1973 yılına kadar Hofstede önderliğinde 64 ülkeden 116.000 IBM çalışanı ile yapılan mülakatlar ile araştırmalar devam etmiştir (Hofstede vd.,1990: 287). Bu çalışmalardaki amaç kültürel farklılığı ölçmektir. Kültürler öğeleri ele alarak gerçekleştirilen bu çalışmalar uluslararası ekonomi, iletişim ve çeşitli sektörler arasındaki birlikteliği içeren unsurlar barındıran bir model içermesi bakımından kabul edilmiş ve fenomen haline gelmiştir. Geert Hostede'nin Kültür Boyutları Teorisi ile açıklama çalıştığı bu fenomen kültürel değerlerin davranışları ne şekilde etkilediğini ve kültüre ait bireylerin neden benzer davranış geliştirdiklerine dair bir kalıp oluşturmaya yarar. Çalışmanın boyutlarını önceleri 4 değişken olan "güç mesafesi (power distance), bireycilik-toplulukçuluk (individualism-collectivism), erillik-dişilik (masculinity-femininity), belirsizlikten kaçınma (the avoidance of uncertainty)" oluşturmaktaydı. Daha sonraları yapılan çalışmalar ile birlikte bu boyutlara beşinci boyut olarak "uzun dönem- kısa dönem oryantasyon" (long-short term orientation) boyutu ile 2000'li yıllardan sonra özellikle Michael Minkov ile birlikte yapılan çalışmaların neticesinde altıncı boyut olarak "hoşgörü-kısıtlama" (indulgence-restraint) boyutu eklenmiştir ve bu altı boyut özetle şöyle açıklanmaktadır (Hofstede, 2011; 8).

2.1.1. Güç Mesafesi (Power Distance)

Güç Mesafesi, bir toplumun daha az güçlü olan üyelerinin eşitsiz bir şekilde dağıldığını kabul edip bekledikleridir (Hofstede, 2001). Başka bir deyişle bir toplumun, örgütler ve kurumlardaki (örneğin aile) iktidar düzeylerinde farklılıkları kabul ettiği ve beklediği

derecedir. Bir ülkenin veya kültürün yüksek güç mesafesi puanına sahip olması, bazı kişilerin daha büyük miktarlarda ve diğerlerinden daha fazla güç kullandığı yönünde bir beklenti ve kabul olduğunu göstermektedir. Bu toplumlarda var olan hiyeraşi eşitsizliği temsil eder. Toplumda ayrıcalıklı olma ve statü kesiksiz ön planda tutulur. Toplumda iyi veya kötü olarak algılanan herşeyden önce toplumun başlıca hakikati haline gelen güç kavramı gelmektedir. Düşük bir güç mesafesi puanı ise, tüm insanların eşit haklara sahip olması gerektiği görüşünü yansıtır (Hofstede, 1994:5). Bu toplumlardaki insanlar arasında belirgin farklılıklar yoktur. Hiyerarşik yapı yalnızca belirli kurallarla oluşturulur ve statik bir yapıda değildir. Bir örgütte ise astlar dilediklerinde üstleri ile iletişim kurabilmektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001).Toplum tarafından özümşenen güç mesafesindeki bu farklılıklar zamanla daha içsel bir hal alarak örgütsel boyuta taşınmaktadır. Somut bir örnek vermek gerekirse Malcolm Gladwell (2008), “The Ethnic Theory of Plane Crashes,” isimli kitabında Geert Hofstede’nin ‘‘güç mesafesi’’ boyutuna ithafen Kore Havayolları’nın kaza sayısına dikkat çekmiş, araştırmalar neticesinde uçakların kaza sebeplerinin teknik bir hatadan ziyade, hata yapıldığını farkedilen pilotların veya kabin ekibinin hataya dile getirecek cesareti bulamasından kaynaklandığına vurgu yapmıştır. Yaşanan bu olayda otoriteye duyulan saygı neticesinde yaşanan iletişim eksikliği güç mesafesinin boyutunu ortaya çıkarmaktadır (Winner,2015).

2.1.2.Bireycilik-Toplulukçuluk (Individualism-Collectivism)

Bireyci kültürler kişiler arasındaki bağların gevşek olduğu ve bireylerin daha çok kendisine ve yakın akrabaları dışında diğer kişilere karşı mesuliyetinin düşük olduğu toplumlardır. Toplulukçu kültürlerde ise insan doğar doğmaz akrabalarına ve yakınlarına sıkı bir bağ ile bağlıdır, bireyler hayatları boyunca sorgulamadan sadakatle bu bağı korumaya çalışır ve uyumlu gruplar halinde bütünleşirler (Hofstede, 2010). Toplulukçu kültürlerde ‘‘bireysel sorumluluk alma’’ ve ‘‘bağımsız hareket etme’’ ön planda ve örgütsel yapılanma bu anlayışa göre şekillenmektedir fakat toplulukçu kültürlerde ise ‘‘örgütsel bağlılık’’ ön plandadır ve örgütlerde birlikte hareket etme olgusundan kaynaklanan örgüt içi bireylerce korunma davranışı beklenir (Sigler ve Pearson, 2000: 31). Örgüt içi statü ve başarı da bireyci-toplulukçu kültür yapısına göre şekillenebilmektedir. Bireyci kültürlerde statü bireysel başarının bir ürünü olarak kazanılırken toplulukçu kültürlerde ise statü ise bağlılık, sadakat gibi davranışların karşılığı olarak edinilir ve birey başarıyı kendine atfetmez. Bu farklılıklardan yola çıkarak toplulukçuluk bireylere kıt kaynaklar ve yoksulluk altında grup olarak hareket etmeyi ve

bağlılığını kaybetmemeyi benimsetme olarak görülürken, bireycilik ise daha çok zenginlik ve refah halinde iken eldeki bol kaynaklarla ve imkanlar doğrultusunda bireyleri çevrelerine adapte edebilme anlayışını benimser (Hofstede vd., 2002: 35). Bu bakımdan Hofstede (2010), bireycilik ve toplulukçuluk kültür tiplerini farklı boyutlara göre şu şekilde değerlendirmiştir:

Bireyci kültürlere göre;

Kişisel zamana göre: bireysel olarak ya da aile hayatınız için yeterli zaman ayırabileceğiniz bir iş

Özgürlük: İşinizde kendi yaklaşımınızı benimseyeceğiniz özgür bir ortam

Mücadele: Eldeki imkânlarla bireysel başarılarınızı ön plana çıkarabileceğiniz bir işte mücadele etme

Toplulukçu kültürlere göre;

Gelişim: Yeteneklerini geliştirerek ve fırsatları değerlendirerek örgüte yeni bir şeyler katma çabası

Fiziksel koşullar: Zor şartlar altında dahi var olan imkânlarla en iyi fiziksel çalışma ortamının oluşturulması

Yeteneklerin kullanımı: Tüm yetenek ve çabaların gösterilerek herkese atfedilmesi

2.1.3.Erillik-Dişilik (Masculinity-Feminity)

Erillik, toplumsal cinsiyet rollerinin açıkça belli olduğu bir toplumu temsil eder. Erilliğin hâkim olduğu toplumlarda erkekler iddialı, sağlam ve maddi başarıya odaklanırken; dişil toplumlarda daha çok alçakgönüllülüğe değerlere olan bağlılığa ve yaşam kalitesine vurgu yapılmaktadır (Hofstede, 2001). Dişil toplumlarda duygusal cinsiyet rolleri açıkça örtüştüğünde erkek ve kadın da yaşam kalitesini dikkate alan, mütevazı ve alçak gönüllü davranışlar sergilemektedir (Hofstede,2010). Erilliğin hâkim olduğu kültürlerde karşılıklı bağlılıktan ziyade başkalarının yardımına ihtiyaç duyulmadan bağımsız hareket etme duygusu egemendir ve bireylere güvenmekten daha çok örgütlere duyulan güven söz konusu olmaktadır. Böylece erillik-dişilik kültür boyutunun bireyci-toplulukçu kültür boyutu ile ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bağımsız hareket etme duygusu bireyselliği desteklemekte, örgüte

duyulan güven ise toplulukçu kültür boyutuna atfedilebilmektedir. Fakat Hofstede (2010) bir etnik grupta yer alan bir kişinin başka bir etnik grupta yer alan kişilerle grup oluşturmaları, yardımlaşması (örneğin; yardımsever bir Hristiyan'ın ihtiyacı olan bir Yahudi'ye yardım etmesi ve iyi ilişkiler içinde bulunması) durumunu toplulukçu kültür boyutuna nazaran daha çok dişil kültür boyutu ile ilişkilendirmektedir. Öte yandan toplumsal olarak erillik-dişilik arasındaki farklılıkları Hofstede IBM çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında iki başlık altında özetlemiştir:

a) bazı ülkelerde erillik- dişilik değerleri çok az farklılık ortaya çıkarmıştır.

b) toplumlarda tek tip erillik değeri yoktur ve bu değerler toplumdan topluma farklılık gösterebilir. Örneğin bir toplumda erkekler rekabetçi ve saldırgan olabilirken, başka bir toplumda erkekler çevresine uyumlu ve hassas olabilir.

Genel olarak eril ve dişil toplumların karşılaştırılması Tablo 3'deki gibi gösterilmektedir:

Tablo 3. Eril-Dişil Toplumların Karşılaştırılması

Eril Toplumlar	Dişil Toplumlar
İş aileden önce gelir	Aile ve iş arasında uyum ve denge vardır
Babalar gerçekler ile anneler duyguları ile hareket eder	Anne ve baba, her ikisinin de gerçekler ve duygular ile başa çıkar
Güce ve otoriteye hayranlık söz konusudur	Kişisel başarının küçümsenmesi ve kıskançlık vardır
Zayıf küçümsenir ve "gücü olan kazanır" anlayışı hâkimdir	Güçsüze sempati duyma, koruma içgüdüsü vardır
Kadınlar ağlar; erkekler ağlamaz, erkekler savaşır; kadınlar savaşmaz	Erkekler de bayanlar gibi ağlayabilir fakat asla birbirleri ile kavga etmemelidir
Dinin temeli yaratıcının/yaratıcıların gücüdür	Dinin temeli kardeşliğe dayanır
Cinsellik hüner sergilemenin bir yoludur	Cinsellik ilişki kurmanın bir yoludur

Kaynak: Hofstede, 2001

Boyutsal olarak erillik ve dişiliğin bir başka kıyaslaması yine Hofstede (2010) 'nin çalışmasında mevcuttur ve bu kıyaslamada kültürler aşağıdaki boyutlara göre şu şekilde açıklanmaktadır:

Eril kültürlere göre,

Kazanç: Yüksek kazanç için fırsata sahip olma.

Tanınma: İyi bir iş çıkardığında bunun bilinmesini sağlama

Gelişim: İyi derecedeki işler için gelişim fırsatına sahip olma

Mücadele: Eldeki imkânlarla bireysel başarılarınızı ön plana çıkarabileceğiniz bir işte mücadele etme

Dişil kültürlerle göre,

Yönetici: üst yöneticiler ve amirlerle iyi bir iş arkadaşlığı kurma

İş Birliği: Birbirlerine yardım eden bireylerle çalışma

Yaşam Alanı: Kendin ve ailen için arzuladığın yaşam alanında yaşa

İş Güvencesi: İstedğin sürece, şirketin için çalışabileceğin işinde güven sahip olma

2.1.4. Belirsizlikten Kaçınma (The Avoidance of Uncertainty)

Belirsizlikten kaçınma boyutu bireylerin örgütteki belirsizliğe veya örgütte algılanan riske katlanabilme derecelerini ifade etmektedir. Kuralların ve düzenlemelerin geniş yelpazede öneme sahip olduğu örgütlerde belirsizlik ve risk bireylerce bir tehdit olarak algılanmaktadır. Bu tip toplumlarda bireylerin belirsizliğe toleransı oldukça düşüktür ve bireyler iş güvencesine, emeklilik ikramiyesine, garanti ücrete önem verirler (Aydemir ve Demirci, 2006:31). Belirsizliğin arttığı durumlarda bireyler endişe duymaktadır ve endişelerinin neticesinde daha stresli ve sinirli, daha saldırgan davranış göstermektedir (Robbins, 1998). Bu davranışların bireylerin belirsizliğe karşı toleransının düşük olmasıyla beraber daha duygusal bir yaklaşıma sahip olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bu toplumlarda kuralcılık ön planda değildir ve bireyler kendilerini motive edebilmek, yaratıcılığını ön planda tutabilmek ve riske karşı güvence oluşturabilmek için güçlü ve güvenilir bir lidere ihtiyaç duyarlar. Çünkü belirsizliğe toleransı yüksek olan ve bireylerin rasyonel davranabilme yetisine sahip toplumlara nazaran riske katlanabilme derecesi düşük olan toplumlarda güvence vazgeçilmez ön koşuldur. Örneğin, belirsizliğe karşı toleransı düşük olan Japonya’da firmalar günümüz dünyasında işletmeler için risk faktörü kaçınılmaz olmasına rağmen daha az risk alma eğilimi göstermekte ve bu yaklaşım ile ekonomik anlamda başarıyı sağlamaktadır çünkü Japon firmalarındaki güçlü örgüt yapısı ve bürokrasi çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır (Hofstede, 1983).

Yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma arasındaki farklılıklar tablo 4’de şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.Yüksek ve Düşük Belirsizlikten Kaçınmanın Farklılıkları

Düşük Riskten Kaçınma	Yüksek Riskten Kaçınma
Zorunda kalınmadığı müddetçe kurallar ve düzenlemeler bulunmamalıdır	Bireylerin duygusal gereksinimleri, sonuç vermeyeği bilinse dahi kurallardır
Belirsizliğe ve riske katlanma yüksektir	Belirsizliğe ve riske katlanma düşüktür. Açığa kavuşturulma ön plandadır
Üst yönetimlerin odak noktası uzun vadeli stratejilerdir	Üst yönetimler günlük işlem ve faaliyetlere yoğunlaşır
Karar verme süreci önemlidir.	Süreçten ziyade kararların içeriği önemlidir
Başarının temel koşulları saygı ve örgüte aidiyet hissidir	Başarının temel koşulları güvence ve örgüte aidiyet hissidir

Kaynak: Hofstede v.d., 2010: 217

2.1.5. Uzun Dönem- Kısa Dönem Oryantasyon (Long-Short Term Orientation)

Bu boyut Doğu ve Batı toplumları arasındaki temel farklılıkları ortaya çıkarmak için diğer boyutlara sonradan eklenmiştir. Uzun dönem yönelimli toplumlarda gelecek kavramı oldukça değerlidir ve bireylerin davranışları geleceğe göre şekillenebilmektedir. Azim, tutku, kararlılık, ısrar, utanç gibi kavramların sıklıkla görülebileceği bu toplumlarda örgütlerde bireylerin davranışlarında gelecek kaygısının önemli büyüktür. Kısa döneme yönelen toplumlar ise daha gelenekselcidir. Başka bir deyişle, bu tip toplumlardaki bireylerin davranışlarında, karar alma süreçlerinde geçmişin izlerini görmek mümkündür. Yine bu toplumlarda gelenekselci anlayışın esintisi olarak geçmiş değerlere bağlılık bireylerin kişilik özelliklerinin başlıca belirtisidir Uzun ve kısa dönemli yönelim iki farklı düşünce tarzını temsil etmektedir. Bu “doğrulara karşı değerler” veya “analitik düşünceye karşı yapay düşünce” olarak karakterize edilebilir. (Hofstede v.d., 2010: 239-240).

2.1.6.Hoşgörü-Kısıtlama (Indulgence-Restraint)

Bir diğer yeni boyut olan bu boyutun başlıca çıkış noktası toplumlardaki bireylerin ihtiyaçlarını tatminiyet düzeyi ile ilgilidir. Hoşgörülü toplumlarda yaşamdan zevk almanın ve yaşamı daha eğlenceli hale getirmenin yollarını aranırken bu durum bu tarz toplumlarda doğal insan arzularının nispeten özgürce artmasına olanak sağlamaktadır. Kısıtlı toplumlarda ise bu durumun tam tersi bir anlayış söz konusudur. Kısıtlı toplumlarda katılmış sosyal normların düzenleyici etkisi insan ihtiyaçlarının tatminiyet düzeyini etkilemektedir ve ihtiyaçların tatmini bastırılmaktadır (Hofstede v.d., 2010:281). Bu iki kavram arasındaki farklılıklar tablo 5’de şu ifade edilmektedir:

Tablo 5.Hoşgörü ve Kısıtlamanın Farklılıkları

Hoşgörü	Kısıtlama
Yüksek oranda mutlu insanlar	Düşük oranda mutlu insanlar
Kişisel yaşamın kontrolü algısı	Zayıflık algısı. Bana ne olduğunu düşünmek benim işim değil
Boş zaman kıymetli	Boş zaman önemli değil
Arkadaşlık edinme kıymetli	Arkadaşlık edinme önemsiz
Tasarruf önemli değil	Tasarruf önemli
Ahlaki disiplin düşük	Ahlaki disiplin yüksek
Evin sorumluluğunu eşit bir şekilde paylaşma	Evin sorumluluğunu eşit bir şekilde paylaşmama
Gevşek cinsiyet rolleri	Sıkı cinsiyet rolleri
Norm olarak gülümseme	Norm olarak kuşku
İfade özgürlüğü önemli	İfade özgürlüğü öncelikli konu değil

Kaynak: Hofstede v.d., 2010:297

Örgütler hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmeleri için insanlara ihtiyaç duydukları kadar insanlar da ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, gelişmesi ve refah düzeylerini artırabilmeleri için örgütlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu karşılıklı işbirliği anlayışı örgüt kavramını doğurmaktadır (Pulat, 2010: 4,5). Günümüz öncü toplumlarını örgütlü toplumlar oluşturmaktadır ve bu örgütlerde bireyler günün büyük bir vaktini harcamaktadırlar. Daha geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde ise insan ve örgüt ilişkisi insanın doğası gereği doğumundan ölümüne

kadar olan süreci kapsamaktadır. Başka bir ifade ile insan doğduğunda gözünü hastane örgütünde açar, çocukluk gelişimini aile örgütünde, eğitim gelişimini okul örgütünde, iş yaşantısını ve gelişimini ise çalıştığı kurum ve kuruluş örgütlerinde devam ettirir. Birey kendisi ile iç içe olan örgüt ile hayatının her aşamasında karşı karşıya gelmektedir (Yağmurlu,2004).

Bireyin bir araya gelerek oluşturduğu toplumlar kendine münhasır bir kültüre sahip olduğu gibi toplum içerisinde iştigal eden örgütler ve işletmeler de kendilerine has kültürlere sahiptir. Bir araya gelen bireylerin kendi elleriyle inşa ettikleri sosyal sistemler olan örgütler kendilerine has kültür geliştirirler (Nişancı, 2012). İnsanların dış çevrelerinden elde ettikleri inanç, düşünce, bilgi, değer ve tecrübelerini ait oldukları örgütlere taşımasıyla bu gelişim ortaya çıkar. Sosyal bir sistem olan örgütleri daha aktif hale dönüştüren insanlar tüm bu edinimler ve değerleri örgüte aktardıklarında başka bir kültür yapısına has bireylerden oluşan bir örgüt ortaya çıkar. Tüm bu edinim ve değerler bir araya gelince başka kültürlerle aynı olmayan fakat kendi içinde oldukça benzer ve ortak yönleri olan inanç ve değerler mekanizması oluşur (Şahinyan, 2011).

Bu bölümde örgüt kültürü kavramının tanımı ve kapsamı ele alınacak, örgüt kültürünün öğeleri ve örgüt kültürü yaklaşımları açıklanacaktır.

2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı Ve Kapsamı

Örgüt kültürünün literatür incelendiğinde genel kabul görmüş bir tanımına rastlamak mümkün değildir. Araştırmacılar örgüt kültürünü tanımlarken kavramın farklı yönlerine vurgu yapmaya çalışmışlardır. Bunun nedeni kültürün örgütlerde önem kazanması ve araştırmacıların konu alanına girmesinin çok eskilere dayanmamasıdır. Örgütlerin incelenmesi araştırmacılara yeni bir bakış açısı kazandırmış ve farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır. İkinci neden ise araştırma konusunun kültürel boyutu olarak gösterilebilir (Yağmurlu, 1997:719). Çünkü kültür toplumdan topluma farklılaşabileceği gibi örgütten örgüte de farklılık gösterecektir. Topluma hayat veren kültürdür ve toplum ya da örgüt neredeyse kültür de oradadır. Kültür bir gruba, bir toplumu veya bir örgütü diğerlerinden ayıran bir simge bir işaret gibidir (Topçuoğlu,1976). Nitekim Stephan P.Roddins' in örgüt kültürüne bakış açısı oldukça dikkat çekicidir. Roddins örgüt kültürü için “ *örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlamakta zorlanırım fakat gördüğüm zaman ne olduğunu kolaylıkla anlarım* ” demektedir (Akt. Özkalp,1999). Örgüt kültürünün genel kabul görmüş bir tanımının literatürde yer almamasının bir diğer nedeni de örgüt kültürü

olgusu çok boyutlu bir kavramdır ve bazı disiplinlere geniş içeriğiyle konu olmasıdır. Örgüt kültürünün antropoloji, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerde konu olarak ele alınması kavramın tanımı üzerinde birtakım anlaşmazlıklara neden olmuştur. Bu alanlar örgüt kültürünün tanımına kendi bakış açılarını getirmişler ve bu durum tanım için alan yazınında ortak hareket edebilmeyi zorlaştırmıştır (Salama vd.,1994).

Örgüt kültürünü alanda yapılan çalışmaların öncülerinden yola çıkarak ele alacak olursak; Jacques (1952) örgüt kültürünü “örgüte yeni katılanlara öğretilen, örgütün genelinde kabul görülen ve örgüte egemen olan düşünce yapısı” olarak ifade etmiştir.

Örgüt kültürü kültürün ortaya çıkışında rol oynayan bir takım kavramlara anlamlar yükler. Pettigrew (1979) “örgüt kültürünü genel olarak kabul gören, geçerliliği belli bir zaman aralığında ve belirli bir grup veya örgüte atfedilen anlamlar bütünü” olarak ifade etmiştir.

Oichi (1981) örgüt kültürünü tanımlarken örgüt kültürünü simgeleyen bir takım kavramların çalışanlar üzerindeki etkisinden bahsetmiştir. Oichi’ye göre örgüt kültürü “ Semboller, törenler, mitler gibi örgütte çalışanların değer ve inançları ile alakalı örgütü simgeleyen kavramların bütününe yüklenen anlam” dır.

Deal ve Kennedy (1982) ise örgüt kültürünü daha geniş bir anlamda tanımlamış; bir örgütte yapılan herşeyi gerçekleştirme şeklinin örgüt kültürünün tanımı olduğunu ifade etmiştir.

Peters ve Waterman (1982) de örgüt kültürünü tanımlarken Oichi’nin tanımlamasına benzer ifadeler kullanmıştır. Yazarlar örgüt kültürünü “ Örgütte bulunanlarca paylaşılan, örgüte hâkim olan, tutarlılık gösteren, çeşitli kahramanlıkları, mitleri ve sloganları içinde barındıran değerlerin bütünlük arz etmesi”olarak dile getirmişlerdir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürünün literatürde ortak bir tanımı yoktur. Fakat araştırmacıların birçoğu kavramın bütünlüğü, tarihsel olgusu, antropoloji ile ilgisi, toplum ile ilgisi, esnekliği ve değiştirmenin zor olması noktalarında fikir birliği içindedir (Hofthede vd;1990; Akt. Yağmurlu,1997:719).

Köse, Tetik ve Ercan (2001) ise farklı tanımların bir araya gelerek buluştukları ortak noktaları şöyle sıralamışlardır:

-Örgüt kültürü örgütün üyelerinin paylaştığı değerleri ifade eder.

- Örgüt kültürü örgütte iş gerçekleştirme ve yürütme usulüdür.
- Örgüt kültürü bir örgütü diğerin ayıran kazanılmış bir kimliktir.
- Örgüt kültürü örgütte hâkim değerlerden meydana gelen, örgüt üyelerine yüzeysel anlamlarıyla yansıyan ve anlatılan inançlar ve sloganlar topluluğudur.
- Örgüt kültürü örgütün başarısının yükselmesinde doğrudan rol oynar
- Örgüt kültürüne üst yönetim ve örgüt lideri doğrudan etki etmektedir.

2.2.1.Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

İnsanoğlu var olduğu günden bu yana varlığını sürdürebilmek için kendini bir grup veya toplumun içinde bulundurma gereği hissetmiştir. İnsanın doğasında bir gruba ait olma ve kendini o gruba kabul ettirme hissiyatı olduğu için dâhil olunan grup, toplum ya da örgütlere uyum sağlamak hiç de zor olmamıştır ve dahası bu bütünleşme kolaylaşmıştır. Zamanla ait olunan kültürün kuralları benimsenmiş ve insanlar ait oldukları kültürün bir parçası haline gelmiştir. İnsanoğlunun hayatını sürdürebilme mücadelesinde muvaffak olabilmesi ait oldukları kültürlerdeki yaşantılarını, deneyimlerini kültüründe koruyabilmesine ve yeni nesillere bu kültürü aktarma yetisine sahip olmasına bağlıdır.

İnsanlığın var oluşundan beri varlığını sürdüren ve sürdürecektir olan kültür kavramının örgütlerde ortaya çıkışı Taylorizm'den sonraki döneme tekabül eden Neo-Klasik dönem akımının oluşumunda etkili olan, Hawthorne Çalışmaları'na dayandırılmaktadır (Terzi, 2000: 20). Elton Mayo ve arkadaşları tarafından, 1930 yılında ABD'nin Chicago eyaletindeki Western Electric şirketinde çevresel koşullar ile üretim arasında ilişki incelenip verimliliği artıracak bir takım araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Elton Mayo ve arkadaşları çalışmalarında net bir biçimde örgüt kültüründen bahsetmemişlerse de bu araştırmalarda elde edilen sonuçlara örgüt kültürünün etki etmediğini söylemek yanlış olacaktır. Araştırmalarda işçilerin çalışma koşulları kontrol edilmesine rağmen, çalışanlar bu kontrolden bağımsız olarak birbirleri ile iletişimde bulunmuşlar, bu ilişki sonucunda üretim artmaya devam etmiş ve insani bağların önemli olduğu "insan ilişkileri" dönemi başlamıştır. Örgüt kültürü ile Hawthorne çalışmasının ilişkisi açısından değerlendirmek gerekirse örgütteki bireylerin sahip oldukları inançlar, gelenekler, amaçlar ve değerler oluşturdukları grupların özelliklerini yansıtmaktadır.

Bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu buna benzer sosyal sistemlerin veya başka bir ifade ile kültürlerin bireyler üzerindeki tesiri fiziksel etmenlere göre oldukça fazla olduğu görülmektedir (Koçel,2003).

Örgüt kültürünün akademik çalışmalarda ilk kez kullanılması 1951 yılında İngiltere’de gerçekleşmiştir. Elliott Jaques tarafından “ *Changing Culture of a Factory*” adlı kitap örgüt kültürünü konu alan ilk akademik çalışmadır (Hofstede, 2001). Jaques (1951) fabrikadaki kültürü “çalışanların büyük bir kısmı veya tümünce paylaşılan, fabrikada çalışmaya yeni başlayanların fabrikayı işleten şirket tarafınca kabul görülmeleri ve benimsenmeleri için belirli bir noktaya kadar öğrenmelerinin zorunlu olduğu, doğal ve ananevi düşünme ve faaliyet gerçekleştirme biçimleri olarak tanımlamıştır (Hinshelwood, 2008:65). Örgüt kültürü ile alakalı çalışmalara asıl yoğunlaşma 1970’lerde başlamış ve günümüze kadar artarak devam etmiştir. Amerikan akademik literatürüne örgüt kültürünün girişi Pettigrew (1979) tarafından On Studying Organizational Cultures” adlı makale ile gerçekleşmiştir. Bu araştırmada Pettigrew örgüt kültürünün örgüt üyelerinin düşünmesini, karar vermesini ve değerlendirmesini etkileyen bir faktör olduğunu belirtmiştir (Aydoğan, 2004). Devamında 1982 yılında Deal ve Kennedy’nin “*Organizational Culture*” ve Peters ve Waterman “in “*In Search of Excellence*” kitapları ile konu literatürüne olan ilgi iyice büyümüş ve Avrupa çapında yayılmaya başlamıştır (Demir, 2007:13).

Güçlü (2003) örgüt kültürüne yönelik ilginin ve çalışmaların sayısının 1970’li ve 1980’li yıllarda bu denli artış göstermesini 3 başlıca gerekçe ile açıklamaktadır. Birinci gerekçe örgütlerin alt kültür -üst kültür ilişkisi ile alakalıdır. Örgütler çoğunlukla farklı alt kültür gruplarından gelen bireylerden oluşmaktadır. Zamanla kültürel çeşitlilik örgütlerde çatışmalara yol açmaktadır. Farklı alt kültür grupları gruplar kendi değerlerinin üstün olduğunu iddia edecekler ve çatışma yaşanabilecektir. Yaşanacak anlaşmazlıklar ve çatışmaları engelleyebilmek için her alt kültürün kabul edeceği ortak üst kültür mekanizması gerekecektir. Böylece alt kültürler kendi kültürel kimliklerini örgüte yansıtmayacaklardır (Güçlü,2003:147). Kavrama karşı duyulan ilgi örgütlerde üst kültür kimliği var olmadığında örgütte alt kültürler arasında yaşanacak çatışmanın örgütte ortaya çıkaracağı sorunlardır.

İkinci gerekçe ise; 1980’ler ve sonraki dönemlerde ise Amerikan şirketlerinin diğer ülkelerin şirketlerine (bilhassa Japon şirketlerine) nazaran daha kötü performans göstermelerinin

nedenleri araştırılmış ve bu geride kalmaya kültürel farklılıkların etki ettiği düşünülmüştür (Schein, 1990). Dünya ülkelerine bakıldığı zaman git gide artan Japon şirketlerinin istikrarı ve pazarlardaki başarısı tüm dikkatleri bu şirketlerin üzerine çekmiştir ve araştırmalar Japon şirketlerinin başarısındaki temel etmenler üzerine gerçekleşmiştir (Güçlü,2003:147). Hatta üstünlüğü tüm otoritelerce kabul görülen Amerikan şirketlerinin yönetim anlayışları ve yetenekleri, tümüyle farklı bir kültüre sahip Japon şirketlerinin başarıları ve ABD şirketlerine rakip olacak seviyeye gelmeleri sebebiyle artık sorgulanır hale gelmiştir (Yağmurlu,1997:718).

Japon şirketlerinin başarısının gerekçelerini açıklamaya çalışmak için yapılan ilk çalışma William G.Oichi (1981)'in '*Z teorisi*' dir. Bu eserde insanların daha etkili ve verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetilmeleri gerektiğini Amerikan tipi (A) ve Japon tipi (J) yönetim organizasyonlarla karşılaştırma yaparak iyileştirilmiş Amerikan Modeli (Z) geliştirerek açıklamaya çalışmıştır. Oichi'ye göre en iyi model ne A tipi Amerikan modeli ne de J tipi Japon modelidir. Üzerinde durulması gereken yeni Z tipi iyileştirilmiş modeldir (Erdem, 1996).

Tablo 6. Z Tipi Organizasyon Modelinin Geleneksel Amerikan (A) ve Geleneksel Japon (J) tipi Organizasyonlar ile Karşılaştırılması

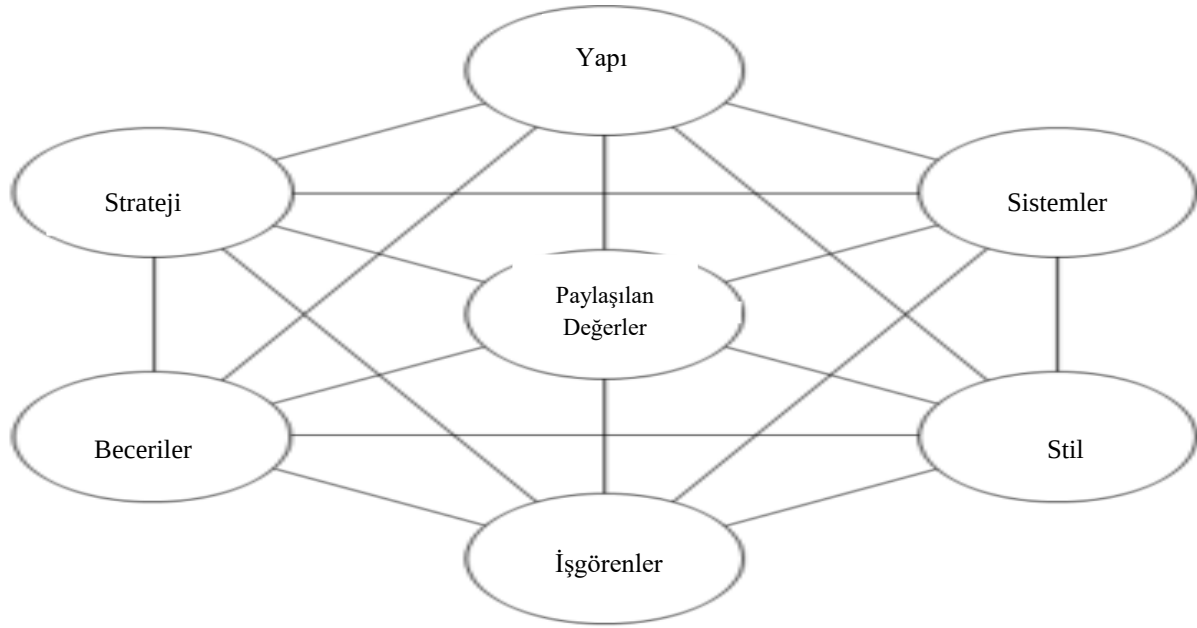
A tipi (Amerikan) organizasyon	Z tipi (İyileştirilmiş) Amerikan Organizasyon	J tipi (Japon) Organizasyon
-Kısa süreli çalışma -Bireysel karar alma -Bireysel sorumluluk -Hızlı değerlendirme süreci ve terfi - Resmi değerlendirme - Uzmanlığa bağlı kariyer - Çalışanların yalnızca iş yaşamıyla alakadar olunması	-Uzun süreli çalışma -Ortak karar alma - Bireysel sorumluluk -Yavaş değerlendirme süreci ve terfi -Resmi olmayan değerlendirme -Uzmanlığa bağlı olmayan kariyer -Çalışanların her yönüyle, bütünüyle ilgilenilmesi	-Yaşam boyu çalışma -Ortak karar alma -Ortak sorumluluk -Yavaş değerlendirme süreci ve terfi -Resmi olmayan değerlendirme -Uzmanlığa bağlı olmayan kariyer -Çalışanlarınher yönüyle, bütünüyle ilgilenilmesi

Kaynak: Erdem, 1996, Örgütsel Davranış ve Yönetmel Psikoloji

Japon şirketlerindeki kültürel yapı daha çok kolektif bir organizasyona bağlı iken Amerikan şirketlerinde ise daha çok bireyselci bir örgüt anlayışı hâkimdir. Oichi geliştirdiği yeni modelde Japon kültüründen esinlenerek bireysellik ve kısa süreli istihdam sağlama anlayışını değiştirmiş ve çalışanlarına uzun süreli istihdam sağlayan ve daha çok kolektif bir anlayışın başarılı olacağını savunmuştur.

Oichi'ye benzer şekilde 1980'lerde McKinsey danışmanlık şirketinde ortak çalışmalar yürüten Pascale ve Athos (1981)'in "The Art of Japanese Management" adlı eserinde, Tom Peters ve Robert Waterman (1982) "In Search of Excellence" ve Robert Waterman (1980)'in "Structure is Not Organization" eserlerinde "7'li McKinsey Kuramı"ndan bahsetmişlerdir. Ortak bir şekilde oluşturulan ve bahsi geçen çalışmalarda atfedilen bu kuramın amacı işletmenin içinde bulunan ekonomik ve kültürel değerlerin kullanımı çerçevesinde işletmenin örgütsel verimliliğini artırmak ve performansını ölçmektir. *Strategy* (Strateji), *Systems* (Sistem), *Shared Values* (Paylaşılan Değerler), *Skills* (Beceri), *Style* (Stil) ve *Staff* (Personel) olarak açılımı belirlenen kuram örgüt kültürü ile *Paylaşılan Değerler* noktasında kesişmektedir. Pascale ve Athos ise bu kuramı Japon şirketlerine adapte ederek birtakım çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Japon işletmelerindeki yönetim bakış açısıyla batıdaki yönetimler kıyaslanmış ve Japon şirketlerin kültürel yapısının batıdaki işletmelerin kültürüne nasıl uygulanacağı üzerine yaklaşımlar geliştirilmiştir. Güncel örnekler verilecek olursa Japonya'da Mathushite, Amerika'da Panasonic, Ovaser, Tecnicos, American A.S. National gibi büyük işletmeler performans ölçümlerini ve stratejik planlamalarını bu kuramı dikkate alarak gerçekleştirdikleri anlaşılmıştır (Pascal ve Athos, 1981).

Şekil 3.7’li McKinsey Kuramı



Kaynak: Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Yönetme ve Yükselme Sanatı, Altın Kitaplar Yayınevi, 1995, s. 42.

Türkiye’de de örgüt kültürüne ait Kozlu (1986) ‘nun ‘*Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*’ adlı çalışmasında, dünyadaki örnekleri ile Türkiye’nin ön gelen kuruluşlarının kurum kültürleri ele alınmakta ve güçlü ve bilinçli kurum kültürünün işletmeleri nasıl farklılaştırıp güçlendirdiği Türkiye’nin önde gelen firmalarının yöneticileri ile söyleşiler gerçekleştirerek açıklanmaktadır (Demir,2007).

Örgüt kültürüne dair 1970’li yıllardan itibaren çalışmalarda artışın üçüncü gerekçesi olarak örgüt kültürü kavramının gerek özellikleri ile gerek içeriği ile nitel çalışmalara da elverişli olmasıdır (Güçlü,2003:147). Dünya genelinde son yıllarda hem nicel hem nitel örgüt kültürü ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Son yıllardaki çalışmalar örgüt kültürünün boyutlarını ele alan ölçüm araçları geliştirmek üzerine ve örgüt içi faktörler (iş doyumu, iş memnuniyeti, örgütlerin verimliliği ve performansı, çalışanların performansı) üzerine olmuştur (Sackman,1997). Ülkemizde de son yıllarda konu ile ilgili birçok araştırma ve yayın gerçekleştirilmesiyle örgüt kültürü hem nitel hem de nicel çalışmalarda kendine çok fazla yer bulmuştur. Türkiye’de 1980’li yılların ortasından itibaren gelişmeye başlayan kavram ilk

yıllarında daha çok bilgi verme amaçlı yapılmıştır (Yağmurlu, 1997). Daha sonraki yıllarda gitgide artan ilgi konunun başka örgütsel değişkenler ile ilişkisinin kuramsal boyutta araştırılmasını sağladı (Karcıoğlu,2001).

2.2.2.Örgüt Kültürünün Oluşum Evreleri

Örgüt kültürünü kavrayabilmek örgütte olan biteni görmek, örgütlerin hangi yöntemlerle ve nasıl işlediğini ve örgütlerin nasıl geliştirilebileceğini idrak edebilmek yönünden oldukça önemlidir. İşletmelerde Örgüt kültürü örgütlerin karşılaştığı içsel bütünlük sorunlarıyla dışsal uyum problemlerine tepki olarak ortaya çıkmıştır (Schein:1992). Örgüt içi bütünleşmeyi sağlayacak olan unsurlar herkesin kolaylıkla algılayabileceği şeylerden (dil, fiziksel düzen, semboller, üyelerin giyim tarzları vs.) oluşan geniş bir yelpazedir (Schein,1992; Akt.Eren vd.,2003). İşletme kültürünün oluşumuyla beraber içsel bütünleşmeyi sağlayan bu unsurlar da ortaya çıkmaya başlayarak harekete geçerler. Bu unsurlar örgütlerde kültürlerin gelecek kuşaklara aktarımında önemli bir rol oynarlar. İçsel bütünlüğü yüksek olan örgütler güçlü kültüre sahip olurlar ve güçlü kültürlerinin göstergesi doğru bir şekilde inanç ve hedeflerin örgüt içi bütünleşme ile ilişkilendirilip tüm üyelerce benimsenmesidir (Eren vd., 2003). Dış çevreye uyum ise örgütün dış çevresini anlayabilme ve örgüt içi faktörler ile dış çevreye uyum sağlayabilmesidir. Örgüt dış çevreden fırsatlar ve tehditler ile karşı karşıya kalırken en önemli ölçüt örgütün dış çevresine iç bütünleşme olgusunu sağlayarak ortaya çıkardığı dış çevre ile uyum derecesidir (Eren vd.2003).

Örgütlerde kültürlerin oluşumu işletmenin kuruluşu ile başlayan ve zamanla evrim geçiren bir süreçten meydana gelmektedir. Schein (2004:225,226) içsel bütünlük ve dışsal uyumun oluşturduğu örgüt kültürünün üç temel unsuru dikkate alarak meydana geldiğini belirtmiştir. Bunlar:

- Örgütün kurucularının ya da örgütte önde gelen kişilerin hâkim olan varsayımları, inançlar ve değerler
- Örgütün gelişme evresinde grup üyelerinin öğrenme deneyimleri
- Örgütün liderlerinin ve örgüte yeni katılan üyelerin geliştirdiği inanç, değer ve varsayımlar

Bakan ve arkadaşları (2004) da Robbins (1987) 'nin '*Organization Theory: Structure, Design and Application*' adlı makalesini referans alarak örgütün oluşumuna etki eden faktörleri iç çevre ve dış çevre faktörleri olarak iki aşamada ele almışlardır.

Örgütte iç çevre faktörleri;

- Örgütün kurucularının kişilik özellikleri, inançları, gelenekleri ve değerleri
- Yöneticilerin yönetsel yaklaşım ve bakış açıları
- Örgüt yapısı ve formellik boyutu
- Bireysel katılım ve girişim: Örgüt üyelerinin sorumluluklarının derecesi
- Risk anlayışı: Örgüt üyelerinin saldırganlıkta, yaratıcılıkta, girişimcilikte ve risk almadaki belirlenen sınırları
- Yön: Çalışma alanı ve üretim faaliyetleri ile ilişkili ifade edilen amaçlar ve hedefler ve bu amaçlardan beklentilerin boyutları
- Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin uyum içinde, koordineli çalışmalarının desteklenmesi
- Kontrol: Alt kültürlerin davranışlarını denetleyen kurallar ve düzenler
- Benlik: Örgüt üyelerinin kendilerini örgüt ile bütünleştirmeleri, özdeşleştirmeleri
- Ödül Sistemi: Örgüt içinde örgüt üyelerinin ödüllendirilmesi hususunda adil davranılması
- Çatışma anlayışı: Çalışanların örgütte kendilerine yöneltilen eleştirileri karşılayabilmelerine ve eleştirilere karşı korunmalarına gösterilen desteğin seviyesi
- İletişim Kalıpları: Yöneticilerin astlarıyla oluşturduğu iletişimin ve desteğin boyutu
- Örgütte edinilen teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanımı

Örgütte dış çevre faktörleri;

- Örgütün içinde bulunduğu toplumun yapısı ve kültürel değerler
- Örgütün içinde bulunduğu sektörün ve pazarın yapısı
- Devlet, kurallar ve yasalar
- Tüketici grupları ve örgütün rakipleridir.

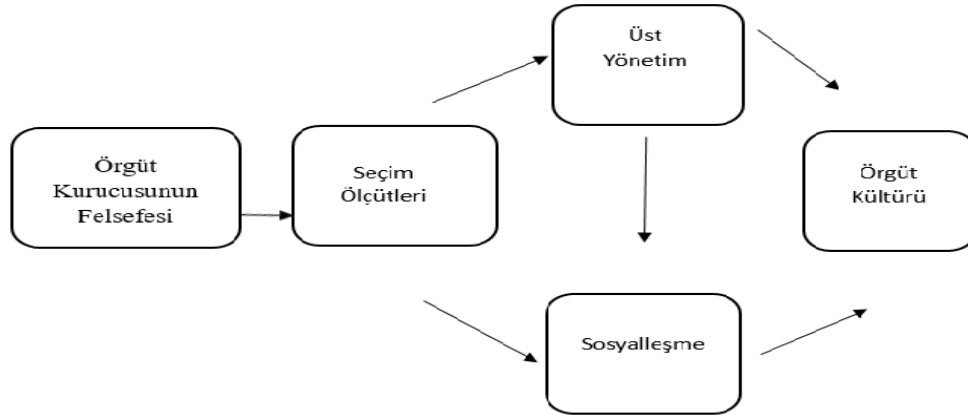
Robbins (1986) örgüt kültürünün oluşumunu ise 4 evrede değerlendirmiştir:

- Birincisi; örgüt kurucusunun zihninden geçen düşünce kalıplarının örgütün şekillenmesinde çok önemli bir yeri vardır. Örgüt kültürünün çıkış noktası belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda vizyonu, felsefesi ve örgüt stratejisi mevcut olan fikir sahibi bir lider veya kurucudur (Robbins,1986). Örgüt, liderinin veya kurucusunun tüm bu özelliklerini yansıtarak ortaya çıkar (Drucker, 1992). Fakat örgütün kültürünün oluşum aşamasında birçok etmenden etkilenmeye müsait yapısı liderlerin ya da örgütün kurucularının örgüt üyelerini etkileme güçleri sayesinde sahip oldukları geçmiş deneyimleri, norm ve değerleri örgüte dayatmaya çalışmalarına da neden olabilir (Uyar, 2013:9). Bu durumun tersinin de geçerli olabileceğini savunan düşünceler de literatürde yer almaktadır. Yani örgüt kültürü örgüt üyesi olan örgütün lideri ya da kurucusunun tutum ve davranışlarını da etkileyebilir (Korte ve Chermack,2006). Schein (1992) de ‘‘Organizational culture and Leadership ‘’ çalışmasında örgüt kültürü ile liderlerin arasındaki ilişkiyi benzer şekilde iki yaklaşım ile ele almış ve her iki kavramın da birbirlerini etkileyebileceğinden bahsetmiştir.
- Adair (2012:44 Aktr. Aydın; 2017) liderliği gerçekleştirilen bir yolculuğa benzetmekte ve lideri de ‘ ‘önden hareket ederek yola rehberlik eden, aynı zaman dilimin de başka kişilerin de yolculuk etmesini sağlayan, yola çıkmalarına vesile olan ve onları dağılmamaları için, birbirlerinden uzaklaşıp yolda kalmamaları için onlara siper olarak bir arada tutan kişi’’ olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan hareket ile ikinci evrede liderler örgüt üyelerini belirli davranış kalıplarına yönlendirirler ve bahsi geçen davranışlar örgüt içerisinde belirli bir kalıba oturtulduğunda tüm örgüt üyelerinden benzer davranışlar sergilemesi beklenir (Robbins,1986)
- Üçüncü evre örgüte katılan her yeni üyeye uyum sürecinde örgütün sahip olduğu düşünce ve davranış kalıplarının empoze edilmesidir (Robbins,1986). Çalışanlar örgütte ilk aşamada örgütte var olan sistem veya kültürü tanımak ve adapte olmaya çalışmaktan ziyade daha çok yapacağı iş ile ilgili bilgiler ve tecrübeler edinmeye çalışabilir. Fakat kişi yeni bir işe girdiğinde kendisinin henüz dâhil edilmediği bambaşka bir yaşam ile karşı karşıya kalır. Bu yaşamda farklı değerler, normlar,

inançlar ve başlı başına bir örgüt vardır. Bu durumu idrak edinceye kadar hem kendi içerisinde hem de örgütte bir takım çatışmalar yaşayabilir (Ergün ve Taşgit, 2010).

- Son evrede oluşan tüm değerler ve inançlar artık örgütün bir parçası haline gelmiştir. Bu inanç ve değerler örgütü bir arada tutan artık örgüt için vazgeçilmez hale gelmiş kalıplardır. Örgüt üyelerinin, işletmeye yeni getirilen teknolojik ve finansal olanaklardan, değiştirilen örgütün yapısından, rakiplerin izlenmesinden ve işletme örgütünün müşterilerinin istekleri doğrultusunda sağladığı tüm yenilikler ve değişiklikler gibi somut göstergelerden ziyade örgütün sahip olduğu inanç ve değerlere, birliktelik ruhuna sahip çıkması ve bu değerlerin devam edebilmesi için gösterdiği çabalar örgüt kültürünün gelişimi ve devamlılığına çok daha fazla katkı sağlamaktadır (Muslu,2014).

Şekil 4.Örgüt Kültürünün Oluşum Evreleri



Kaynak: Robbins,1986: 442.

Örgüt kurucusunun belirli bir felsefesi, zihninden geçen düşünce kalıpları vardır. Bu düşünce kalıpları ölçüt olarak kurucuyu davranışlar arasında seçim yapmaya iter. Zihninde seçtiği ve kurduğu modeli diğer yöneticilere aktarır ve diğer yöneticiler de bu düşünceleri benimseyerek yeni örgüte katılanların uyum sağlayıp sosyalleşmesine yardımcı olurlar ve böylece örgüt kültürü ortaya çıkar.

2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Toplumu meydana getiren kültürel faktörler, örgütün sahip olduğu kültürel faktörler ile benzeşim göstermesine rağmen örgütler farklı kişilerin örgütlere getirmiş olduğu öğeler (değerler, liderler normlar, hikâyeler, örf, adet, gelenek ve görenekler, semboller, dil, törenler, bakış açısı, felsefe) örgütleri birbirinden farklılaştırmaktadır. Örgütleri birbirinden farklılaştıran bu unsurlar örgüt üyelerinin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için birlikte hareket etmelerini sağlayan örgüt kültürünün başlıca unsurlarıdır.

Tıpkı tanımında olduğu gibi örgüt kültürünün unsurlarını belirlemede de farklılıklar literatürde mevcuttur. İlk olarak Duncan (1989) örgüt kültürünün unsurlarını gözle görülen (objektif) ve gözle görülmeyen (sübjektif) olarak iki aşamada değerlendirmiştir. Yazara göre, gözümüzle görebildiklerimiz hikâyeler, törenler, semboller iken; gözle göremediklerimiz ise değerler, inançlar, varsayımlar, anlamlar ve normlardır. Schein (1999) ise örgütsel kültürün görünür unsurlar (artifacts), desteklenen değerler (espoused values) ve temel varsayımlar (basic underlying assumptions) olarak üç farklı düzeyde ortaya çıktığını belirtmiştir.

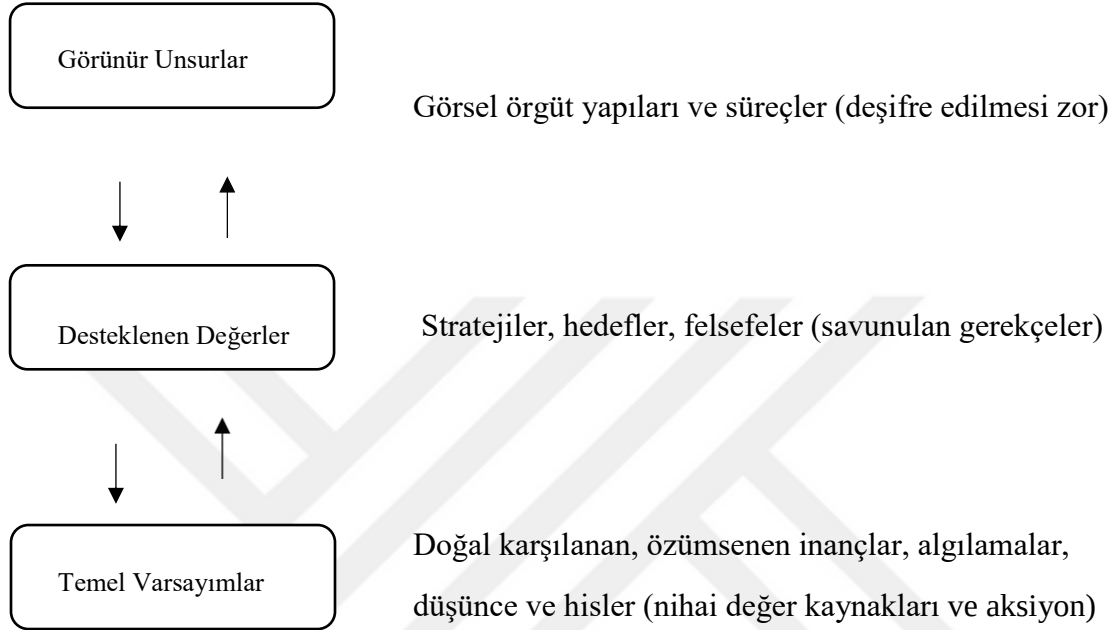
Birinci düzeyde, yani görünür unsurlar düzeyinde görünebilir, duyulabilir ve hissedilebilir kültür unsurları vardır. Yine bu seviyede bilgi edinmek kolay fakat elde edilen bilginin anlaşılması ve örgüt üyelerinin davranışlarının dayanak noktasındaki mantığı kavramak zordur. Birinci seviyede iş çevresi, örgüt üyelerinde gözlenen davranış şekilleri, dil, giyinme şekilleri, mitler ve hikâyeler ele alınır (Schein, 1999; Schein,2004).

İkinci düzeyde (desteklenen değerler) örgüt üyelerinin davranışlarının hangisinin doğru, hangisinin yanlış olduklarının farkına vardıkları ve davranışlarını açıklayan düzeydir. Bu değerler, şirket inançları, stratejileri, kuralları, hedefleri ve felsefesi gibi hususlarda görülür. İlk düzeye göre kültürü anlayabilme olasılığı bu düzeyde daha yüksektir (Schein, 1999; Schein,2004).

Son olarak üçüncü seviye (temel varsayımlar) ise algılamak, hissetmek ve düşünebilmek için örgüt üyelerince doğru yol olarak özümsemiş değerler ile ilgilidir. Bir problem sürekli aynı yol ve yöntemler ile çözülüyorsa, bu yol ve yöntemler örgüt üyeleri tarafından artık özümсенir ve örgüt üyelerince doğal bir davranış olarak özümсенir. Örgüt üyeleri çözüm yönteminin sadece özümсенen yol olduğunu düşünür. Bilinçsiz olarak ortaya çıkan varsayımlara kadar

örgüt üyeleri bu davranışları inkâr etmez. Bu seviyede örgüt kültürü daha derinlemesine anlaşılmalıdır (Schein, 1999; Schein,2004).

Şekil 5.Schein’e göre Örgüt Kültürü Düzeyleri

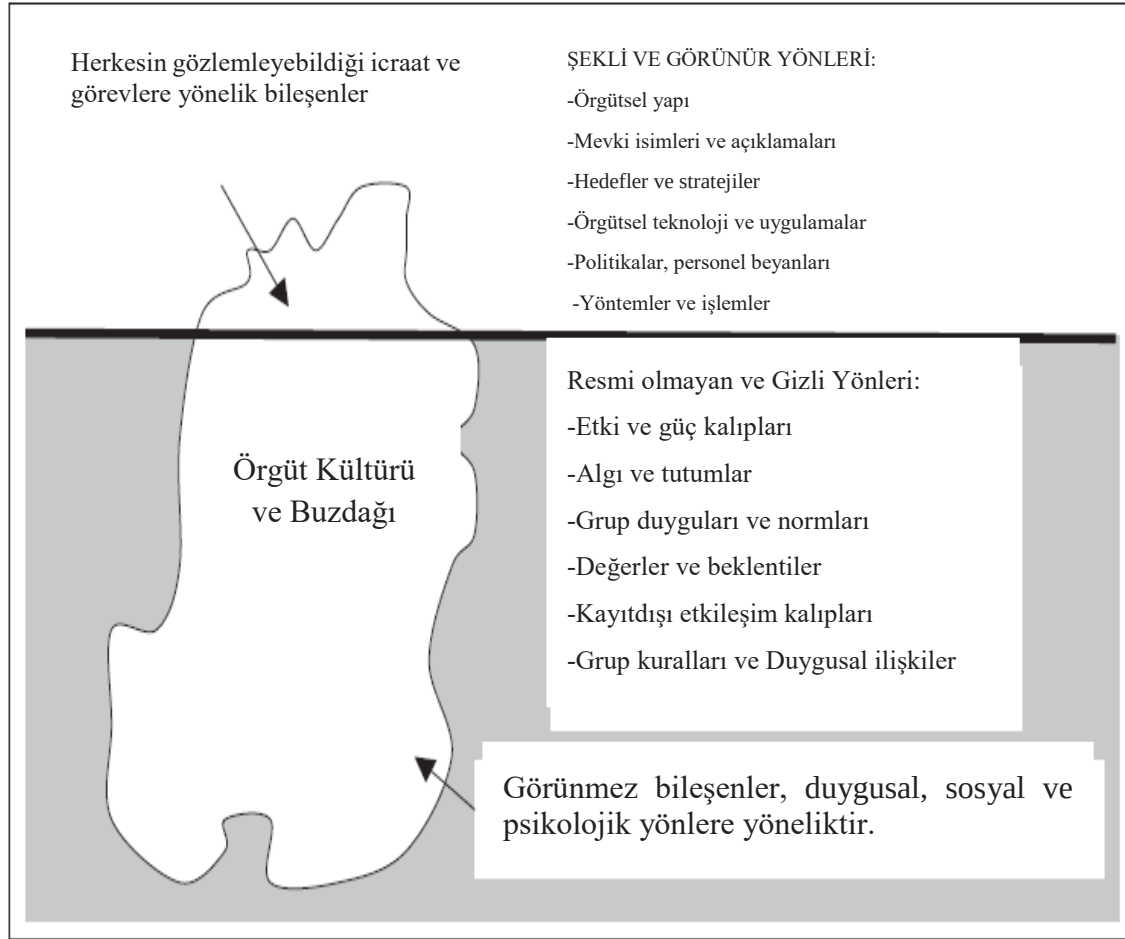


Kaynak: Schein:(1999)

Duncan (1989)'ın ve Schein (1999)'in örgüt kültürü unsurlarını tanımlamasından yola çıkacak olursak literatürde ilginç benzetmelere rastlamak mümkündür. Bunlardan en ilginç olanı örgüt kültürünün bir buzdağına (iceberg) benzetilmesidir. Chiavenato (1999) ‘*Administração nos Novos Tempos: Os novos horizontes da administração.*’ (Çağdaş Yönetim: Yönetimde Yeni Ufuklar) adlı çalışmasında örgüt kültürü ile buzdağının arasındaki benzerliğe değinmiştir. Bu metaforla örgüt kültürünün buzdağının yüksekte görülür bir kısmı (su yüzeyinin üstünde kalan kısım) ve suyun altında görünmeyen kısımda kalan parça gibi olduğunu belirtmiştir. Örgüt kültürünün unsurları ile buzdağının seviyeleri arasındaki benzerlik şu açıdan ele alınır:

Buz dağının görünen kısmı örgütlerde gözle görülen kültürdür. Bunlar politikalar, metotlar, süreçler, amaçlar, örgütün yapısı ve örgütün iklimidir. Dolayısıyla algılamalar, duygular, tutum, değer ve grup kuralları gibi örgüt kültürünün ikinci ve üçüncü seviyelerinde görülen yönler buz dağının görünmeyen yani batık kısmını oluşturur (Chiavenato,1999; Akt: Tolfo,2011 vd.).

Şekil 6. Örgüt Kültürü ve Buzdağı



Kaynak: Chiavenato (1999) ve Tolfo vd. (2011)'den derlenmiştir.

Literatürde örgüt kültürü unsurlarını farklı ele alınış biçimleri derlenerek aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

2.3.1. Gözlemlenebilir Örgüt Kültürü Unsurları

2.3.1.1. Kahramanlar ve Liderler

Örgütün ortak amaçlarına hizmet edecek şekilde örgütte iş metotları belirleyen kahramanların örgüt için ortak değerlerin ortaya çıkışında ve kültürel öğelerin faaliyetlerinin ediniminde kayda değer etkisi vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 39). Örgüt üyeleri örgütün sembolü olmuş kişileri ya da liderleri kendilerine rol model seçerler. Bu kişilerin başarılarını, kişisel davranışlarını örnek alırlar ve bu kahraman rol modeller örgüte yeni katılanlara onlarla ilgili anlatılanlarla ve değerleriyle örgütün sadece geçmişini değil, bugünü ve geleceğini de

şekillendirirler (Güçlü ve Sotirofski, 2011: 6). Liderlik ise belirli bir grup insanı etkilemek ve örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda kişileri bir araya getirerek, yetenek ve bilgi kullanılarak, bu amaç ve hedefleri başarmak adına yapılan faaliyetlerin bütünüdür (Eren, 1984: 363). Fakat liderlerin birçoğu örgütte kahraman olabilme vasfına sahip iken, her kahraman için lider olabilmek zordur. Kahramanlar sahip oldukları liderlik vasıflarından dolayı değil örgüt içerisinde sıra dışı, herkesi etkileyebilecek bir şeyi başardıkları için kahraman olmuşlardır. Her kahraman liderler arasından doğmaz. Örgütte bir kahraman herkesi etkileyebilmiş, her yönüyle takdir edilip örgütün yeni üyelerince örnek alınması gereken, dahası liderler tarafından dahi örnek gösterilebilecek kişilerdir (Kılıç, 2003).

2.3.1.2. Törenler ve Ritüeller

Törenler örgütte yaşanan bir olay ya da durum için gerçekleştirilen ya da tekrar eden faaliyetlerdir. Törenler örgütün elde ettiği edinip ve sahip olduğu bir değeri kutlamak ve birlikteliği kuvvetlenmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Bakan vd. 2004:60).

Trice ve Beyer (1984) ve Nelson ve Campell(1997) örgütlerde altı farklı tören türünü benzer şekilde tanımlamışlardır. Bunlardan birincisi olan statü törenleri örgütteki bir bireyin konumunda meydana gelen değişim neticesinde gerçekleştirilen törenlerdir. Bir örgüt üyelerin işlerinden emekli olmalarıyla kendilerine verilen örgüte veda yemekleri örnek gösterilebilir. Statü değişikliğine ait törenler örgüt üyesinin örgütteki görevinde terfi etme durumunda da gerçekleşebilir. Bu törenler terfi edenin kişisel başarılarının hem örgütün yeni üyelerine hem de kamuoyuna tanıtımıyla örgütün bilinirliği ve saygınlığı artacak ve örgüt üyeleri işlerinde daha fazla motive olacaklardır (Trice ve Beyer,1984). İkincisi örgüt üyelerinin başarıları doğrultusunda verilen teşvik törenleridir. Üçüncü tören şekli ise yenileme törenleridir. Örgütsel değişimin değere sahip olduğu bu törenlere bir örgütün yeni bir merkezinin açılması (Nelson ve Campell,1997) ya da yeni bir bölümünün açılışının kutlanması örnek gösterilebilir. Sosyal yapılarıdaki düzelmeleri ve iyileştirmeleri fark eden örgüt üyelerinin güvenini kazanmak açısından bu törenler oldukça önemlidir (Trice ve Beyer,1984). Dördüncü tören şekli ise örgütteki tüm farklı grupların bir araya getirilmesi hedeflenen ve böylece “biz bir bütünüz” algısı oluşturmaya çalışılan bütünleşme törenleridir. Geleneksel yılsonu yemekleri (Nelson ve Campell,1997) ve ülkemizde geçerli olabilecek geleneksel bayramlaşma törenleri somut örnek gösterilebilir. Beşinci tören şekli ise çatışma ve muhalefeti hafifletici törenlerdir.

Örgütte şikâyetlerin dinlenmesi için düzenli toplantılar yapmak örnek teşkil edebilir. Örgütte bozulan aile ortamını yeniden inşa etmek ve örgütte bir otoritenin var olduğunu hissettirebilmek açısından çatışmayı dindirici bu tarz törenler etkili olur (Trice ve Beyer,1984). Son olarak özellikle Japon şirketlerinde görülen (örgütte yetersiz görülen çalışanlara cezai yaptırım olarak kurdele takılması gibi) derece azaltma törenleridir (Nelson ve Campell,1997). Örgütteki üst düzet bir yöneticinin başka bir iş pozisyonuna atanması ya da işten uzaklaştırılması örnek gösterilebilir. (Trice ve Beyer,1984).

Ritüeller ise örgütte birlikte yaşantıya yön veren, kültürün esas yapısını meydana getiren inanç ve değerleri anlamlı hale getiren, örgütteki birlikte yaşamaya yön veren ve içerisinde yol gösterici mesajlar barındıran faaliyetlerdir. İçinde bulunulan örgütün ortak paydasını yansıtan ritüeller faaliyete geçildiği noktada örgüt üyesine ayrı bir motivasyon sağlamaktadır. Örgütün ortaya koyduğu işe alınma ve işten çıkarılma ölçütleri, örgüt içi iletişim metotları (yazışma şekilleri, hitap etme şekilleri, selam verme vb.) gibi kültürel bağlılığı artıracak faaliyetler ritüellere örnek gösterilebilir (Deal ve Kennedy,1982).

2.3.1.3.Semboller, Hikâyeler ve Mitler

Semboller kültür içerisinde örgüt üyelerince paylaşılan ve anlam kazanan resimler, nesneler, kelimeler ve mimiklerdir. Örgüt kültürünün göstergesi olan semboller sayesinde örgüt kültüründe var olan değerler ve normlar semboller sayesinde soyut bir yapıdan somut bir davranışa dönüşür ve örgütte var olan bir kültürün korunması ve örgüt içinde hayatta kalabilmesi sağlanır (Güney, 2007:208). Sembollerin örgütte belirgin olan ve örgüt üyelerince kolayca gözlemlenebilen yanlarının mevcut olduğu belirtilmektedir. Örneğin, şirketler, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler gibi örgütlerin logoları, örgüt üyelerinin kıyafetleri, kullanılan ofis ve kırtasiye malzemeleri dahi sembolik anlam taşıyabilmektedir (Dandridge vd., 1980). Bu semboller örgüt üyeleri arasında kimin daha fazla kıdeme veya öneme sahip olduğunu, örgüt içerisinde istenen eşitlik derecesini ve bu derecelere göre davranışların uygulanma şekillerini yansıtmaktadır (Robbins,1994).

Hikâyeler geçmişteki olayları, kültürel değerler ve normlar çerçevesinde derinlemesine aktaran olgulardır. Hikâyeler konu olarak örgütün geçmişinde neler yaşandığı ve bugünlere nasıl ulaşabildiği, zorlukları nasıl yendiği ve başarıya giden yolların nasıl aşıldığı ile ilişkilendirilir. Franey (2002)' e göre hikâyeler örgüt içinde stratejik bir öneme sahip olmalıdır. Franey (2002)

örgüt içi önem derecesi yüksek hikâyeleri “akıllı hikâyeler” kavramı olarak ele almış ve üç stratejik bakış açısı geliştirmiştir. Birincisi hikâyeler mesleki öğrenme kültürüne katkı sağlayan stratejik düşünme yetisi kazandıracak olgulardır. İkincisi hikâyeler sayesinde hem yöneticiler hem de çalışanlar geçmişten ders alarak ve başarı örnekleriyle veya başarısızlık durumunda nasıl bir yoz izleneceğine dair örneklerle daha yaratıcı düşünmeye teşvik edilmiş olur. Üçüncü olarak geleceğe dair yol gösteren hikâyeler çalışanların daha akılcı ve mantıklı karar verebilmelerini sağlar (Franey,2002).

Mitler açıklanması güç olan karmaşık olayları açıklamaya yarayan, gerçek olup olmadığı doğrulanmamış, sorgusuzca ve incelenmeden kabul görmüş hikayelerdir (Schermerhorn vd., 2011: 358). Eliade’e (1993:134) göre mitler, özel formlar olarak oluşmakta, insanların çabalarını önleyecek gibi görünseler de nitekim insanı daha fazla üretken ve yaratıcı olmaya sevk etmektedirler. Çünkü mitler örgüt üyesinin gerçekleştirmeye kalkıştığı davranışın daha önce örgütte yapıldığı hissiyatı vermesinden dolayı davranış üzerindeki kuşkuları azaltır ve bireye güven verir. Mitler bu yönüyle örgüt üyesinin örgüte bağlılığını pekiştirirken başka bir yönüyle örgüt içinde örgüt aleyhine gruplaşmayı ve bölünmeyi de negatif yönde etkileyebilmektedir (Terzi, 2000: 52).

2.3.1.4 Dil

Dil, kültürü meydana getiren onu ifade edebilen en önemli unsurlardan biridir. Dil anlamların taşınmasına yardımcı olur ve bu fonksiyonu ile kültürün devamlılığını sağlar. Kültürün dil vasıtası ile aktarılması örgüt üyelerinin sosyalleşmesini sağlar (Durğun, 2006:123). Örgütte var olan dil sözlü olabileceği gibi dili anlamlandırabilecek aksanlar, deyimler, sloganlar, benzetmeler, selamlaşma şekilleri gibi sözsüz unsurlar da bünyesinde barındırabilir (Becerikli,1999). Örneğin, Japonya’da bir kurumda karşı tarafı rencide etmemek için “hayır” kelimesinin kullanılmadığını bunun yerine “evet” kelimesi de kullanılmadığını, ayrıca evet demenin durumu ya da olayı kabul etmek anlamına gelmediğini bu sebeple daha çok “anlıyorum” vb. kelimeler kullanıldığını farkedebilirsiniz. Dilin somut kavramlar kadar soyut kavramları da içermesi örgütte var olan kültürün devamlılığını sağlar ve kültüre kendine has ve ayrıcalıklı olma olanağı verdiği gibi kültürler arası farklılık oluşmasına da sebep olur (Reigle, 2003:24-26). Örgütte kendine özgü jargonların oluşması ve bu oluşumlar ile diğer kültürlerden ayrılması örgüte bir kimlik kazandırır (Altay vd. 2005).

2.3.2. Gözlemlenemeyen Örgüt Kültürü Unsurları

2.3.2.1. Paylaşılan Değerler ve İnançlar

Değerler örgütte ulaşılacak istenen başarıyı ve iyi olanı kötü olandan ayırt etmeye yarayan davranış modellerini içeren, başka bir ifade ile alternatif davranış seçeneklerinden birinin seçilerek bir kanaate varılmasını sağlayan kalıplardır (Sığrı,2007:51). Örgüt kültürünün gözlemlenemeyen, daha çok öznel tarafını vurgular (Daft,1991:72). Değerler ideale ulaşabilmek ve örgütün istenilen seviyeye gelebilmesi adına yol göstericidir. Bu yönüyle değerler örgüt kültüründe ortak bir payda meydana getirerek gerçekleştirilmek istenen amaçlar ve hedefler için izlenmesi gereken tüm yolları gösterir ve örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki davranışlarında bağlı kalmak zorunda oldukları minimal ortak davranış seviyelerini yansıtır (Yaman, 2009). Örgütlerin değerleri örgüt üyelerinin davranışlarını tanımlamaya ve ifade etmeye yaran ve bu davranışların örgüt ile uyumlu olup olmadığını yansıtan ölçütlerdir (Köse vd. 2001 s.222). Değerler örgütün temel varsayımları ile uyumlu ise bu değerler örgüt üyelerinin aidiyet duygusu hissetmelerinde örgüte bağlılıklarında ve yönetimin temel felsefesini açıklayabilmesinde faydalı ve yardımcı olurlar (Can ve Aşan, 2006:430).

İnançlar ise örgüt üyelerinin hem toplumsal hem dini bilgilerin ışığında ortaya çıkan ve hiç düşünülmeden kabullenme şekilleridir. Toplum veya herhangi bir örgütte yer alan bireyler arasında inanç birlikteliği oluştuğunda bu birliktelik kuvvetli ise örgütteki kültür güçlenecektir. Güçlenen örgüt kültürü ile birlikte kültürü şekillendiren değer ve inançlar da daha fazla benimsenecektir. İnançların kaynağı deneyimler ve gözlemler olabileceği gibi dış çevre de olabilir. Dış çevreden elde edilen deneyimler ve gözlemlenen olay ya da olgular belirli bir süre sonra inanca dönüşebilir, fakat inanç haline gelemeyecek, dış çevre ile uyumsuz bilgiler de mevcut olabilmektedir (Kurt,2009).

2.3.2.2.Normlar

Örgütün değerleriyle kültürel olarak uyumluluk gösteren, örgütün uyguladığı ve üyelerince benimsenen ölçütlerle ortaya çıkan davranışlar ya da kurallar örgütün normları olarak ifade edilmektedir. Normların standartları yazılı değildir ve bireylerin örgütte nasıl davranmaları gerektiğini ifade eden ölçütlerdir. Normlara uyum gösterilmesi ödül ve ceza sistemi ile yani örgütün normlarına uygun davranışlar ödüllendirilirken örgütün normlarına uygun olmayan davranışlar ise cezalandırılır (Sarıkamış,2006: 27). Bireyler örgüte yeni dâhil olduğunda

öğrenmesi gerekli olan ilk örgüt içi unsur örgütte nasıl davranılacağını ifade eden yazılı olmayan resmi veya gayri resmi kurallar bütünü olan normlardır (Aydınlı,2003). Normlar bu yönüyle değerlerden farklı, soyut olmayan, örgütte yol gösterici ve belirleyici unsurlardır.

2.3.2.3. Varsayımlar/Sayıtlar

Varsayımlar örgüt üyelerinin örgütteki yaşamlarında anlamlı veya anlamsız olabilecek, doğru veya yanlış olarak ayırt edebildikleri ön koşul olarak kabul ettikleri ve algılarını, düşüncelerini ve bu doğrultuda davranışlarını şekillendirebilecek kayıtsız şartsız doğrulardır (Güçlü,2003:151). Varsayımlar değerler gibi tartışmaya açık değildir ve bu sebeple değişmesi veya değiştirilmesi oldukça güçtür. Örgüt üyelerince tartışmaya açık olmadığından doğal bir olgu olarak algılanan varsayımlara sahip olmayan örgüt üyeleri diğer üyelerce dışlanabilir (Schein,2004:23). Örgüt kültürünün temelinde çalışanların ön koşul olarak sorgulamadan kabul ettikleri varsayımlar vardır ve bu varsayımlar çalışanların zihinlerinde oluşur, örgüt dışı tecrübelerine katkıda bulunur ve yaşantılarını düzenler. Bu özelliklerden hareket ile varsayımları örgüt üyelerinin hem kendileri ile birlikte diğer üyeleri ve hatta dış dünyayı kavrama ve değerlendirme şekli olarak tanımlamak mümkündür (Sezgin ve Bulut, 2013).

2.4.Örgüt Kültürü Yaklaşımları

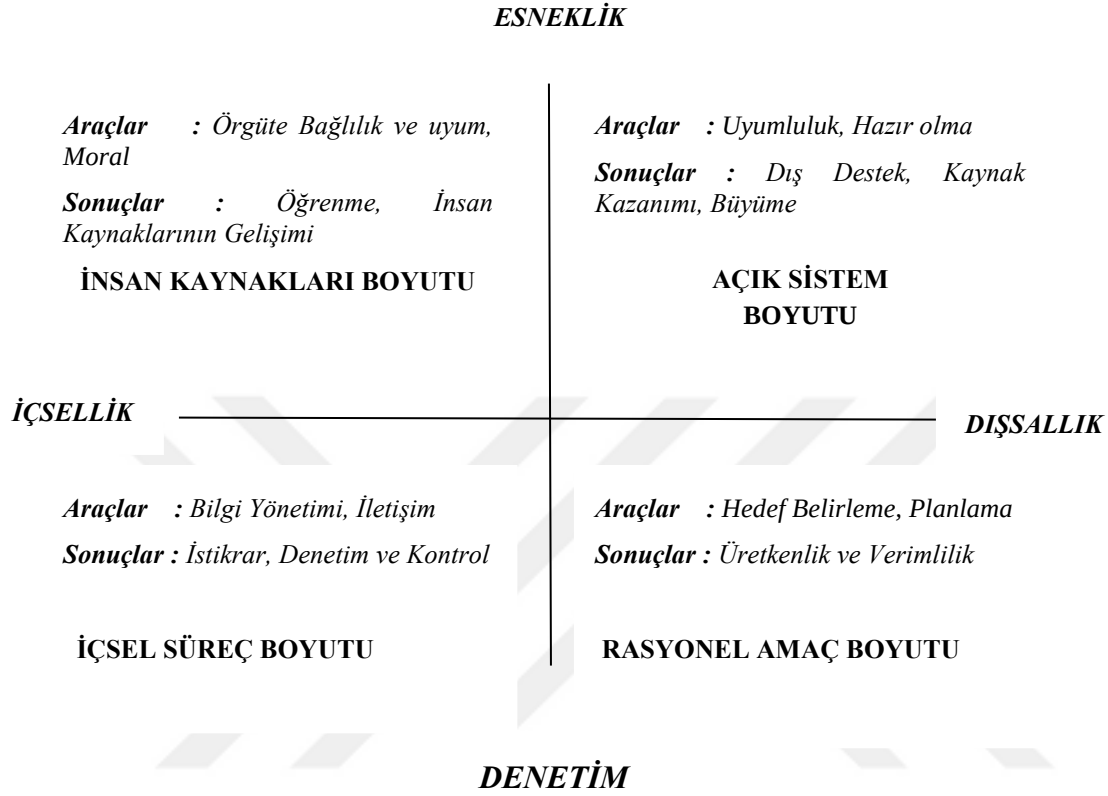
Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların temel çıkış noktası örgütte hâkim olan kültürel unsurların tespit edilmesi ve bu unsurlar ile kültürün sonuçları arasındaki ilişkilerin ele alınmasıdır ve farklı örgütlerdeki farklı özellikler örgüt kültürü yaklaşımları ile ifade edilmektedir (Doğan, 2007:123). Bu çalışma da rekabetçi değerler yaklaşımı ile geliştirilen rekabetçi değerler modeli esas alınarak oluşturulmuştur. Rekabetçi değerler modelinin bu çalışmada kullanılmasının birkaç nedeni vardır. Bu nedenlerden en önemlisi rekabetçi değerler modelinin kültürlerin mevcut durumunu anlamak ve anlamlandırabilmekteki etkisi, örgütte de gelecekte varılmak istenen noktayı tanımlayabilmek için sezgisel bir çerçeve sunmasıdır. Çünkü rekabetçi değerler modeli örgütlerin yöneticilerine veya liderlerine kurumlarındaki kültürlerin mevcut durumu ile ilgili net bir görsel geri bildirim sağlamaktadır (Hooijberg ve Petrock, 1993). Bu tez çalışmasında da örgütlerde kültürlerin mevcut durumlarını daha iyi anlayıp hangi kültür tipinin daha fazla etkili, hangi kültür tipinin daha az etkili olduğunu tespit edebilmek için rekabetçi değerler modeli esas alınmıştır. Bu sebeple bu bölümde ilk olarak rekabetçi değerler

modeli detaylı bir şekilde açıklanacak Diğer yaklaşımlardan sadece literatürde en çok ilgi görenlerden bahsedilecektir.

2.4.1. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework-CVF).

Rekabetçi değerler yaklaşımı örgüt kültürü ile örgütün, üyelerine baskı uygulamadan belirli yöntemler ile amaçlarına ulaşmasını sağlayan örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yaklaşımın ana çıkış noktası Quinn ve Rohrbaugh (1981) araştırmasıdır. Bu çalışmada örgütsel etkinliğin kriterleri olarak rekabetçi değerler temel alınmış, örgüt üyelerinin örgütteki üretkenliği, çalışanların örgüt içi veya örgüt dışı değişimlere gösterdikleri reaksiyonları ve uyum sağlamadaki esnekliği ve örgütteki unsurlar arası çatışma ortamının oluşmaması gibi temel öğeleri içeren örgütsel etkinliği ölçmek için örgüt üyelerinin kanaat ve düşüncelerinin ampirik analizi gerçekleştirilmiştir ve üç boyutlu rekabetçi bir model geliştirilmiştir. Birinci boyut içsel ve dışsal örgütsel odaklanma boyutudur. İçsel boyutta odak noktası örgüt üyeleridir. İçsel boyut örgüt üyelerinin bireysel tatmin düzeyleri ve üyelerin örgütte ulaşmayı amaçladığı hedefler ile birlikte bireysel gelişimlerine vurgu yapmaktadır. Dışsal boyutta ise odak noktası örgütün kendisinin ulaşmak istediği hedeflerdir. İkinci boyut esneklik ve kontrol boyutudur. Esneklik odaklı örgütlerde yenilikçi, bireysel girişimlerin ön planda olduğu ve örgüt üyelerinin uyumlu bir örgüt yapısı hâkim iken, kontrol odaklı örgütlerde daha çok denetim merkezli otoriter bir yönetim anlayışının hüküm sürdüğü ve düzenliliğin ve istikrarın esas alındığı anlayış ön plandadır. Üçüncü ve son boyutta ise planlara ve hedefleri gerçekleştirmek için etkin bir şekilde kullanılan araçlar (yöntemler) ve bu araçların ortaya çıkardığı ürünler (sonuçlar) boyutudur (Quinn ve Rohrbaugh, 1981). Quinn ve Rohrbaugh (1983), 1981 yılında üç boyut olarak ele aldıkları rekabetçi değerler modelini daha da geliştirerek içsellik ve dışsallık boyutunu yatay eksen ile, esneklik ve kontrol boyutunu ise dikey eksen ile belirterek insan ilişkileri boyutu, açık sistem boyutu, içsel süreç boyutu ve rasyonel amaç boyutu olarak yeni rekabetçi değerler modelini dört boyutta ortaya çıkarmışlardır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983) ve modelin özeti şekil 7'deki gibidir:

Şekil 7: Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369.

Rekabetçi değerler modeli yukarıda belirtilen boyutları çerçevesinde örgütsel bağlamda kullanılabilir. Denetim ve yönetim programlarını geliştirmek için stratejik bir araç olarak kullanılabilir. Ayrıca, kuruluşların mevcut ve istenen kültürlerini teşhis etmelerine yardımcı olmak için de kullanılabileceği gibi örgütsel boşlukları incelemek için bir araç olarak da görülebilir. Başka bir işlevi ise, yöneticilerin örgütteki uygulamalar veya çeşitli örgütsel işlevleri ve süreçleri yorumlamaya ve anlamaya yardımcı olmak için bir öğretim aracı olarak kullanmak olabilir. Rekabetçi değerler modelinin bir diğer uygulama alanı ise, örgütsel üyelerin yönetsel liderlik rollerinin benzerliklerini ve farklılıklarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktır.

Rekabetçi değerler modeline sonrasında modeli gözden geçirip katkıda bulunan Quinn ve Cameron (1983) olmuştur. Kültürün değer yargıları, varsayımlar ve değerlendirmeler ile ele alındığını ve bu öğelerin birtakım ortak konular ve olayların desteğiyle yeniden düzenlenebileceğini belirten Cameron ve Quinn (1983) örgütsel etkililik ölçütlerini belirlemiş

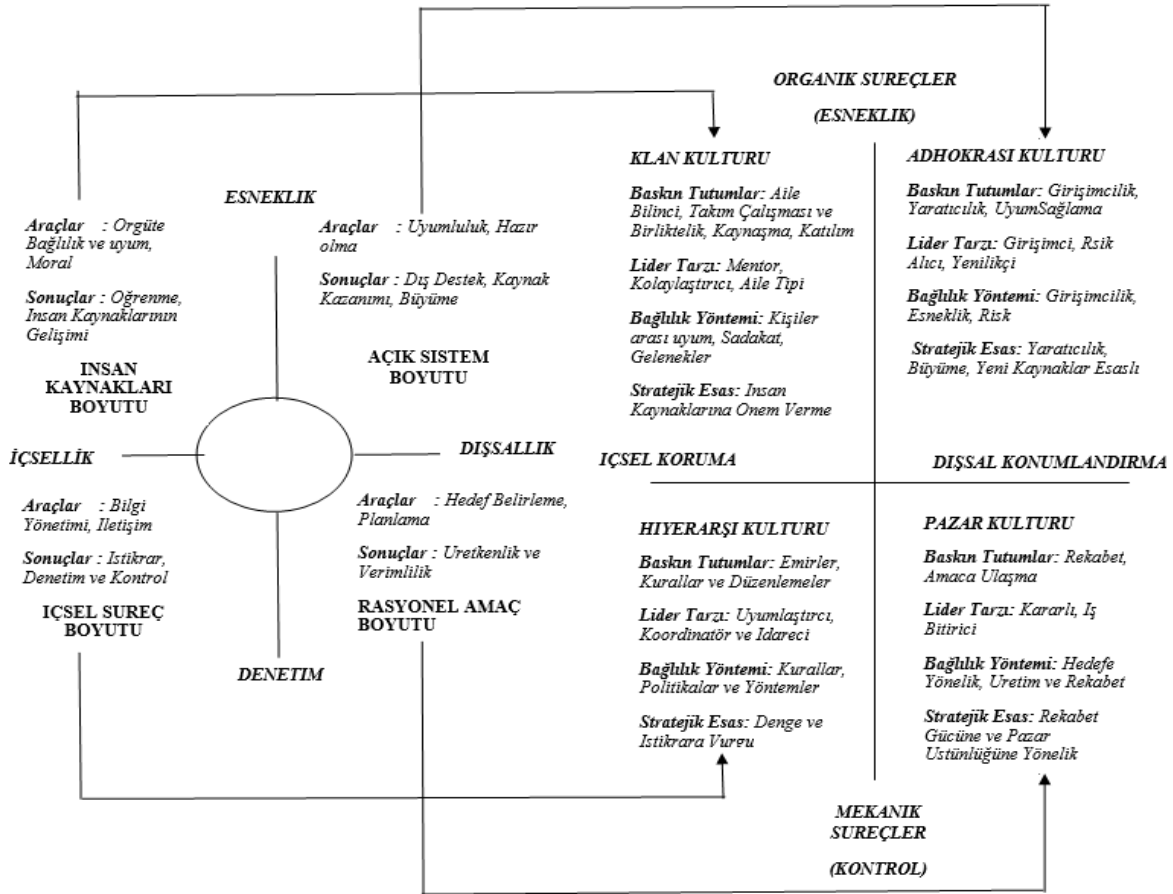
ve örgütsel yaşamda modele katkıda bulunmuşlardır (Eren, 2008). Cameron ve Quinn (1983)'e göre örgütlerde çalışmaya başlama noktası kaynakların ve örgütsel doktrinin belirlendiği yaratıcılık ve girişimcilik olarak ithaf edilen ilk aşamadır. İkinci aşama örgütlerin devamlılığı için zaruri gereksinimler olan ileri düzeyde birebir iletişime ve örgüt üyeleri arasında uyuma ve sadakate ihtiyaç duyulan bütünlük aşamasıdır. Örgütsel politika ve amaçların saptanarak, esnekliğin azaltıldığı ve daha çok düzenleme ve kontrol dönemi olarak adlandırılan aşama ise üçüncü aşamadır. Çok yönlü olan, sorumluluğun dağıtıldığı, birçok amaca hizmet eden alt sistemlerin örgüte adapte edildiği aşama ise dördüncü aşamadır. Buradan hareketle örgüt kültürü tiplerinin tanımlanmasında ölçüm aracını oluşturan 4 temel boyut bulunmaktadır: Bu boyutlar klan kültürü boyutu, adokrasi kültürü boyutu, hiyerarşi kültürü boyutu ve pazar kültürü boyutudur.

Rekabetçi Değerler Modelinin örgüt kültürü araştırmalarında kullanımı adına ve literatüre katkı sağlaması bakımından daha fazla yapılandırılması arzu edilmektedir. Bu çerçevede Quinn ve Kimberly (1984) örgütsel yaşamın stratejik, politik, kişilerarası ve kurumsal yönlerini bir araya getiren rekabetçi değerler modelinin bir versiyonunu sunmaktadır. Bu yapılandırma, bir örgütü tanımlayan değerleri ve yorumları düzenleyerek yapılmıştır ve genişletilmiş model örgüt kültürünün incelenmesini kolaylaştırmakta olduğu düşünülmüştür (Denison ve Spreitzer 1991). Quinn ve Kimberley (1984), orijinal çerçeveyi, örgüt teorisindeki dört ana model türüyle birleştirmiştir; bu türler grup kültürü, gelişim kültürü, rasyonel kültür ve hiyerarşik kültürdür. Bu dört kültür Naor ve ark. (2008) tarafından şöyle tanımlanmıştır:

- Grup kültürü esnekliği vurgulamakta ve iç organizasyona odaklanmaktadır. Organizasyonlar grup kültürünün benimsenmesi ekip çalışmasıyla birlikte kolektivizme odaklanır.
- Gelişim kültürü büyümeye, kaynak edinimine, yaratıcılık ve dış çevreye uyuma odaklanır.
- Rasyonel kültürün dışsal bir odak noktası vardır, fakat kontrol odaklı olduğu anlamına gelir; hedef ve başarıları, performans ve üretkenlik üzerinedir.
- Hiyerarşik kültür, iç organizasyonun mantığına ve istikrarına odaklanır. Motive edici faktörleri ise güvenlik, prosedürler ve kurallar vb.dir.

Genel çerçevede Rekabetçi Değerler modelini Quinn ve Rohrbaugh (1981), Cameron ve Quinn (1983) ve Quinn ve Kimberley (1984)'in boyutsal tanımlamalarından yola çıkarak şekil 8'deki derlemek mümkündür:

Şekil 8. Rekabetçi Değerler Modelinin Derlemesi



Kaynak: Quinn, R. E. Ve J. Rohrbaugh (1983), Deshpande, R., J. U. Farley ve F. E. Webster, Jr. (1993) 'den uyarlanmıştır.

2.4.1.1. Klan Kültürü

İnsan ilişkilerinin üstün tutulduğu, örgüt üyelerinin samimi bir şekilde birbirleri ile paylaşımda bulunabildiği ve geniş yelpazede bir aile kültürünün egemen olduğu kültür boyutudur (Cameron ve Quinn, 1999). Aile kültürü denilmesindeki maksat klan kültüründe örgütsel bağlılığın yüksek olması, birlik ve beraberlik, takım çalışması, ekip ruhu gibi kavramların ön plana çıkmasıdır. Klan kültürüne Japon firmalarındaki örgüt kültürü örnek

gösterilebilir. Japon firmalarında bireylere işe alındıktan sonra örgüte dahil olduklarında örgütün temel felsefesi çeşitli faaliyetler ile öğretilir. Örgütsel bütün unsurlar örgüt felsefesini ve var olan kültürü yansıtmaktadır. Bütün bu faaliyetlerin temel amacı bireyin örgütü bir aile olarak, kendisini de bu ailenin bir üyesi olarak algılamasını sağlamaktır. Örgütte zamanla sıkıntılar yaşansa dahi örgüt üyeleri ailelerine bağlı kalacaktır çünkü örgütsel bağlılıkları sadece ücret ile sınırlı değildir, bireyler örgütlerine karşı tıpkı ailelerine bağlı oldukları gibi gönül bağı ile bağlıdırlar (Murat,1992). Klan kültüründe bir yönetici veya lider ekibin adeta mentoru gibidir. Otoriteyi resmi olmayan şekilde genelde sağlayan örgütün üyeleridir. Kararlara katılım ve anlaşma neticesinde örgüt yöneticisi ve liderinin örgüt içi dinamikleri zorlaştırmasından ziyade örgütte daha çok kolaylaştırıcı ve örgütün üyelerinin de söz sahibi olduğu organik bir yapı klan kültüründe söz konusudur. Çalışanların birbirlerine verdikleri ve yöneticilerinden gördükleri destek sayesinde örgüt üyeleri örgüte daha çok bağlılık ve güven duyarlar (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 79). Tüm bu değerler örgüt üyelerince “parayla ölçülemeyecek değerler” olarak algılanmakta ve finansal tüm kazançlardan üstün tutulmaktadır.

Hastaneler ve üniversiteler gibi örgütlerde sıklıkla rastlanılan klan kültür tipini, bilginin paylaşımı açısından ele alındığında bireylerarası diyalogsal ortama dayanan kişisel bilgi yönetimi bakış açısı ile değerlendirmek mümkündür. Bu yaklaşımda bilgi, sadece yüz yüze iletişim değil, aynı zamanda elektronik iletişim yoluyla da paylaşılır (Hansen ve ark. 1999). Bu kültür tipi işbirlikçi yönelime sahiptir ve temelde bilgi paylaşımını teşvik eden güvene dayanır. Genişletilmiş aile, gelenek ve sadakat özellikleri, organizasyonun üyelerinin çok yakın olduğunu ve dolayısıyla bilgi paylaşımının daha kolay gerçekleşebileceğini göstermektedir. Yabancılar zorlukla güven kazanabilir ya da içerdekilerin güvenini kazanmaları daha uzun bir zaman alır. Literatürde klan kültürünün örgütsel bağlılığı, gelenekselliği, örgüt içi tutarlılığı ve dayanışmayı artırması pozitif yönleri olarak ele alınsa da günden güne farklılaşan dünya pazarında geri kalma ve ulaşılan aşamada ihtiyaçlara vaktinde dinamik çözümler getirememe gibi negatif yönlerinin de sorun yaratabileceği vurgulanmıştır. Kimi zaman bu kültüre sahip olan firmalar değişen bu pazarlara uyum sağlamada güçlük çekmektedirler (Appiah-Adu and Blankson, 1998).

2.4.1.2. Adokrasi Kültürü

Adokrasi, risk alma, yenilik ve değişime dayanan gelişimsel bir örgüt kültürü boyutudur (Quinn ve Spreitzer, 1991). Dışsal ve dinamik yapısıyla girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı alanlarda organizasyon kültürüne atıfta bulunur. Bu kültürde en önem arz eden inanç noktası esneklik ve sağlanan tolerans ile birlikte örgütün büyüme yollarının girişimsel faaliyetler ile desteklenmesidir. Adokrasi kültür boyutunun ulaşmak istediği amacı özellikle belirsizliğin hâkim olduğu çevrelerde adaptasyonu, esnekliği ve girişimsel faaliyetleri sağlamaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Yenilikçi ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde sürdürülen bu kültür türüne sahip firmalar, genellikle inovasyon geliştirmeye odaklanırken başarıya ulaşırlar. Bu nedenle, ana hedef belirsizlik, belirsizlik ve bilgi yükü ile yüzleşmek için adapte edilebilirlik, esneklik ve yaratıcılığı teşvik etmekle uğraşan en yenilik odaklı kültürdür (Deshpandé vd.,1993).

Adokrasi örgüt kültürü boyutunda, kendilerini hızla yeni oluşan ortamlarda çevreye uyarladıklarından merkezileşmiş bir otorite ve yetki mevcut değildir. Güç ve otorite kullanımı bireyden bireye değişim gösterir. Genellikle Ar-Ge faaliyetlerinin yoğun olarak yapıldığı yeni yazılım geliştirme, uzay havacılığı ve film sektörü gibi örgütlerde adokrasi kültürüne rastlanılır. Girişimcilik, yaratıcılık ve gelişim gibi tüm bu faaliyetleri gerektiren unsurlar adokrasi kültüründe mevcuttur. Hiyerarşik bir yapının olmadığı, bireylerin özgürce yeni buluşlar gerçekleştirebildiği ve kendilerince sorumluluk alabildikleri bir ortam sağlayan adokrasi kültüründe, örgüt üyeleri kendilerini mutlu, tatminkâr ve bir şeyler başarabileceğine dair daha inançlı hissederler. (Cameron-Quinn, 1999: 38).

Hem lider ya da yönetici tarafından, hem de örgütün üyelerince benimsenen adokrasi kültürünün felsefesi girişimci, yenilikçi ve riskten kaçınmayan bir bakış açısına ya da liderlik tarzına sahip olmaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde adokrasi kültürünün temel felsefesini girişimsel davranış ya da iç girişimcilik modeli ile ilişkilendirmek mümkündür. Dört temel boyutta sınıflandırılan iç girişimcilik modelinde esas amaç örgütte istenen hedeflere ulaşmada başarılı olabilmektir. Bu boyutlar; yeni ürünleri, hizmetleri ve teknolojilerin ortaya çıkmasını sağlayan farklı bir girişimde bulunmak, yenilikçilik, değişe şartlara ve çevreye uyum sağlamayı, yeniden yapılanmayı ve sonucunda örgütsel dönüşümü gerektiren stratejik

yenilenme ve örgüt içinde risk ve sorumluluk gerektiren proaktif davranış boyutlarıdır (Antoncic ve Hisrich, 2001:498).

2.4.1.3. Hiyerarşi Kültürü

Ağırlıklı olarak iç kontrol ve verimlilik odaklı olan hiyerarşi kültürü boyutunda örgüt üyeleri son derece bürokratik bir ortamda, kurallara dayalı olarak yukarıdan aşağıya doğru yönlendirilirler. Bu arketip, Max Weber'in bürokrasi kuramında olduğu gibi, sıkı bir komuta zincirinden gelen yapı ve kontrolü vurgulayan bir yaklaşımı geleneksel olarak benimsemektedir. Bu örgüt kültürü boyutu, belirsizlik düzeylerinin en aza indirgenmesini ve yoğun bir güvenlik, kesinlik, öngörülebilirlik, etkililik, istikrar, formalizasyon ve standardizasyon olgularının teşvik edilmesini vurgular. Bu kültür tipinde, örgütsel normlar, kurallar, talimatlar ve prosedürlerin açık ve çok kesin bir kapsamı içinde yer alan düzen ve kontrol mekanizmaları örgütün tüm üyelerince benimsenir (Zammuto vd., 2000). Hiyerarşi kültür boyutu yukarıda bahsedilen özellikleri bakımından Max Weber'in bürokrasi kuramının bilinen 7 özelliği olan şu özelliklere dayanırılmaktadır: (Cameron ve Quinn, 2006: 37).

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü,
- Emir ve komuta zinciri çerçevesinde hiyerarşik bir örgüt yapısının oluşturulması,
- Örgütün her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile alakalı deyatlı ve soyut prensip ve yöntemlerin geliştirilmesi,
- Çalışanlar arasında gayri şahsi ilişkilerin oluşturulması,
- Teknik kabiliyet temelinde bir personel seçim ve terfi sisteminin oluşturulması,
- Otorite ve sorumluluğun örgütte açık olarak belirlenmesi,
- Örgütte yazılı kuralların oluşturulması.

Hiyerarşi kültür boyutu içinde yer alan düzen ve kontrol mekanizmaları sayesinde örgüt üyelerinin içeriden ya da dışarıdan karşılaştıkları zorlukların ve tehditlerin birçoğunu bertaraf etmelerini sağlar. Özellikle grup üyeleri birbirine ve örgüte bağlı olduğunda, grup içi çatışmayı azaltan koordinasyon ve bilginin entegrasyonunu kolaylaştıracak bir atılım modeli yaratarak örgütteki rolleri açıkça tanımlayarak grup performansını artırabilir. Fakat başka bir yönden

örgütte var olan katı bir hiyerarşi anlayışı ise örgüt üyelerinin görüş ve düşüncelerini, örgütte ortaya çıkan bir soruna dair endişelerini dile getirme noktasında onları sınırlayabilir. Örgütte benimsenen katı bir hiyerarşinin yol açabileceği olumsuz bir duruma somut bir örnek verilecek olursa 2001 yılında yaşanan Enron Skandalı gösterilebilir. Dünya'nın sayılı büyük enerji şirketlerinden olan Amerikan şirketi Enron' da çalışanlar şirketin olumsuz faaliyetlerinden endişe duymaktaydılar fakat bu endişelerini dile getirmekten her zaman korktular. Şirketin başkan yardımcısı Sherron Watkins bu duruma şöyle açıklık getirmiştir (Milliken vd. 2003, s.1454):

“ Enron’da hâkim olan kültür çoğunlukla çalışanların gözünü korkutma üzerine kurulu idi. Bu sebeple çalışanlar herşeyi görüp bilmelerine rağmen kendilerini yeterince güvende hissetmediklerinden konuları açığa çıkarmaktan her zaman endişe duydular. ”

2.4.1.4. Pazar Kültürü

Pazar kültüründe örgütün ana hedefi dış çevreye yönelerek rekabet avantajı yakalamak ve amaca ulaşmaktır. İçsel koruma ve örgüt içi endişelere yönelmektense dış çevrede var olan rekabet doğrultusunda müşteriler, tedarikçiler, rakipler, düzenleyiciler önem arz eder(Cameron ve Quinn, 2006: 39). Örgütsel amaçlar örgüt üyeleri arasında rekabetten dolayı yaşanan kişisel çıkarlardan dolayı ön planda değildir. Bireyler kişisel çıkarlarının peşinden giderek, performans ve etkinliği artırma, planlama gibi unsurları dış çevrede artırmaya çalışırlar. Liderler, hırslı üreticiler, yöneticiler ve rakiplerden oluşur. Bu kültürde liderler oldukça saldırgan ve talepkarlardır. Örgütü bir arada tutan, kazanmaya yapılan vurgudur. Uzun vadede hedef, rekabetçi faaliyetler ve bu amaç ve hedeflere ulaşmaktır. Başarı kavramı pazar payı ve penetrasyon bakımından yeniden şekillenir. Rekabetin üstesinden gelmek, pazarda artan paylar ve pazar liderliği kültürün başarı kriterlerine hükmetmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 40). Pazar kültürüne hükmeden bu dışa odaklılık örgütün çevresini ve rakiplerini iyi analiz etmesine, rekabetçi pozisyonunu günün gerektirdiği şekilde iyileştirip güncel tutmasına ve öğrenme ve yenilik gibi kavramları örgütte hem yöneticilerin hem de çalışanların ön planda tutmasına yardımcı olur (Harrington and Guimaraes, 2005).

2.4.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy ilk olarak 1982 yılında yayınladığı “Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life” adlı kitaplarında örgüt kültürünün ilk modellerinden

birini önermişlerdir. Kitap yayınlandığında örgüt kültürünün geçmiş yıllardan kalan gelip geçici heves olduğunu düşünenler olmasına rağmen kitabın birçok taraftarı da mevcuttur. Örgüt kültürü kavramının çok geniş yelpazede dikkat çekmesi ile birlikte kitap örgüt kültürü terimi bakımından tartışma fırtınası yaratmıştır (Deal ve Kennedy, 2000). Deal ve Kennedy (1982) bu çalışmada çevre faktörünün hem örgütün yapısında, hem örgüt kültürünün üzerinde etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Deal ve Kennedy (1982) bu etki üzerine 4 farklı örgüt türü olarak sınıflandırdıkları bir kültür modeli oluşturmuşlardır. Deal ve Kennedy (1982) 4 farklı kültür türünü çevre faktörünün örgütün yapısı ve kültüründeki etkisini iki boyutlu değişken (çevresel belirsizlik/ risk derecesi ve çevreden alınan geri bildirimin hızı) ile açıklamaktadır (Eren, 2001:151).

Şekil 9. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Daft, 1991: 81

2.4.2.1. Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü

Yüksek çevresel belirsizliğin hâkim olduğu ve geri bildirimin oldukça yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkan bu kültür tipinde yöneticiler çok büyük kararlar almak zorunda kalabilirler (Deal ve Kennedy, 1982: 108). Alınan bu çok büyük kararların geri dönüşü veya başka bir deyişle başarılı olup olmadığı yıllar sonra anlaşılabilir. Uzun dönem sürececek projeler gerektiren uçak imalatı ve petrol yatırımı gibi yatırımlar neticesinde ortaya çıkabilecek kültür tipidir (ChangingMinds).

2.4.2.2. Sert Erkek/ Maço Kültürü

Düzenli olarak yüksek riskler alan ve eylemlerinin doğru ya da yanlış olup olmadığı konusunda hızlı geri bildirim alan bireylerin dünyasını yansıtan örgüt tipidir (Deal ve Kennedy, 1982: 107). Bu tür bir kültürün, geribildirim finansal ödüller biçiminde geldiği örgütlerde yaygın olduğu düşünülmektedir. Bu tür kültürlerdeki yöneticilerin hızlı karar verebilmeleri ve riski kabul edebilmeleri gerekmektedir. İşler yanlış gittiğinde örgütün hayatta kalabilmesi için esnek olmaları gerekir. Bu kültürler saldırgan iç rekabet ile karakterizedir. Bu tür kuruluşlardaki çalışanlar, bu işe devam etmelerinin, en üstte 'hareket eden ve çalkalayıcılar kadar sert olmalarına inanırlar. Bu tarz yaklaşımlar ve faaliyetler çok fazla iç politika ve çatışma üretme eğilimindedir. Bu kültür tipi örgütte kısa vadeli görüşlere ve karar mekanizmasına sahip olmayı gerektirir (ChangingMinds).

2.4.2.3. Süreç Kültürü

Bireylerin örgütteki faaliyetlerini ölçeyi ve değerlendirmeyi güç buldukarı ve geri bildirim almaktan hoşlanmadıkları bir kültür tipidir. Örgütte ne yapıldığından ziyade işlerin nasıl yapıldığına odaklanan bu örgüt tipinde süreçler kontrolden çıktığında daha bürokratik yaklaşımlar benimsenilmesi kaçınılmazdır (Deal ve Kennedy, 1982: 108). Bu tip örgütlerde yapay ortamların gelişip, bireylerin var olan örgütten kopması tehlikesi vardır. Bu kültürlerdeki örgüt üyeleri çok savunmacı olabilirler. Örgüt üyeleri, yanlış bir şey yaptıklarında saldırıya uğrayacaklarını düşünür ve korkarlar. Kendilerini korumak için tekdüze davranış biçimi geliştirebilirler (ChangingMinds).

2.4.2.4. Sıkı Çalış/ Sert Oyna Kültürü

Bu kültürde hem eğlence hem faaliyete geçme temel kuraldır ve çevresel riskin oldukça düşük olduğu bu kültürde çalışanlar çok az risk alır; Başarılı olmak için, kültür örgüt üyelerini yüksek düzeyde geri bildirim olan nispeten düşük riskli bir aktivite sürdürmeye teşvik eder (Deal ve Kennedy, 1982: 108). Çalışanlar kendileri çok az risk alırlar; bununla birlikte, ne kadar iyi performans gösterdiğine dair geri bildirim neredeyse anıdadır. Bu kültürdeki çalışanlar, yüksek enerji düzeylerini korumak ve iyimser kalmak zorunda kalırlar. Bu kültürlerdeki kahramanlar yüksek hacimli satış temsilcileridir. Diğer yandan, bu kültür bir kişinin tek başına şirketi yönetemeyeceğini ve bu sebeple örgütte faaliyetlerin bir takım çalışması olduğunu tüm

üyelere benimsetir. Bu kültürlerde örgütteki her üyeyi yeni zirvelere çıkarmak için çalışanlar arasında yarışmalar ve rakabet yaygındır (ChangingMinds).

Şekil 10. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Brown,1998

benzerlikleri bulunan rol kültürünü örgütlerde Handy (1993), mantık ve rasyonelliğe dayandırılmasından dolayı “Yunan Tapınağı” olarak tanımlamıştır. Rol kültürü, sütunlar ve kirişler tarafından desteklenen bir yapı olarak gösterilebilir: her bir kolon ve kiriş, binayı korumaya yönelik özel bir role sahiptir; bireyler rol oynayanlardır ancak birey örgütten ayrılrsa bile rol devam eder. Bu tür örgütler örgütsel rollerin katı bir şekilde belirlendiği, hiyerarşik kuralların ve düzenlemelerin, iş tanımlarının ve çalışanların iletişim kurallarının detali bir şekilde karakterize edildiği örgütlerdir. Handy (1993)’e göre bu örgütlerde güç bireyin profesyonelliği ve uzmanlığı neticesinde ortaya çıkmaz; güç bireyin örgütte elde ettiği rolün neticesidir. Dahası rol kültürüne sahip örgütler değişime duyulan ihtiyacın varlığını kabul etme bakımından yavaştır ve değişimin uygulanabilmesi oldukça zaman alabilmektedir (Handy,1993:186).

2.4.3.2. Görev Kültürü

Öte yandan Görev Kültürü, iş odaklı olup, bireylerin bir ekip olarak çalıştığı ve gücün sadece uzmanlıktan ve sadece gerektiğinde elde edildiği kuruluşlarda mevcuttur (Handy 1993: 188). Handy (1993), bu tür bir örgütü “ağ” olarak ifade etmektedir(1993: 188). Görev kültürü, örgütte işin yapılmasına tam vurgu yapar ve bu türden bir kültür, uygun kaynakları ve doğru çalışanları örgütün içinde uygun bir sırayla bir araya getirmeye ve çalışanların birlikte çalışarak görev grupları veya proje takımları oluşturmalarına olanak verir. Merkezi olmayan çalışma prensiplerinin benimsendiği ve çalışanların işlerinden yüksek derecede kontrole sahip olduğu bu tip kültürlerde bireyler birbirleri ile çok uyumludur, Orta düzeydeki yöneticilerin ve başlangıç düzeyindeki yöneticilerin çalışmayı en çok sevdiği örgüt tipidir (Handy 1993: 188).

2.4.3.3. Güç Kültürü

Güç kültürünün temeli örgütteki tüm faaliyetleri koordine edip yöneten merkezi güce ve gücün örümcek ağı gibi yayılmasını sağlayan güçlü bir lidere dayanmaktadır. Bürokrasi, kurallar ve prosedürlerden ziyade gücün ikna çabasının daha yaygın olduğu bu kültürlerdeki örgütlerde bireyler gücü elinde bulunduralnlar ile iyi geçinmek zorunda kalmaktadır. Prosedürlerin az olması daha esnek ve hızlı hareket etmeyi sağlarken, gücü elinde bulunduranlara herhangi bir yaptırım olmaması ise örgütte olumsuz bir hava oluşturabilir ve bu durum kısa vadeli stratejik planlara neden olabilmekte, bireylerin örgütte iş tatminini düşürebilmektedir. Handy (1993) gücün örümcek ağı gibi yayılmasını tekerleğe benzetmektedir. Güç ya tekerleğin merkezinde

toplanır ya da tekerlek merkezli küçük bir alanda yoğunlaşır ve diğer bölümlere ulaşır (Handy 1993: 184).

2.4.3.4. Birey Kültürü

Bireysel kimlik algısının egemen olduğu, dört boyuttan sonuncusu olan birey kültürünün diğer üç kültürden temel farklılığı, bireysel ve örgütsel amaçların farklılığıdır. Diğer üç kültür boyutunda temel amaç örgüt üyelerinin örgüt için çalışması iken, bu kültürde üyeler ve bir bütün olarak örgüt bireyler için çalışmaktadır. Kişisel tatmin örgüt üyeleri arasında farklılık gösterebilmektedir. Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılıktan çok daha fazla olduğu bu kültürde kontrol sistemleri ve yönetim hiyerarşileri geçerli değildir ve güç tabanı genellikle uzmandır, yani bireyler iyi olduklarını yaparlar ve çıkarına uygun olan konulara dikkat ederler (Handy 1993: 190). Başka bir deyişle üyeler örgütteki pozisyonunu muhafaza edebilmek adına örgütte gerekli herşeyi yaparlar ve bu düşüncelerinin mantığında örgütü kendi kişisel çıkarları ve hedefleri doğrultusunda dilediği gibi kullanabilecekleri algısı yatmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100). Handy (1993), bu tür kültür içindeki bireylerin idare edilmesinin zor olduğunu ve onlara tahammül edilebilecek çok az etkinin olduğunu belirtmektedir (1993: 191). Bunun nedeni, alternatif istihdamın uzmanlıklarından dolayı genellikle kolay olmasıdır.

2.4.4. Parsons' ın Örgüt Kültürü Modeli

1950'ler ve 1960'larda Amerika'nın en etkili sosyoloğlarından biri olan Talcott Parsons, Max Weber'in çalışmalarından esinlenerek Harvard'da çok disiplinli bir sosyal bilimler yaklaşımı geliştirmiştir ve örgüt kültürünün değerleri üzerinde duran son derece bütünleşmiş ve karmaşık bir sosyal eylem teorisi geliştirmiştir. Bu çalışmanın özü, 1950'lerin başından itibaren, insan eyleminin herhangi bir yönünün, dört temel işlevi yerine getirmesi gereken açık bir sistem olarak analiz edilebileceği iddiasıdır. Analiz sadece sosyal sistemlere değil, aynı zamanda kişiliğe ve kültüre de entegre ederek genişletilmiştir (Parsons,1956).

Parsons (1956)' a göre bir sosyal sistemin varlığından ancak amaçlarına ulaşabildiğinde, çevreye uyum sağlayabildiğinde, alt sistemler ile bütünleşebildiğinde ve toplumca meşru kabul edildiğinde söz edilebilir. Bir sosyal sistemin devamlılığını sağlamak için karşılanması gereken bu etmenlerin baş harflerinin kısaltılması ile AGIL şeklinde bir model oluşmuştur. Parsons bu fonksiyonların bir sosyal sistemde yer almaması halinde sosyal bir sistemden söz edilemeyeceğini belirtmiştir (Eren, 2008:142).

Şekil 11. Parsons'ın AGIL Modeli

Adaptation (Adaptasyon) Sistemin çevresi ve alt sistemler ile uyum derecesi	Goal Attainment (Amaçlara Ulaşma) Sistemin amaçlarını çevresine uygun hale getirmesi ve amaçlarını belirlemesi
Integration (Bütünleşme) Sistemin çevresi ve alt sistemleri ile bütünlük gösterme derecesi	Latent-Pattern Maintenance (Meşruluk) Sistemin yönlendirilen ve rehberlik eden düzenlemeler ile meşrulaştırılıp tanınması

Kaynak: Smith,2001

2.4.4.1. Adaptasyon

Adaptasyon ya da uyum fonksiyonu sistemin çevresi ve mevcut alt sistemleri ile uyum sağlayabilmesini ifade etmektedir. Sosyal sistemin temel işlevi insanların çevresi ile uyum sağlayabilmesidir ve bu ancak sistemin mal veya hizmet üreterek para kazanabilmesi ve insanlara yeni imkânlar sunabilmesi ile mümkündür. Daha açık bir ifade ile bu fonksiyon ekonomik bir fonksiyondur (Parsons,1956; Smith, 2001).

2.4.4.2. Amaçlara Ulaşma

Her sistemin onunla ilişkili belirli amaçları vardır. Sistemin amaçları tanımlanmalı, bu hedeflere ulaşma çabası belirlenmeli ve sonra bu hedeflere ulaşılmalıdır. Toplumsal sistemde, politika (politik alan ve hükümet), toplumun bütününe yönelik hedefler koyma ve değiştirme, aktörleri ve kaynakları bu amaçla harekete geçirmenin önemli bir yönüdür (Ritzer, s. 246).

2.4.4.3. Bütünleşme

Bütünleşme, sosyal sistemin bileşenlerini bir arada tutma gereğinden kaynaklanır. Bu koordinasyon ve bütünleşme örgütün kendi amacının sosyal sistemin amaçları ile bütünleşmesini ve onu alt sistemlerin sahip olduğu diğer değerlerle uyumlu hale gelmesini sağlayacaktır. Bütünleşme, diğer üç işlevsel fonksiyon (AGL) arasındaki ilişkinin yönetimini de içerir. (Parsons, 1956).

2.4.4.4. Meşruluk

Meşruluk örgütün değer sisteminin toplum içerisinde yerinin belirlenip yine toplumun üyeleri tarafından tanınması ve meşru hale getirilmesini ifade eder (Parsons, 1956). Sistemin hayatta kalıp devamlılığının sağlanabilmesi adına toplum tarafından bu değerler sisteminin tanınip

benimsenmesi gerekmektedir. Toplum değerler sitemini bir bütün halinde benimser ve kabul eder (Parsons, 1956).

2.4.5. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünü bireyin veya örgütün tamamını eyleme geçiren ‘*sosyal bir enerji*’ olarak tanımlayan Kilmann (1985), örgütte egemen olan normların, değerlerin ve örgüt ikliminin davranışlara dönüşerek örgütte ortaya çıkan kültürün teoride var olan ile uygulamadaki boşluğun arasını dolduran bir olgu olarak ele almıştır. Bu şekilde örgüt kültürünün boşlukları doldurabilmek için iki ayrı fonksiyonel yönünden söz edilebilir: Bunlar; geçmişte fonksiyonel olan bürokratik kültürler ve günümüzde çok daha fazla önem verilen ve günden güne değişen örgüt iklimi için zorunlu olan yenilikçi kültürlerdir (Narsap,2006:31).

2.4.5.1. Bürokratik Kültür

Bu tip kültürlerde hiyerarşik yapı açık bir şekilde belirlenmiştir. Belirli bir olgunluğa ulaşmış ve sistemi oturmuş bir yapı tarafından geliştirilip uygulanması örgütlerin lehine gözüktüğü de değişime karşı gösterilen direnç ise örgütlerce dezavantajlı bir yönü olarak ele alınabilir. Bu tip örgütlerde sistemin oturmuş olması ve yıllardır süregelen uygulamalar uzun vadede firmalara başarı getirmiştir (Güneş, 2011:51).

2.4.5.2. Yenilikçi Kültür

Yenilikçi bir kültürün altyapısını yenilikçi ruha sahip olan, risk almayı seven ve yaratıcı fikirlere ve ruha sahip bireyler oluşturmaktadır. Bu kültürde arzu edilen temel işlev çabuk değişim göstereyen çevreye veya iklime karşı uyum gösterebilmesidir. Bu tip kültüre sahip örgütlerdeki bireyler bürokratik yaklaşımlardan hoşlanmazlar ve bu bireyler örgütü bir inanç, bir felsefe ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, değişime açık bir yapı olarak görürler. Yenilikçi kültürün dinamik yapısı değişen ihtiyaçlara uyum sağlamada örgüt için vazgeçilmez bir unsurdur (Güneş, 2011:51).

2.4.6. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalardan en çok dikkat çekenlerden bir tanesi Byars örgüt kültürü ölçme tekniğidir. Bu teknik örgütteki insanların niteliklerinin tespit edilmesi ve çevreye karşı sürdürülen faaliyetlerin nitelikleri olarak iki boyutta ele alınmıştır (Eren, 1998:99-100). Bu iki boyuta göre Byars dört farklı örgüt tipi

geliştirmiştir. Şekil 12’de görüldüğü üzere işletmelerde düşüncelerin ortaya çıktığı, planların işlevsel hale getirildiği, karar verme ve düzenleme gibi süreçleri içeren faaliyetler boyutu dış çevreye kolayca tepki verilebilen ‘‘tepkisel’’ ve çevreye etki edebilen, yönlendirip şekillendirebilen ‘‘etkisel’’ boyut olarak kategorize edilmiştir (Eren, 1998:99-100; Eren, 2010: 150). Byars, insanlar boyutunu ise iyi iletişim kurabilen, çevreye duyarlı olan ve örgütte hem çalışanların hem de örgüt dışı çevrede yer alan insanların ihtiyaçlarını giderebilecek yeterliliğe sahip ‘‘katılımcı’’ tip olarak ve dış çevreye karşı etkisiz olan, iletişim kurabilme yeteneği zayıf, örgüt içinde ve dışında insanların gereksinimlerine cevap veremeyen boyut olan ‘‘katılımcı olmayan’’ tip şeklinde iki kategori olarak ele almıştır (Eren, 2010: 150).

Şekil 12. Byars Örgüt Kültürü Modeli

İNSANLAR	Katılımcı Olmayan	<i>Sistematik</i>	<i>Müteşebbis</i>
	Katılımcı	<i>Etkileşim</i>	<i>Bütüncül</i>
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Eren, 2010: 151

2.4.6.1.Etkileşim Kültürü

Etkileşim kültüründe ulaşılmaktan istenen ana hedef noktası örgüt içindeki bireylerin ve örgüt dışındaki müşterilerin gereksinimlerinin karşılanarak onlara en iyi hizmetin sağlanmasıdır. Bu kültür çevreyi etkilemeye odaklanmaz. Daha çok örgütteki bireylerin dış çevreyle olan etkileşimi esastır. Önemli olan dış çevredeki müşterilerden gelen istek ve gereksinimlere gereken zamanda cevap verebilme yeteneğine sahip olabilmektir (Eren,2004).

2.4.6.2.Bütüncül Kültür

Bütüncül kültürde temel esas çevreyi etkileyebilmektir. Dış çevredeki müşterilerin istek ve gereksinimlerine yaratıcılık ve yenilikçilik ile etki edilmeye çalışılır. Rekabet avantajını elde etmek adını yaratıcı ve yenilikçi fikirler esastır.

2.4.6.3.Müteşebbis Kültür

Katılımcı oranının az olmasından dolayı bu kültürde bireycilik daha ağır basmaktadır. Bu kültürler her ne kadar yenilikçi olsa da karar verme sürecinde katılım gösterilmemesinden dolayı örügüte bireylerle etkileşim halinde olunabilmesi oldukça zordur.

2.4.6.4.Sistematik Kültür

Görevlerin bir sitem dâhilinde kalıplaşması sebebiyle katılımın olmadığı bu kültürlerde ihtiyaçların karşılanması olağan faaliyetler ile gerçekleştirilir. Rutin prosedür ve düzenlemeler ile kalıplaşmış politika ve faaliyetleri yürüten sistemlerin devamlılığını sağlamak bu kültürlerde esastır.

3.BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BİLİMSEL ALTYAPISI

Tezin temel amacı doğrultusunda üçüncü bölümde örgüt kültürü ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiler ve çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet algılarının işletmelerin ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı ele alınacaktır. Bu kapsamda konu öncelikle bu iki değişken arasındaki ilişkinin dayandığı temel kuramların açıklandığı bir bölüm ve daha sonra da iki değişkenin ilişkisi ve bu ilişkide firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarının rolüne dair yapılan görgül araştırmaların ele alındığı ikinci bölüm olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmaya çalışılacaktır.

3.1. Kuramsal Çerçeve

Bu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki Birey-Çevre Uyumu (Person-Environment Fit) Kuramı'na dayandırılarak açıklanmaktadır. Birey-çevre uyumu bireylerin kendileri ile iş, örgüt, grup veya meslek gibi içinde bulundukları çevre arasında ortaya çıkan uygunluk, ahenk veya bağdaşma olarak tanımlanır (Pervin, 1968). Birey çevre uyumuna dair araştırmaların temeli Murray (1938)'in geliştirdiği İhtiyaç-Baskı (Need-Press) Kuramı'na dayandırılmaktadır. Bu kurama göre bireyin özellikleri ile çevresi arasında yakalanan uyumun seviyesi bireylerin ihtiyaçlarına dair doyuma veya ihtiyaçlarına dair eksikliğe neden olmaktadır. Murray'a göre ihtiyaçlar, toplumlarda benimsenen değerler, fikirler ve tutumların sonucu olan kültürel deneyimlerle ilişkilendirilirken baskı ise ihtiyaçlarla etkileşime giren bir çevresel güç ile ilişkilendirilmiştir (Erçoşkun ve Nalçacı, 2005:360). İhtiyaçlarda görülen tatminsizlik çevresel gücün derecesini de etkilemekte ve ahenksizliğe yol açmaktadır. Murray'ın ihtiyaç ve baskı tanımlamalarındaki kasıt aslında birey ve çevre arasındaki etkileşimdir. Daha çok çevrenin yönlendirmesi ile biçimlenen bu etkileşim ile kuram sosyal bir varlık olan insanın bulunduğu çevre içerisinde mevcudiyetini devam ettirebilmesini çevresine uyum sağlamak için gösterdiği çabaya bağlamaktadır (Furnham, 1997).

Kristof'a (1996) göre uyum daha çok birey ve içinde bulunduğu (çevre) örgüt arasında gerçekleşmektedir ve Kristof bu uyumu "Birey-Örgüt Uyumu" olarak adlandırmaktadır. Kristof (1996) birey örgüt uyumunun gerçekleşmesini birtakım etmenlere dayandırmıştır. Birey ve örgütün benzer temel özellikleri taşıyıp birbirine benzediğinde, birey ile örgüt

arasında en az bir tanesinin diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında veya her iki etmen ortaya çıktığında birey ile içinde bulunduğu örgüt uyum göstermektedir. Bu etmenlerden ilki örgüt üyesinin, örgütün diğer üyeleri ile benzerlik göstermesi, başka bir deyişle benzer özellikleri taşıması olarak ele alınan bütünleştirici uyumdur. Bireylerin değerleri, amaçları, tutum ve hedefleri ile örgütün özellikleri ahenk göstermektedir. Bütünleştirici uyumun örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütten ve örgütün diğer üyelerinden ve üstlerinden tatmin derecesi, örgütsel güven, örgüt içi performansa pozitif etkileri ve işten ayrılma niyetine negatif yönde etkileri bulgulanmıştır (Kristof ve diğerleri, 2005). Bütünleştirici uyum sağlanamadığı noktada ahenksizlik oluşacak ve bu ahenksizlik sonucunda yaşayacağı olumsuzluklar örgütsel muhalefeti tetikleyebilecek, hatta bunun sonucunda işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır. Çünkü örgütte bireyler diğer örgüt üyeleriyle iyi ilişkiler kurma ve desteklerini alma, örgütte kendini ispat edebilme, üstleri ile iyi ilişkiler geliştirip önem kazanabilme gibi arzulara ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda örgütte bireyler örgütte var olan karakteristiğe ya da başka bir ifade ile kültüre göre bu istek ve arzularını şekillendirebildikleri gibi örgütün karakteristiğinde de değişikliklere yol açabilmektedir. Bireyin karakteristiğinin örgütte değişikliğe yol açması ya da başka bir ifade ile örgütte eksik kalan bir boşluğu bireyin karakteristiğinin tamamlaması birey-örgüt uyumunda tamamlayıcı uyum olarak adlandırılmaktadır. (Ulutaş,2010).

Erdoğan (1994) birey ile örgütün uyumu sağlandığında ortaya çıkabilecek sonuçları şu şekilde ifade etmiştir:

Birey örgüt ile bütünleştiği takdirde örgüte olan bağlılığı artacağı için örgüt ile birey ortak amaç doğrultusunda hareket etmeye başlayacaktır. Birey kendi kişilik özellikleri ile örgütsel yapı arasında güçlü bir bağ kurduğu takdirde örgütün normlarına uyum sağlamada çok fazla çaba harcamayarak örgütün diğer üyeleri ile ilişkilerinde daha yapıcı, daha yönetsel tutum sergileyecektir. Bireylerin örgüt içerisinde kişiliklerine uygun bireyler bulmaları oldukça önemlidir. Bu bireyler ile ilişkiler belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleşirse örgütün etkinliği artacaktır. Örgütte bir liderin ortaya çıkışı bireyin hem kendi kişilik özelliklerine hem de örgüt ile yakaladığı uyumun derecesine bağlıdır. Liderin kişilik özellikleri örgüte de yansıyabilmektedir. Daha hırslı, daha yıkıcı veya acımasız tutumları ile birlikte liderlerin örgüt içi adil olmayan davranışları gruplarına da yansıdığı takdirde örgüt bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Örgütte ortaya çıkan muhalif davranışların ve sonucunda işten ayrılmaların ana

sebebi kişinin örgütten bekleyişi ile örgütün işleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Çünkü birey örgütün değerlerinin kendisi ile örtüşmediğini düşündüğü takdirde örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Bütün bu sonuçların yanısıra örgütte iletişim ağının verimli olması bireyin kişilik özellikleri ile örgüt arasındaki uyuma bağlıdır. Bireyin kişilik özellikleri örgüt ile uyum göstermiyorsa ulaştırılmak istenen bilgi ya da mesaj gerekli yerlere sağlıklı bir şekilde ulaşmayacak ya da yanlış yorumlanabilecektir. Bu da örgütte çatışmalara yol açacak ve örgütün verimliliğini düşürecektir (Erdoğan,1994). Yapılan çalışmalarda da birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık (Chatman,1991; Ulutaş vd,2015) ve örgütsel adalet algısı (Yürür vd,2018), yöneticiye duyulan güven (Besen vd,2016) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Örgütlerde birey-örgüt uyum derecesi bireylerin özellikleri ile bir örgütün tüm değerlerini veya başka bir deyişle örgütte var olan bir kültürü değiştirebilme olasılığını belirler. Daha açık bir ifade ile örneğin; örgütün kültürü ve bireylerin değerleri çatıştığında, örgütün önemli olduğunu düşündüğü şey kişinin düşündüğünden çok farklı olabilir (düşük birey-örgüt uyumu). Düşük birey-örgüt uyumunun sonucunda kişinin değerleri örgütte var olan kültür yönünde değişebilir ve örgütün değer sistemine daha benzer hale gelebilir, örgütün değerleri bireylerin değerleri doğrultusunda değişebilir veya birey, örgüt ile kendi değerleri uyuşmadığında örgütü terk edebilir. Tüm bunlara ilaveten örgütte sabotaj davranışı ya da muhalefet davranışı da görülebilir. Çünkü örgütte var olan değerler ya da daha geniş bir ifade ile kültür örgütsel muhalefet davranışını ortaya çıkarır ya da engeller (Graham,1986).

Kassing (1997) muhalefet davranışını bireylerin talep ve istekleri sonucu ortaya çıkan beklentileri ile örgütsel gerçekler arasında ortaya çıkan ahenksizlik neticesinde iş görenler örgütte birtakım şeyleri kabullenmede gönülsüz davranması ve örgütsel gerçekler ile beklentilerin çatışma süreci olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan hareket ile bireyin kendi kişiliği ile örgütün karakteristiği uyuşmaması muhalefet davranışını ortaya çıkarmaktadır denilebilir. Örgütlerde muhalefetin çalışanların kendi karakterlerini ve işyerinde sosyal ve örgütsel duruşlarını değerlendirdikleri kişisel bir eylemdir. Eğer muhalefet kişisel bir eylem olarak görülüyorsa, farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların muhalefeti ifade etme yollarına göre davranışlarının değişeceğini beklemek anlamlı olacaktır (Kassing (2008).

Hackman ve Lawler (1971) geliştirdikleri iş özellikleri (job characteristic) kuramı da birey-örgüt uyumu kuramına benzer varsayımlara sahiptir. Hackman ve Lawler (1971) iş özellikleri kuramında işi, çalışanlar ile çalışma ortamı arasındaki etkileşim olarak nitelendirmiş ve bu etkileşim sonucunda oluşan uyumun beceri, kabiliyet ve işten ayrılma niyetini etkilediğini tespit etmiştir. Oluşan etkileşim yüksek olduğunda geri bildirim gibi temel özellikler olumlu etkilenmiştir. Çalışanların uyumlu olmaya çabalaması etkileşim için tek başına yeterli olmamaktadır. Etkileşimin oluşması çalışma ortamının çalışanlarca olumlu algılanmasına bağlıdır. Benzer kişilik özelliklerine sahip olan kişiler çok yüksek ihtimalle benzer işlerde bulunmaya öncelik gösterecekler ve çalışma ortamında benzer davranışlar sergileyecektir. Çalışanın kişiliği ile benzer çalışma ortamları kişiyi çeker. Birey kendi istek ve arzularını tatmin etmek için örgüte dâhil olmak isterken işverenlerce de örgüte uyum sağlayarak örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda fayda sağlamak için seçilir. Bu doğrultuda kişisel özelliklerine uygun ortamda çalışmayı sürdürmeyi tercih eder, fakat örgüt üyeleri ortamın kendilerine uygun olmadığını düşündükleri noktada seslerini dile getirmeye başlar ve neticesinde işten ayrılmayı tercih eder(Schneider 1987).

Birey-örgüt uyumunun farklı örgüt kültürü tiplerinde ortaya çıkabilecek davranışları nasıl etkilediğini Hirschman (1970) terk etme-dile getirme-sadakat gösterme (exit-voice-loyalty) kuramında şu şekilde ifade etmiştir: Örgütte bireyler çalışma ortamında kendilerini memnun etmeyen durumlar ile karşılaştıklarında üç tip davranış gösterecektir. Birey kendisinin örgüt ile uyuşmadığını, örgütte tatmin edici bir ortam olmadığını farkettiğinde ve örgütü adeta “bir umutsuz vaka” olarak görmeye başladığında örgütü terk etme davranışı gösterebilir. İkinci davranış modeli ise dile getirmedir. Birey ile örgüt arasında etkileşim sağlanmadığında çalışan bu duruma sessiz kalmayacak ve kendisi ile benzer kişilik özelliklere sahip çalışanlara veya üstlerine karşı bu durumu dile getirmek üzere faaliyete geçecektir. Üçüncü seçenek ise sadakat gösterme davranışıdır. Kişi olumsuz durumun kendiliğinden düzeleceğine inandığı için bir süre beklemeyi ve duruma karşı sessiz kalmayı tercih edecektir (Hirschman,1970).

Örgütsel ve bireysel değerlerin etkileşimi neticesinde örgütün, bireyin tutum ve davranışlarını da şekillendirebileceğini savunan Birey- Örgüt Uyumu Kuramı’ndan, çalışanlarla çalışma ortamının etkileşimin sonucu olarak İş Özellikleri Kuramı’ndan ve Terk Edilme-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı’ndan hareketle bu çalışmada örgüt kültürünün muhalefet davranışlarına

etkisi incelenmektedir. Bu amaçla buraya kadar sunulan kuramsal arka plana ek olarak aşağıda konu ile ilgili görgül araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

3.2. Örgüt Kültürü Örgütsel Muhalefet İlişkisine Dair Görgül Araştırmalar

Literatürde rekabetçi değerler modelindeki kültür boyutlarının örgütsel muhalefetle ilişkisini araştıran çalışmalar sınırlı kalmıştır. Cameron ve Quinn (1999)' in Rekabetçi Değerler Modeli ile birlikte farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik gibi içeriğinde muhalefet davranışlarını barındırabilecek kavramlar ile ilişkisini içeren çalışmalar literatürde daha çok yerini almıştır (Yaman ve Ruçlar, 2014; Acaray vd,2015; Çavuşoğlu ve Köse,2016). Bu nedenle bu bölümde örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet ilişkisi, örgütsel muhalefet ile ilişkilendirilebilecek örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik gibi davranışların ele alındığı araştırma sonuçlarına dayandırılarak incelenecektir. Bu amaçla tezin bu bölümünde daha önceki görgül araştırma sonuçları klan, adokrazi, hiyerarşi ve pazar kültürünün örgütsel muhalefete etkisi alt başlıklarında ele alınacaktır.

3.2.1. Klan Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisine Dair Görgül Araştırmalar

Cameron ve Quinn, (1999) tarafından ‘‘insan ilişkilerinin üstün tutulduğu, örgüt üyelerinin samimiyetle birbirleri ile paylaşımda bulunabildiği ve aile kültürünün egemen olduğu kültür’’ olarak tanımlanan klan kültüründe yöneticiler emir komuta etmekten daha çok yol gösterici konumundadır bu sebeple örgütlerde yöneticinin rolü çalışanların yaklaşımlarını değiştirebilmektedir. Kowtha ve Landau (2001) çalışmasında Child ve Boisot (1988)'in bilgi odaklı örgüt kültürü modelinden yola çıkarak klan kültürünün yöneticinin bilgisi ve ustalığından kaynaklanan karizmatik bir otorite ile karakterize edildiğini belirtmiştir. Klan kültüründe çalışanlar örgüte olan aidiyet duygularından dolayı örgütle veya yöneticileri ile ilgili karşıt düşüncelerini çok fazla açığa çıkarmayacaklardır. Hatta örgütteki grupların çıkarları örgütsel muhalefet davranışının önüne geçmeyecektir. Daha açık bir ifade ile gruplar örgütte var olan olumsuz bir durum ile ilgili görüşlerini bildirirken sadece kendi grubunun çıkarlarını gözetmeyecek, örgütün çıkarlarını ön planda tutacaktır. Üstün yönetici bilgisi ve becerisi gerektiren bu durum daha yapıcı muhalif görüşler için kapı açacak, kendisini dinleyen yöneticileri ile iyi ilişkiler kuran çalışanların örgüte olan sadakatini artırarak örgütteki ayrılığın getirdiği değer kayıplarının önüne geçecektir. Çalışanlar örgütte görüşlerini açığa çıkarırken

daha az resmi (örneğin, yazılı kanallar vasıtası ile şikâyet etmek yerine, yönetici ile doğrudan irtibat kurmak) kanallar kullanacaklardır (Kowtha ve Landau; 2001).

Cameron ve Quinn (2006) ise klan kültürüne sahip örgütlerde takım çalışması ve “biz bir aileyiz” odaklı yöneticilerin adeta bir mentor vazifesini görmesine değinmiş ve nitekim Acaray ve arkadaşları (2015) mentor yönetici-çalışan ilişkisini destekler nitelikte; klan kültüründeki çalışanların çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı açıkça görüşlerini dile getireceklerini belirtmiştir. Bu birliktelik duygusu çalışanların örgüt içerisindeki yaşanabilecek olumsuzlukların kendilerinden dolayı kaynaklanabileceğini düşünmelerini sağlamaktadır ve bu düşünce çalışanlar için iç motivasyon aracı olmaktadır. Başka bir deyişle olumsuzluklar sadece örgüt ya da yönetimden kaynaklanmamaktadır. Klan kültürünün daha çok benimsendiği kültürlerde kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranışı azalmaktadır. Fakat grup içerisinde bulunmak ve grupla birlikte düşünmek ise koruma amaçlı sessizliği artıran bir durumdur. Bir başka ifade ile bu kültürlerde çalışanlar kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumunda bulunmayıp konuşmakta, ancak ilişkileri, örgütü ve iş arkadaşlarıyla olan bağları devam ettirmek amacıyla da koruma amaçlı sessizlik tutumlarını sürdürmektedir. Çavuşoğlu ve Köse (2016) ise çalışmasında çok daha farklı bir sonuç elde etmiştir. Birbirine bağlılık, takım çalışması ve aileyiz hissi gibi baskın özelliklere sahip klan kültüründe örgütün yararına sessizlik davranışı beklenirken, klan kültürünün artması daha çıkarıcı ve fırsatçı sessizlik davranışını arttırdığı tespit edilmiştir. Bu araştırmada böyle bir sonucun ortaya çıkışının nedeni araştırmanın örnekleminin üniversite personelinden oluşturulması düşünülmektedir. Klan kültürünün sağlamış olduğu aile ortamı bilgi ve düşünce paylaşımını da beraberinde getirmektedir ve örgüt üyeleri arasında diyaloglar gelişmiştir. Gaal ve arkadaşları (2010) Cameron ve Quinn(1999)’un örgüt kültürü boyutlarını belirledikleri üç ülke bazında yöneticiler ve girişimcilere anket düzenleyerek (Bulgaristan, Macaristan ve Sırbistan) incelemişlerdir. Araştırmada Bulgaristan’da klan kültürünün daha baskın olduğunu ve gerekçe olarak da ülkedeki çalışanların yapısının geleneklerine bağlı, kendi görüşlerini çekinmeden ifade edebilen ve bilgi paylaşımını seven bireylerden oluşması olduğu tespit edilmiştir. Böyle bir ortamda çalışanlar seslerini çıkarmaktan çekinmeyecektir ve bu durum çalışanlar arasında bilgi paylaşımını da örgüte sağlayacaktır (Gaal vd,2010).

Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere fikirlerini özgürce ifade etmeleri için teşvik etmeleri ve sadakatlerini sorgulamamaları halinde, alt yöneticilerin bu tutumu astlarına aktaracakları ve örgütsel görevlere daha fazla katılımları için zemin oluşturacakları söylenebilir. Ayrıca, açık ve demokratik iletişim sistemi, çalışanlarını kendi örgütlerinde yabancı hissetmemek için daha fazla sorumluluk sahibi kılmakta ve bir aidiyet duygusu yaratmaktadır (Parcham ve Ghasemizad, 2016). Burada klan kültürünün sağladığı demokrasinin örgütlerdeki önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde demokratikleşme ve daha özgür bir ortamın oluşması seslilik ve muhalefet davranışları bakımından önemli bir yere sahiptir (Kassing,2001). Nitekim Sadykova ve Tutar (2014) örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye değinen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada klan kültürünün göstergesi olarak çok yönlü iletişim kanallarının kullanıldığı ve çalışanların kararlara katılımının sağlandığı örgütsel demokrasiye yönelik davranışlar arttıkça açık muhalefet davranışı artmaktadır. Fakat örgütsel demokrasi sadece bir tutum olarak görülüyorsa ve davranışlar ile somutlaşmamışsa çalışanların açık muhalefet davranışı azalmaktadır. Aynı şekilde örgütte demokratik davranışların azalması beraberinde otoriteyi getireceğinden yine açık muhalefet davranışı azalma göstermektedir.

Ataç ve Köse (2017) örgütlerde demokratikleşmenin artmasının örgütsel muhalefeti artıracığı bulgusuna ulaşmıştır. Yazarlar, bu tez çalışmasında bahsedildiği gibi örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutunu yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet şeklinde ayırarak gizli muhalefet ile birlikte üç boyutlu örgütsel muhalefet ölçeğine ulaşmıştır. Bulgulardan elde edilen sonuç örgütlerde demokratikleşme ve ifade özgürlüğü arttıkça yapıcı açık muhalefet artmakta, sorgulayıcı açık muhalefet azalmaktadır. Fakat örgütsel demokrasi ile gizli muhalefet arasında ilişki tespit edilememiştir. Muhalefet etme şeklinin daha yapıcı olması klan kültürünün sağlamış olduğu aidiyet duygusu ve bütünlükten kaynaklanmaktadır. Çalışan bu kültürde bireysel çıkarlarından ziyade örgütün faydasını düşünmektedir (Ataç ve Köse, 2017).

Klan kültürünün özünü yansıtan fikir ve düşüncelerin ifade özgürlüğü ülkeden ülkeye farklılaşabilmektedir. Örgütsel manada da tüm süreç ve yaklaşımlar kültürlere göre değişebilmektedir (Stephens ve Greer, 1995:108). Tüm bu farklılıkları ortaya koyabilmek adına Croucher ve arkadaşları (2014) örgütsel muhalefetin ve işyerinde ifade özgürlüğü arasındaki ilişkiyi kültürlerarası çalışmalarında incelemiştir. Finlandiya, Fransa, Almanya,

İspanya ve Birleşik Krallık olmak üzere beş Avrupa ülkesindeki bireyler, örgütsel muhalefet ve iş yerinde ifade özgürlüğü arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaları sonucunda Fransa ve Almanya'daki tüm örneklemeler arasında işyerinde ifade özgürlüğünün muhalefet davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. İspanya'da ise iki kavram arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Birleşik Krallık'ta ise işyerinde ifade özgürlüğü ve muhalefet arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu tespit etmişlerdir. Finlandiya'da işyerinde ifade özgürlüğü ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin negatif yönde ve işyerinde ifade özgürlüğünü ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu saptamışlardır Bu çalışma kültürlerarası farklılıkların örgütsel muhalefet ve iş yerinde ifade özgürlüğü konusunda önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Almanlar, işyerinde ifade özgürlüğü ile muhalefet arasındaki ilişkide en yüksek skoru alırlarken en düşük skoru ise İspanya almıştır.

Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak klan kültürünün çalışanların örgütsel muhalefet davranışını nasıl ve ne derece etkilediğine dair hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Klan kültürünün muhalefet davranışları üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}:Klan kültürü yapıcı açık muhalefet davranışlarını artırır.

H_{1b}:Klan kültürü sorgulayıcı açık muhalefet davranışlarını azaltır.

H_{1c}:Klan kültürü gizli muhalefet davranışlarını azaltır.

3.2.2. Adokrasi Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisine Dair Görgül Araştırmalar

“Yaratıcılığı, girişimciliği, esnekliği ve adaptasyonu temsil eden” Cameron ve Quinn, (1999) adokrasi kültürü daha dışa dönük ve girişken olmayı gerektiren bir kültür tipidir. Adokrasi kültüründe çalışanlar yeni deneyimlere açık olma, girişimci faaliyetlerde bulunma gibi risk sorumluluk gerektiren konulara odaklanırlar. Belirsizliğin hâkim olduğu çevrelere adaptasyonu sağlamadaki en önemli nokta bu kültürde yenilikçi olmaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Ötken ve Cenkci (2013) adokrasi kültürünün gerekliliği olan sorumluluk ve girişkenlik, dışa dönüklük, yeni bir deneyime açık olma gibi kişilik faktörleri ile örgütsel muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutunun yine yapıcı ve sorgulayıcı olmak üzere iki alt boyutta incelendiği bu çalışmada yapıcı açık muhalefet değişkeni ile dışa dönüklük, sorumluluk, yeni bir deneyime açık olma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusu olduğunu tespit etmiştir. Bireyin sorumluluk

derecesi arttıkça örgütün çıkarlarını daha fazla benimseyecek, örgüte çözüm önerileri sunacak ve bu doğrultuda sunulan çözüm önerileri daha yapıcı hale gelecektir. Bir başka deyişle sorumluluğun getirmiş olduğu davranışlar esnekliği ve girişimciliği teşvik eden adokrasi kültüründe çalışanın sesi olarak karşımıza çıkacaktır. Nitekim Aktaş ve Şimşek (2014) İstanbul'da faaliyet gösteren üç hastanede uyguladıkları çalışmalarında adokrasi kültürüne sahip çalışanlar ile örgütsel sessizlik boyutunun arasında anlamlı negatif ilişki tespit etmişlerdir. Daha çok esneklik ve girişimciliğin teşvik edildiği bu tip örgütlerde çalışanlar sorunlara karşı tepkilerini daha açık dile getirebilmektedir.

Adokrasi kültürünün esnek yapısı ve girişimciliği teşvik etmesi, çalışanları daha fazla dışa dönük üretmeye zorladığından örgütte çatışmaların da azalmasına neden olmaktadır. Adokrasi kültüründe çalışanlar çoğunlukla zamanlarını yeni fikirler ve ürünler geliştirmeye harcadıkları için bu kültür çalışan yaratıcılığına odaklanmaktadır (Behfar vd,2008). Khan ve arkadaşları (2016) Pakistan'da gerçekleştirdikleri çalışmada örgütlerde adokrasi kültürü arttıkça örgütsel çatışmaların azaldığı ve örgütte hem çalışanlar arasında hem de yöneticiye duyulan güvenin arttığını tespit etmiştir. Çünkü adhokrasi kültüründe yöneticiler veya liderler vizyon sahibi, güvenilir, yaratıcı ve risk odaklı olarak görülmektedir. Acar (2013) örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi lojistik işletmeler üzerinde araştırmıştır. Araştırmada adokrasi kültüründe çalışanlarca güvenilir hissedilen, sözü dinlenen, bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri bir lider tipi olan, yeniliğe ve değişime açık dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin var olmasıyla birlikte çalışanların örgüte daha fazla duygusal bağlılık hissettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Çünkü çalışan, kendisini bir yerlere taşıyabileceğine inandığı liderine güven duymaktadır. Geleceğe yönelik uzun vadede hedefler belirleyen işletmede çalışanların tek korkusu işini yaparken kendisini bağımsız hissettiği, fikirlerini özgürce açığa çıkarabildiği, kısacası kendisi ile tamamen uyuşan örgütten ayrıldığında bu durumu açıklayamamak olmaktadır. Böyle bir güven ortamında çalışan, liderine karşı görüşlerini yapıcı bir şekilde açıkça ifade edebilecek ve örgüte zarar verecek her türlü faaliyetten kaçınmak için gereken yerde sessiz kalabilecektir. . Payne (2014) çalışmasında yenilikçi bir örgütte üstlerine duyulan güvenin açık muhalefet davranışını arttırdığını, fakat tam tersi bir durumda, yani üstlerine güven duymayan örgüt üyelerinin ise daha çok gizli ve dışsal muhalefet davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir.

Lara ve Ding (2016), İspanya’da otel firmaları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada da bir bakıma benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre klan kültürünün birliktelik yapısının ve adokrasi kültürünün yenilikçi yapısının otellerdeki örgüt kültüründe yaşanacak çatışmaları azalttığı ve örgütsel güveni arttırdığı tespit edilmiştir. Adokrasi kültüründe önem teşkil eden durum, sorumlulukların getirmiş olduğu görevini layıkıyla yapma anlayışı olduğu için (Camoren ve Quinn,1999) örgütte öncelik birlikteliği sağlayarak bu birlikteliği azaltacak davranışları minimize etmek olacaktır.

Bu bakımdan adokrasi boyutunun çalışanların örgütsel muhalefet davranışını nasıl ve ne derece etkilediğine dair hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₂: Adokrasi kültürünün muhalefet davranışları üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Adokrasi kültürü yapıcı açık muhalefet davranışlarını artırır.

H_{2b}: Adokrasi kültürü sorgulayıcı açık muhalefet davranışlarını azaltır.

H_{2c}: Adokrasi kültürü gizli muhalefet davranışlarını azaltır.

3.2.3. Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisine Dair Görgül Araştırmalar

Kendine özgü özelliklerinden dolayı ilişkileri resmi kuralların, prosedürlerin ve politikaların yönlendirdiği (Weber, 1947, 330) hiyerarşi kültüründe belirsizliğin en aza indirgenmesi, yoğun güvenlik, kesinlik, öngörü, istikrar, formal bir organizasyon ve standardizasyon hedeflenmektedir.

Örgütte baskın olan hiyerarşi kültürünün davranışsal çıktıları farklılık gösterebilmektedir. İlk olarak üstler örgütün ortak karar ve politikalarına astların katılımını gerekli görmemekle beraber bu konuda yaşanan sorunların üstlere açıkça konuşulmasını uygun karşılamamaktadırlar. İkinci durum ise bireyin örgütü ile uyum sağlayabilme derecesi ile yakından ilgilidir. Çünkü birey ‘‘nasıl olsa bir sonuç alamam’’ düşüncesinin de etkisiyle örgütte fikirlerini açıkça dile getirmekten çekindiği bir ortamda ya gizli ve dışsal muhalefet davranışı gösterecek, ya örgütte korku ile sessiz kalmayı tercih edecek ya da örgütü terk edecektir. Katı bir hiyerarşi anlayışında yönetimin çalışanlar ile arasına adeta ‘‘bir duvar örmesi’’ fiziksel iletişimin kısıtlanması örgüt üyelerini sessizlik davranışına itecek ve etkinliğini olumsuz etkileyecektir (Marrison ve Milleken, 2004: 34). Ryan ve Oestreich (1991),

Amerika Birleşik Devletleri'nde 22 işletmeden 260 çalışanla görüşmeler gerçekleştirmiştir. . Bu çalışma, karar verme prosedürleri, yönetim yetersizliği, ücret eşitsizliği, örgütsel verimsizlik ve kötü örgütsel performans gibi örgütte muhalif görüşlere neden olabilecek çok çeşitli alanları kapsamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular işletmelerde baskın olan kültürün hiyerarşi olduğu, çalışanların %70'inden fazlasının işte karşılaştıkları sorunlar ya da sorunlar hakkında açıkça konuşmaktan ve muhalefet etmekten korktuklarını belirtmeleridir. (Akt:Morrison ve Miliken;2000). Çalışanların işletmelerde sessiz kalmaları ve gerçek fikirlerini söylemekten çekinmelerinin altında yatan en büyük nedenler dört kategoriye ayrılmıştır. Bunlar, çalışanlarca, seslerini çıkarttıkları zaman bunun geri dönüşünün farklı olması endişesi, yöneticinin veya üstünün gözünde ortaya çıkabilecek değer ve itibar kaybı, fikirlerini dile getirmenin işe yaramayacağı ve sorun çıkaran ve örgütte ayrışmalara yol açan kişi olmama isteğidir (Gleespen,1993). Kassing ve Avtgis (1999) yönetim anlayışının geniş bir yelpazede olmadığı, daha otoriter bir yapıda çalışanların muhalif görüşlerinin dikkate alınmayacağını düşündüklerini veya bu görüşleri dile getirmenin sonuçlarının kendisini olumsuz etkileyeceği endişesi taşıdıklarını belirtmiştir. Bu sebeple çalışanlar bakış açılarını değiştirerek kendilerini kurallara uymaya zorlama, daha uzlaşıcı politikalar benimseme, sessiz kalma ve daha korumacı bir politika ile mevcut durumu destekleme gibi yollara başvurabilmektedir. Çalışanların hiyerarşi kültüründe üstlerine ve yöneticilerine açıkça fikirlerini dile getirmekten çekinmelerinin bir diğer nedeni de üstlerine karşı duyduğu güvensizliktir. Hatta kuşku ve endişe boyutu aynı konumdaki çalışma arkadaşlarına kadar gidebilmektedir. Çavuşoğlu ve Köse (2016) üniversite personeline uyguladıkları bir çalışmada baskın olan hiyerarşik kültürde yer alan personelin örgüt içerisinde üstlerine karşı sessiz kalmayı tercih ettiğini, gerekçe olarak da örgütte güven sorunu yaşayan çalışanların örgüt içerisinde sadece kişilik özellikleri kendisine benzer ve güvenilebileceği kişiler ile sorunlarını ve fikirlerini paylaştığını tespit etmişlerdir. Bunun dışında çalışanlar güven duygusunun zedelenmesi sonucu örgüt dışı kişilerle de paylaşımda bulunmaktadır. Fakat yine de hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde sınırlı bir şekilde seslilik davranışı görülebilmektedir. Çünkü hiyerarşi kültürünün baskın formal yapısı, çalışanı, bir konu veya sorun ortaya çıktığında görüş ve düşüncelerini açığa çıkarmasının olumsuz sonuçlarından koruyabilmektedir (Acaray vd.,2015).

Hiyerarşi kültürü kendine özgü yapısı dolayısıyla ve araştırma bulgularından elde edilen somut örneklerle bir bakıma çalışanların muhalefet etmesini engel olmaktadır denilebilir. Pearlin (1962) hastane çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmasında örgütlerde çalışanların görüş ve fikirlerini açığa çıkarmasının önündeki en önemli engelleri karar alma süreçlerinde merkezileşmenin artması, çalışanların kararlarda katılımına izin verilmemesi ve katı bir hiyerarşi uygulanması olarak tespit etmiştir.

Araştırma kapsamında hiyerarşi kültürünün örgütsel muhalefet davranışını nasıl ve ne derece etkilediğine dair hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₃: Hiyerarşi kültürünün muhalefet davranışları üzerinde etkisi vardır.

H_{3a}: Hiyerarşi kültürü yapıcı açık muhalefet davranışlarını azaltır.

H_{3b}: Hiyerarşi kültürü sorgulayıcı açık muhalefet davranışlarını azaltır.

H_{3c}: Hiyerarşi kültürü gizli muhalefet davranışlarını artırır.

3.2.4. Pazar Kültürünün Örgütsel Muhalefete Etkisine Dair Görgül Araştırmalar

Ana hedefi dış çevreye yönelerek rekabet avantajı yakalamak ve amaca ulaşmak olan (Cameron ve Quinn, 2006: 39) pazar kültürü dış çevre odaklıdır ve örgüt içi meseleler pazar kültüründe ikinci plandadır. Bireyler pazar kültüründe kişisel çıkarlarını gerçekleştirebilmek için performans ve etkinliği artırma, planlama gibi unsurları dış çevrede artırmaya çalışırlar. Pazar kültüründe bu sebeplerle çalışanın sesinin güçlü ve acımasız olması beklenebilir. Pazar kültüründe yöneticinin tutumu daha çok dış çevre odaklı olduğundan düşük güç farklılıkları görülür ve örgütte ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde daha çok uzlaşma yoluna gidilmektedir. Her ne kadar pazar kültüründe uzlaşma yoluna gidilse de bilgi açık ve net olduğu için doğrudan örgütte çalışanların sesinin güçlü çıkmaktadır fakat ses, klan kültüründeki gibi takım ve arkadaşlığa dayalı olmaktan ziyade daha bireysel ortaya çıkmaktadır. Pazar kültüründe çalışanlar hem yenilikçi hem de uyarlanabilir fikirlerini dile getirdikleri için rekabet açığa çıkacak ve çalışanlar daha fazla muhalif görüşlerini ifade edeceklerdir. Resmi prosedürlerin hâkim olmadığı Pazar kültürüne sahip örgütlerde muhalif görüşlerin açığa

çıkması hem resmi hem de gayri resmi kanallar vasıtası ile gerçekleşecektir (Kowtha ve Landau; 2001).

Pazar kültürünün rekabetçi ve yenilikçi yapısı görüldüğü üzere çalışanların muhalefet davranışını değiştirebilmektedir. Acaray ve arkadaşları (2015) gerçekleştirdikleri çalışmada pazar kültürü ile çalışanların korunma amaçlı sessizlik davranışı arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Bu araştırmaya göre bireyselliğin daha ön planda olduğu ve rekabetin güçlü olduğu pazar kültüründe çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda dahi sessiz kalmayı çok fazla tercih etmemektedir. Üçok (2016) çalışmasında daha farklı bulgular elde etmiştir. Rekabetin ön planda olduğu örgütlerde sessizlik davranışının daha fazla olacağı bulgusuna ulaşan yazar, pazar kültürünün de bir parçası olan, rekabetin neticesi olarak üstün çabaya dayalı ödüllendirme sistemi ile birlikte çalışanların örgütlerde ilişkilerinin daha çok bireysel menfaatler üzerine kurulacağını ve kariyer endişesi taşıyan çalışanların fikirlerini özgürce paylaşma konusunda isteksiz olacağını belirtmiştir.

Irani ve Sharp (1997) ise çalışmasında pazar kültürünün varlığının bir diğer göstergesi olan yenilikçiliğin örgütte kültür olarak benimsenmesinin muhalif davranışları tetikleyebileceğini savunmuştur. Yenilik projeleri gerçekleştiren proje takımları veya sahipleri örgütte direnç ile karşılaşabilmektedir. Direnç sonucunda muhalefet davranışı açığa çıkacaktır ve bu davranışlarla örgüt açıkça yüz yüze kalabilmektedir. Yöneticilerin yeniliği ve rekabeti benimseyen örgütlerde karşılaşabilecekleri muhalif davranışlar ile baş edebilme gücüne sahip olmaları gerekmektedir (Irani ve Sharp, 1997;204). Her ne kadar muhalefet dış çevredeki yoğun rekabet ortamında işletmelerin önünde bir engelmiş gibi görünse de aslında rekabetin bu kadar yoğun olduğu, sürekli değişimlerin ve yeniliklerin yaşandığı pazar odaklı kültüre sahip işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için çevredeki rekabete tepki verebilecek, fikrini paylaşmaktan korkmayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Vakola ve Bouradas,2005).

Bu doğrultuda pazar kültürünün örgütsel muhalefet davranışını nasıl ve ne derece etkilediğine dair hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₄: Pazar kültürünün muhalefet davranışları üzerinde etkisi vardır.

H_{4a}: Pazar kültürü yapıcı açık muhalefet davranışlarını artırır.

H_{4b}: Pazar kültürü sorgulayıcı açık muhalefet davranışlarını artırır.

H_{4c}: Pazar kültürü gizli muhalefet davranışlarını azaltır.

3.3.Ulusal ve Uluslararası Ticaretin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Muhalefete Etkisi

Uluslararasılaşmanın bir sonucu olarak işletmeler en basit şekliyle ihracat veya ithalat yapmakta, diğer taraftan ise doğrudan yabancı yatırım yaparak uluslararasılaşma sürecine katılmaktadırlar. İşletmenin ihracat yapma aşamasında olması uluslararasılaşmış olduğunu göstermektedir (Phatak vd, 2005). Uluslararası ticaret yaygınlaştıkça örgüt kültürü konusunda çalışma gerçekleştirenlerin en çok karşılaştığı sorunlardan bir tanesi de firmaların uluslararasılaştıkça kültürlerinde değişimler yaşayarak birbirilerine benzeyeceği veya öz benliklerini koruyarak değişim yaşamayacağı konusudur.

Firmalar uluslararasılaştıkça örgüt kültürü değişebilmektedir. Örgütün uluslararasılaştıkça iç ve dış çevresinde meydana gelen değişim örgütsel yapısı ile birlikte kültürünün de değişmesine neden olmaktadır. Değişimlerle birlikte uluslararası işletmelerin örgüt kültürü liderlerin ve çalışanların kültürel değişimlerini de kapsayıcı birçok etken ile çeşitlenebilmektedir. Örgütün kültürünü şekillendiren organizasyon yapısındaki değişimler üç yönde görülebilmektedir (Hodgetts vd.,2006):

- Örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki genel ilişkiler
- Yöneticiler ve diğer çalışanların örgütteki rollerini tanımlayan hiyerarşik bir yapı
- Çalışanların uluslararasılaşan işletmenin amaçları, hedefleri, statüsü ve işletmedeki kendi konumları gibi konulardaki genel görüşleri.

Yip (1992) uluslararasılaşan firmaların stratejik yapılarını, örgüt kültürlerini ve personelin örgütsel düşünme, çalışma ve koordinasyon faaliyetlerini yeniden düzenlemelerinin kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Firmada geleneksel örgüt kültürü anlayışı benimsenirken daha çok işlerin yönetilmesine ve sonuçların kontrolüne odaklanılırken, küresel düşünce yapısına bürünmüş bir firmada örgüt içi çelişkilerin dengelenip yaşanan değişime ayak uydurulmasına odaklanılmaktadır. Bu yaklaşım ön yargıları bertaraf eden farklı düşünce yapılarına açılmayı ön görmektedir Yip (1992).

Uluslararasılaşan firmalarda kültürel değişimlerin en önemli unsuru uluslararası kültürün zorlayıcı normları ve düzenlemeleri ile birlikte yaşanacak değişimin, var olan kültürün öz

değerlerine uyarlanıp uyarlanmayacağı veya yasallık ve tanınabilirlik kazanma adına farklılaşan kültürün tam anlamıyla benimsenip benimsenmeyeceği konusudur (Oliver, 1991).

Örneğin; uluslararasılaşan bazı firmalarda batı tarzı takım elbiselerin zorunlu hale gelmesi, farklı dillerde basılmış dökümanlar ve kartların ortaya çıkışı uluslararasılaşan firmada kültürel değişimleri ve farklılaşmayı yansıtırken bir bakıma küresel anlamda kültürün birleşmesini de ifade edebilmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte Parker (1998) ise gelişen teknoloji ve internet sayesinde küresel işletmecilikte birçok faktörün birbirine benzeyerek kültürel anlamda değişime uğradığını fakat bu değişimlerin tamamlayıcı etki göstererek var olan örgüt kültürüne ek olarak yeni kazanımlar sağladığını belirtmiştir. Bazı uluslararası işletmelerde örgüt kültürünün değişimi yavaş yavaş gerçekleşmekte veya başka bir değişle radikal olmamaktadır. Kültürel değerlerdeki değişim yüzeysel boyutta ve az olmaktadır. Parker'a göre değişim kaçınılmazdır çünkü uluslararasılaşan işletmeler arasında etkileşim benzerlikleri ve farklılıkları açığa çıkaracaktır. Aynı örgüt kültüründe yer alan alt grupların sayısı arttıkça doğal kültürel farklılıklar da artmakta ve yaşanacak kültürel değişimler örgütte ses çıkaranların sayısını artırmaktadır (Parker,1998:19).

Örgütlerin kültürlerinin farklılaşabileceği görüşünü destekleyen Hofstede (1980), Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) gibi araştırmacılar firmaların uluslararasılaştıkça birbirlerine benzer yönlerinin de olabileceğini reddetmemişlerdir. Örneğin; Trompenaars ve Turner (1998) uluslararası işletmelerdeki değişen örgüt kültürlerini 4 boyut altında toplamıştır. Bu boyutlar kişi yönelimli olan "Aile Kültürü", rol yönelimli olan "Eyfel Kulesi Kültürü", proje yönelimli kültür olan "Kılavuz Ok Kültürü" ve gerçekleştirme yönelimli kültür olan "Kuluçka Kültürü" olarak isimlendirilmiştir. Uluslararasılaşan işletmelerde aile kültür tipi daha çok birebir ilişkilerin geliştirildiği fakat tecrübeli otoriter bir liderin yönettiği ve çalışanların şirketle olan ilişkisinin uzun vadeli olduğu kültür tipidir. Eyfel kulesi kültür tipi ise daha çok hiyerarşiye ve görevlendirmelere güçlü vurgu yapmaktadır ve bu kültürde ve her türlü faaliyet üst yöneticilerce kontrol edilmektedir. Kılavuz ok kültüründe gruplar ve proje takımları oluşturularak iş gerçekleştirilir ve örgütte eşitlik kavramı önem kazanmıştır. Kuluçka kültürü ise çalışanların beklentileri ile örgütün hedeflerini harmanlar ve işletmenin görevi her ikisini de karşılamaktır. Bu kültürün üyeleri hem kendisini geliştirmeye çalışır hem de işletme menfaatlerini koruyarak örgütçe benimsenmek için çaba harcar. Türkiye, İtalya, Almanya ve

Fransa gibi ülkelerde uluslararası işletmelerde çoğunlukla aile kültür tipi hâkimdir (Hodgetts vd.,2006). Dahası firmalar uluslararası pazarları tercih ederken kültür olarak kendisine yakın olan ülkeleri de tercih edebilmektedir. TÜİK (2017) verilerine göre Türkiye'nin 2017 yılında en çok ihracat yaptığı ülke 7.221.260 dolar ile Almanya'dır. İtalya 4.257.059 dolar ile 3. sırada iken Fransa 3.212.725 dolar ile 4. sıradadır. Benzer bir şekilde Colpan ve arkadaşları (2010) “*The Oxford Handbook of Business Groups*” adlı kitapta farklı ülkelerdeki işletme gruplarının örgütsel formlarını benzerlik ve farklılıklarına göre bütünsel bir şekilde incelemiş ve hangi işletme grupları ile Türkiye'deki işletme gruplarının daha çok benzer özellikler gösterdiklerini, hangileri ile göstermediklerini tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmadaki işletme gruplarının uluslararasılaşması temelinde benzerlik ve farklılıklarını tespit etmek için işletmelerin belli başlı kategorilerdeki durumlarına odaklanılmıştır ve odak noktalarından bir tanesi de örgüt ve kültürüdür. Türkiye'nin yer aldığı kategori bu çalışmada İsrail ve Rusya ile aynı kategoridedir. Bu üç ülke de Türkiye ile benzer örgüt kültürü oluşumlarına sahiptir (Dirlik,2016). Yine TUIK (2017) verilerine göre Türkiye'nin İsrail'e 2017 yılındaki ihracatı 1.626.192 dolar ve Rusya'ya aynı yıl ihracatı ise 1.126.082 dolardır. Dolayısı ile Türkiye'de uluslararası ticaret yapan firmalar kültür olarak kendine yakın ülkelere daha çok ihracat yapmaktadır denilebilir.

Örgüt kültürü ile birlikte çalışanların örgütsel muhalefet davranışları da firmaların ulusal ve uluslararası ticari faaliyetine göre değişiklik gösterebilir. Bu çerçevede, çevresinde kendine yer edinmeye çalışan işletmeler yeni çevresel ortama uyum sağlamak için geliştirdiği yeni eylem düşünce ve değerler sistemi birtakım alışkanlıkları terk etmeyi gerektirebileceğinden dolayı örgütteki bireyler belirsizlikten, güçlüklerden korkmakta ve tepkilerini dile getirebilmektedir (Yeniçeri, 2002: 114). Çünkü kültürel anlamdaki değişim birey ile içinde bulunduğu örgütün arasındaki uyuma zarar verdiği örgüt üyelerince düşünülmektedir. Kassing ve Armstrong (2002) çalışmasında örgütsel muhalefeti tetikleyici olayları belirlemiş ve bunlardan bir tanesi de örgütsel değişim olduğunu belirtmiştir. Örgütsel değişim kapsam olarak örgüt kültüründeki değişimi de içerdiğinden örgütte kültürel olarak yaşanacak değişimler ve farklılaşmalar örgütsel muhalefeti tetikleyici unsur olarak karşımıza çıkacaktır. Örgütteki bireyler farklılaşmalara direnç gösterecek ve muhalefet davranışı sergileyecektir (Kassing, 2011: 101). Eroğlu ve Alga (2017) çalışmasında örgütsel muhalefet ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi test etmiş ve nitekim çalışanların örgütteki değişimler ve farklılaşmalar karşısında gizli muhalefet davranışlarının arttığını tespit etmiştir. Morrison (200) ise çalışmasında çalışanların

görüşlerini belirtmeden sessizlik davranışına bürünmelerinin örgütsel faaliyetlerin gerektirdiği değerlerin, inançların değişip farklılaşmasını zorlaştıracaklarını tespit etmiştir. Treven ve arkadaşları (2008) çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel davranış üzerindeki etkisini araştırmış ve örgüt kültüründe yaşanacak farklılıkların ve değişimlerin çalışanlarca belirsizlik olarak algılanacağını ve direnç ile karşılaşacağını belirtmiştir. Austin ve Classen (2008) ise örgütlerde yaşanacak farklılaşmaların örgüt üyelerince farklılığın boyutuna ve derecesine bakılmaksızın örgüt açısından ihtiyaç duyulup duyulmayacağı konusunun dikkate alınacağını ve eğer yaşanacak değişimler örgüt üyelerince gereksiz görülürse direnç ve muhalefet davranışlarının görüleceğini belirtmiştir. Shalk ve arkadaşları (2018) ise Hollanda’da birleşmeler ve ortak girişimler gerçekleştirerek uluslararası alanda büyüme eğilimine giden bir işletmenin servis sağlayıcıları ile mülakat yapmak için 35 farklı görüşme gerçekleştirerek çeşitli tespitlerde bulunmuştur. Çalışmada, işletmenin uluslararasılaştıkça, performans ve ödül sisteminde, çalışma ortamında ve çalışma içeriğinde meydana gelen farklılaşmalar ile örgütün kültürünün değiştiğini tespit etmişlerdir. Çalışmada ortaya çıkan sonuç yaşanan değişiklikler ile örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasıdır. Diğer bulgu ise yaşanan kültürel ve yapısal değişiklikler yüzünden örgüte gönül bağı ile bağlı olanlar daha uzlaşıcı ve açık muhalefet davranışı sergilerken, örgütle gönül bağı az olan çalışanlar ise daha tehditkâr ve gizli muhalefet anlayışı benimsemişlerdir.

Tüm bu çalışmalar ve bulgular ışığında bu tez çalışmasında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₅: Ulusal ve uluslararası ticaret yapan örgütlerin kültürleri farklılaşmaktadır.

H₆:Ulusal ve uluslararası ticaret yapan örgütlerde çalışanların muhalefet davranışları farklılaşmaktadır.

4.BÖLÜM. ÖRGÜTTEKİ KÜLTÜR ALGISININ ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ALGISININ FİRMALARIN ULUSAL VE ULUSLARARASI TİCARET YAPMALARINA GÖRE FARKLILAŞIP FARKLILAŞMADIĞINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde örgüt kültürü algısının örgütsel muhalefete etkisi ve çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet algısının firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için Düzce ilinde yürütülen görgül araştırmaya ilişkin yöntem, elde edilen bulgular ile sonuç ve değerlendirmeye yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Birey ve örgüt arasındaki ilişkinin bireyin tutum, algı ve davranışlarına etki edeceğini savunan Kristof (1996) tarafından geliştirilen Birey- Örgüt Uyumu Kuramı'ndan yola çıkarak örgütte baskın olarak hissedilen kültürün çalışanların muhalefet algılarına etkisini incelemek ve çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel muhalefet algısının firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarının göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

4.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın ulaşılabilir evreni, Düzce ilindeki, tekstil, otomotiv ve makine sektörlerinde uluslararası faaliyet gösteren ithalatçı ve ihracatçı firmalarda ve yurt içinde gıda ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda istihdam edilen beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında ithalat ihracat yapan firmalardan 211 kişilik ve yurt içinde faaliyet gösteren firmalardan 108 olmak üzere toplam 319 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Araştırmaya sadece beyaz yakalı çalışanların dâhil edilmesinde, araştırılan kavramların nitelikleri belirleyici olmuştur. Beyaz yakalı çalışan bedensel gücünden ziyade daha çok zihinsel gücü ile çalışan ya da başka bir deyişle daha çok idari ve araştırma geliştirme işlerinde faaliyet gösteren, memurdan yönetici pozisyonlarına kadar geniş bir yelpazede yer alan çalışan grubudur. Bu araştırma örgütsel muhalefet davranışlarını açıklamaya çalışan bir araştırma olduğu için uluslararası veya ulusal faaliyet gösteren işletme örgütlerinde daha çok karar

süreçlerine katılan ya da görüşlerine başvurulmuş personelin beyaz yakalı personel olması nedeniyle beyaz yakalı personel araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmanın örneklem seçimi aşamasında, kolayda ve kartopu örnekleme teknikleri bir arada kullanılmıştır. Kolayda örnekleme tekniği katılımcıların gönüllü olarak araştırmaya dâhil olduğu, araştırmacılara hem katılımcılara ulaşma açısından hem de zaman ve maliyet açısından avantaj sağlayan bir tekniktir. Kartopu örnekleme tekniği ise birkaç olay veya deneğe bağlı olarak başlayan ve araştırmacının deneklerin yardımı ile potansiyel yeni katılımcılar ile bağlantı kurmasını sağlayan tekniktir (Punch,1998). Düzce ilinde öncelikle gönüllü katılımcılar ile anket çalışması gerçekleştirilmiş, daha sonra ise gönüllü katılımcıların yardımları ile yeni katılımcılara ulaşılmış ve örneklem sayısı bu şekilde artırılmıştır.

Düzce ilinde uluslararası ve ulusal ticaret yapan firmaların 319 beyaz yakalı çalışanından oluşan örneklemin demografik yapısına ilişkin veriler Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7: Örneklemin Demografik Özellikleri (n=211)

Değişken		
Ticari Faaliyet	Sıklık	Oran(%)
Uluslararası Ticaret	211	66,1
Ulusal Ticaret	108	33,9
Sektör	Sıklık	Oran(%)
Tekstil	48	15,0
Otomotiv	65	20,4
Makine	98	30,7
Gıda	41	12,9
Hizmet	67	20,0
Pozisyon	Sıklık	Oran(%)
Amir-Memur	86	27,0
Alt Düzey Yönetici	119	37,3
Orta Düzey Yönetici	102	32,0
Üst Düzey Yönetici	12	3,8
Deneyim	Sıklık	Oran(%)
0-2 Arası	87	27,3
2-4 Arası	86	27,0
4-6 Arası	47	14,7
6-8 Arası	40	12,5
8 ve Üzeri	59	18,5
Cinsiyet	Sıklık	Oran
Erkek	232	72,7
Kadın	87	27,3
Yaş	Sıklık	Oran
15-24	24	7,5
25-34	175	54,9
35-44	92	28,8
45-54	25	7,8
55 ve Üzeri	3	,9
Medeni Durum	Sıklık	Oran
Evli	197	61,8
Bekâr	122	38,2
Eğitim	Sıklık	Oran
İlköğretim	12	3,8
Lise	16	5,0
Yüksekokul	121	37,9
Lisans	148	46,4
Lisansüstü	22	6,9

Tablo 7’den anlaşılabacağı gibi firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarına göre değerlendirildiğinde örneklemin %66,1’ini uluslararası ticaret yapan firmalarda çalışan beyaz yakalıları, %33,9’unu ise yurtiçinde ticaret yapan firmalarda çalışan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Sektörel olarak incelendiğinde örneklemin yaklaşık olarak %31’ini makine sektörü, %20’sini hizmet sektörü ve yine %20’sini otomotiv sektörü, %15’ini de tekstil sektörü

oluştururken, yaklaşık %13'ünü gıda sektöründe çalışan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Beş farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde beyaz yakalıların bu işletmelerdeki pozisyonları bakımından değerlendirildiğinde ise en fazla %37 ile alt düzey yönetici yer alırken en az ise %4 ile üst düzey yönetici yer almaktadır. Orta düzey yönetici sayısı örneklemin yaklaşık %32'sini oluştururken, istihdam edilen beyaz yakalıların yaklaşık %27'sini ise yönetici olmayan pozisyonda çalışan beyaz yakalı personel oluşturmaktadır. Beyaz yakalıların işletmelerdeki deneyimleri açısından değerlendirildiğinde birbirlerine yakın oranlar göze çarpmaktadır. Deneyimin oransal olarak yaklaşık %27 ile en fazla görüldüğü yıl aralığı 0-2 yıl arasındadır. Deneyimin az olduğu 2-4 yıl aralığı da yine en yüksek aralık grubu gibi oransal olarak %27 ile iyi bir değere sahiptir. İşletmelerde 8 yıl ve üzeri çalışan beyaz yakalıların oranı %18'dir. Beyaz yakalı çalışanların yaklaşık %50'sini makine ve otomotiv sektörlerinin oluşturması nedeniyle işletmelerde %73 oranında erkek çalışan, %27 oranında ise kadın çalışan bulunmaktadır. Çalışanların yaş aralığı ise pozisyon olarak yoğunluğun en çok amir-memur, alt düzey ve orta düzey yönetici pozisyonlarında görüldüğü oranlar ile yakınlık göstermektedir. Yaş aralığı en çok %55 oran ile 25-34 yaş grubunda toplanmıştır ve bu örneklemin yarısından fazlasını temsil etmektedir. Yine 35-44 yaş aralığı yaklaşık %29 orana sahiptir ve en düşük oran ise yaklaşık %1 ile 55 yaş ve üzeri beyaz yakalılarıdır. Araştırmaya katılan beyaz yakalıların eğitim durumları incelendiğinde yoğunluğun yüksek okul ve lisans mezunlarında görüldüğü anlaşılmaktadır ve yaklaşık örneklemin %80'den fazlasını oluşturmaktadır (yüksek okul %37,9, lisans %46,4). Son olarak medeni durum çerçevesinde beyaz yakalıları değerlendirildiğinde örneklemin yaklaşık %62 ile büyük çoğunluğunu evli çalışanlardan oluştuğu, bekâr çalışanların ise %38 ile temsil edildiği anlaşılmaktadır.

4.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği araştırma evreni dâhilindeki beyaz yakalı çalışanların oluşturduğu örneklemden ulaşılabilenlere gönüllülük esasına dayanılarak uygulanmıştır. Anket formları çalışanlara ulaştırılırken iki farklı yöntem uygulanmıştır. Anket formlarının bir kısmı evreni oluşturan işletmelerin insan kaynakları bölümleri ile iletişime geçilerek katılımcılara basılı formlar elden ulaştırılmış bir kısmı da online anket oluşturularak yine insan kaynakları bölümleri aracılığı ile çalışanlara elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Araştırmanın sürecinde veriler Mart 2018 ile Ekim 2018 tarihleri arasında yaklaşık 8 aylık bir sürede toplanmıştır.

4.4.Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan ölçeklerden Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı-OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework) olarak bilinen bir kuramsal model ile temellendirilmektedir. Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilmiş ve örgüt kültürü araştırmalarında çoğunlukla kullanılmıştır (Erdem, 2007; Acaray vd.,2015). Ölçeğin, Klan, Adokrazi, Hiyerarşi ve Pazar olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Bu ölçekte cevaplayıcılardan, maddelere: 1-Kesinlikle katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum anlamına gelecek şekilde puan vermeleri beklenmiştir.

4.5.Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Örgütsel muhalefet olgusunu ölçmek üzere Kassing (2000) tarafından geliştirilmiş, 18 maddeden oluşan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin; açık ve gizli muhalefet olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Bu ölçek, Kassing (1998)’in geliştirdiği ve örgütsel muhalefetin ilk ölçek çalışması olan 20 soruluk ve açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyuttan oluşan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği”ne göre birtakım farklılıklar göstermektedir ve revize edilmiştir. Yeni ölçekte soru sayısı 18’e düşürülmüş, dışsal muhalefet boyutu ise ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumun gerekçesi ise ilişkisel anlamda dışsal muhalefet ile kurulamayan hipotezlerdir (Kassing,2000).

Söz konusu ölçekte yabancı literatürdeki örnek olabilecek ilgili ölçekleri değerlendirilerek (Kassing, 1998; Kassing, 2000) ve daha önce örgütsel muhalefet ölçeğini kullanmış akademisyenlerden (Yürür vd., 2018) destek alınarak Türkçe’ye bir uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu ölçekte cevaplayıcılardan, maddelere: 1-Kesinlikle katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Biraz katılıyorum biraz katılmıyorum; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum anlamına gelecek şekilde puan vermeleri beklenmiştir.

4.6.Verilerin Analizi

Uluslararası ve ulusal ticaret yapan işletmelerden toplanan 319 anket formundan elde edilen verilerle örgüt kültürü ölçeğine ve örgütsel muhalefet ölçeğine keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerle, hem bulguların ortaya konması hem de araştırma

hipotezlerinin test edilmesi amacıyla istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler IBM-SPSS 18 ve AMOS-23 istatistik paket programları kullanılarak yapılmıştır.

Örneklemin, araştırılan kavramlara ilişkin genel yapısını ortaya koymak amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmaya konu olan kavramlar ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin varlığı, yönü ve şiddeti ile ilgili olarak ise korelasyon analizi ve path (yol) analizi gibi tekniklerden faydalanılmıştır.

4.6.1.Örgüt Kültürü Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Tez çalışmasında kullanılan örgüt kültürü alt boyutlarının belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerle yapılan keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0,850 bulunmuştur ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Yapılan analizde toplam varyansın %64,665'ini açıklayan ve Erdem (2007) ve Acaray vd.(2015) tarafından doğrulan 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 16 madde ile yapılan keşfedici faktör analizinde KMO değeri 0,823 ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Elde edilen dört faktörlü yapı, toplam varyansın %65,685'sini açıklamaktadır.

Tablo 8.Örgüt Kültürü Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		,823
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2286,976
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık	,000

Faktörleri oluşturan maddeler, faktör yükleri ve açıklanan varyanslara ilişkin bilgiler tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9.Örgüt Kültürü Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde ve No	Klan	Adokrasi	Hiyerarşi	Pazar
1. Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar	,837			
2. Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık yüksektir.	,866			
3. Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.	,659			
4. Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.	,719			
5. Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundaırlar ve risk alırlar.		,778		

6. Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili olmadır. Öncü olmaya önem verilir.		,712		
7. Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür.		,684		
8. Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir.		,607		
9. Kurumumuz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.			,830	
10. Kurumumuzu bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.			,849	
11. Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordinatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.			,809	
12. Kurumumuz istikrara ve kalıcılığa önem verir. Etkili, düzgün işlemler önemlidir.			,783	
13. Kurumumuz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.				,754
14. Kurumumuzu bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.				,840
15. Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir üretici, bir teknisyen (uygulayıcı) veya çetin bir şoför olarak düşünülür.				,692
16. Kurumumuz yarışmacı faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.				626
Açıklanan Varyans Yüzdesi	17,64 2	17,236	15,937	14,68 7
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	65,685			

4.6.2.Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

OCAI çok sayıda çalışmada geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçektir (Yu ve Wu, 2009: 39). Bu bakımdan yapı ve kapsam geçerliliğinin çok defa test edildiği görülmektedir. Bu araştırmada da yukarıda ölçeğin güvenilirliğini test etmek için faktör analizi ile tespit edilen dört alt boyutun güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Cronbach's Alfa katsayısının sosyal bilimler için kabul edilen alt sınırının .70 olduğu görülmektedir (Altunışık vd, 2010). Tez çalışmasında kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin dört alt boyutunun tamamının .70 sınırının üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durumda elde edilen boyutların araştırma için güvenilir olduğu kanısına varılmıştır. Tablo 10 söz konusu boyutlara ait Cronbach's Alpha değerlerini göstermektedir.

Tablo 10. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI	KLAN	ADOKRASİ	HİYERARŞİ	PAZAR
CRONBACH'S ALPHA DEĞERİ	,869	,766	,849	,734
İFADE SAYISI	4	4	4	4

4.6.3.Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Toplanan 319 anket formundan elde edilen verilerle örgütsel muhalefet ölçeğine keşfedici faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,816 bulunmuştur ve Bartlett testi sonucu anlamlıdır (Sig=0,000). Yapılan ilk analizde toplam varyansın %59,520'sini açıklayan 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Çapraz faktör yüklemesine sahip üç madde (6, 13 ve 16) ölçekten çıkarılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Geriye kalan 16 madde ile yapılan keşfedici faktör analizinde üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır ve KMO değeri 0,824 Bartlett testi sonucu anlamlıdır (Sig.= 0,000). Elde edilen üç faktörlü yapı, toplam varyansın %59,698'sini açıklamaktadır.

Tablo 11.Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,824
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare
Serbestlik Derecesi	1900,758
Anlamlılık	105
	,000

Faktör analizi sonucunda 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkması Kassing (2000)'in geliştirdiği ölçekten farklılık göstermektedir. Kassing (2000)'in "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" açık muhalefet ve gizli muhalefet olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Fakat bu araştırmadaki keşfedici faktör analizi açık muhalefet boyutuna ilişkin maddelerde kendi içerisinde iki farklı faktör ortaya çıkarmıştır. Literatür incelendiğinde daha önce örgütsel muhalefet ile ilgili Türkiye'de yapılan bir çalışmada da açık muhalefet boyutunun iki faktörlü olarak ayrıldığı gözlemlenmiştir. Ötken ve Cenkçi (2013) ve Ataç ve Köse (2017) araştırmalarında örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutunu "yapıcı açık muhalefet" ve "sorgulayıcı açık muhalefet" olarak iki faktöre ayırmışlar ve örgütsel muhalefet yazınına yeni bir bakış açısı getirmişlerdir. Bu çalışmalarda da açık muhalefet boyutunda bu çalışmalar ile benzerlik gösteren ayrışma görülmüştür. Bu sonuç Türkiye'de açıkça sergilenen muhalefet davranışının

iki farklı yeni boyutta ele alınabileceği olasılığını güçlendirmiştir. Bu çalışmada açık muhalefet davranışının iki yeni boyutu literatürde yer alan isimleri ile kullanılmıştır.

Tablo 12.Örgütsel Muhalefet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Madde ve No	Yapıcı Açık Muh.	Sorgulayıcı Açık Muh.	Gizli Muh.
1. Yönetimi sorgulamam.		,817	
2. İşyeri politikalarını sorgulamaktan çekinirim		,838	
3. İşyeri ile ilgili kararlarda aynı görüşte olmadıgımda bunu bir üst yöneticime söylemem.		,713	
4. Görüş ayrılıklarımı yönetime açıklamam.		,758	
5.İşyerimde soru sormaktan ve zıt fikirler ortaya atmaktan çekinirim.	,614		
6.İşe yaramayan örgütsel değişiklikler hakkında eleştirilerimi bir üst yöneticime veya yönetimden birisine iletirim.	,775		
7.İşyerindeki kararlara ilgili kafamda soru oluştuğunda bunu yöneticimle ya da yönetimden biriyle konuşurum.	,767		
8. Firmadaki yetersizlikleri düzeltmekle ilgili bir üst yöneticime veya yönetime tavsiyelerde bulunurum.	,739		
9. Çalışanlara adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime söylerim.	,653		
10.İşyerindeki diğer çalışanlara birtakım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.			,627
11.Firmadaki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm			,735
12. Firmayla ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşırm.			,804
13. İşyeri politikalarından memnun olmadıgımda bunu herkesin bilmesini sağlarım.			,787
14. Burada işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili hislerimi diğer çalışanların bilmesini sağlarım.			,757
15. Rahatsızlık veren işyeri meseleleri ile ilgili iş arkadaşlarımla özgürce konuşurum.			,789
Açıklanan Varyans Yüzdesi	20,837	19,644	19,218
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	59,698		

4.6.4. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgütsel muhalefet ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliği literatürde çok kez test edilmiştir. Ölçeğin çıkış noktası olan Kassing (2000)' in "Investigating the relationship between superior&subordinate relationship quality and employee dissent" adlı çalışmasında güvenilirlik ve geçerlilik test edilmiştir (açık muhalefet cronbach alfa=,83, gizli muhalefet cronbach alfa=,87). Bu çalışmada ulaşılan yapıcı açık, sorgulayıcı açık muhalefet alt boyutlarıyla eşdeğer alt boyutlar tespit eden Ötken ve Cenkçi (2013) çalışmasında yeterli düzeyde güvenilirlik tespit etmiştir. (yapıcı açık muhalefet cronbach alfa=,85, sorgulayıcı açık muhalefet cronbach alfa=,77, gizli muhalefet cronbach alfa=,70) Benzer sonuç olarak Tablo

13'den de anlaşılacağı üzere oluşturulan örgütsel muhalefet ölçeğinin güvenilirliği yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 13.Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL MUHALEFET BOYUTLARI	YAPICI AÇIK MUHALEFET	SORGULAYICI AÇIK MUHALEFET	GİZLİ MUHALEFET
CRONBACH'S ALPHA DEĞERİ	,776	,835	,857
İFADE SAYISI	5	4	6

4.6.5.Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde değişkenlerin arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 14 değişkenlerin alt boyutlarının ortalamalarını, standart sapmalarını ve değişkenler arasındaki korelasyonu göstermektedir.

Tablo 14.Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	N	Ort.	S.s	1	2	3	4	5	6	7
Klan	319	3,432	1,013	1						
Adokrasi	319	3,450	,778	,647(**)	1					
Hiyerarşi	319	3,439	,889	,196(**)	,341(**)	1				
Pazar	319	3,628	,790	,331(**)	,254(**)	-,001	1			
Sorgu.açık Muhalefet	319	3,287	,1,01	-,047	-,046	,261(**)	-,004	1		
Yapıcı acik Muhalefet	319	3,692	,764	,223(**)	,235(**)	-,012	,209(**)	,341(**)	1	
Gizli Muhalefet	319	3,101	,896	-,166(**)	-,124(*)	,177(*)	-,031	,338(**)	-,118(*)	1

p<,01*, p<,05**

Tablo 14'deki ortalamaları ve standart sapmaları incelediğimizde örgüt kültürüne ait alt boyutların ortalamaları arasında en yüksek puanın pazar kültürü boyutuna ait olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}$ =3,628). Pazar kültürünü ise adokrasi kültürü boyutu ($\bar{X}$ =3,450), hiyerarşi kültürü boyutu ($\bar{X}$ =3,439) ve klan kültürü boyutu ($\bar{X}$ =3,432) takip etmektedir. Tüm boyutların

ortalamları değerlendirildiğinde yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların bulundukları örgütlerde kültürün bu yüksek skorlar ile varlığından söz etmek mümkündür. Örgüt kültürünün alt boyutlarının skorlarının ortalamanın üzerinde olması araştırma konusunu daha ilgi çekici hale getirmektedir.

Örgütsel muhalefetin alt boyutları incelendiğinde gizli muhalefet boyutunun en az ortalamaya sahip olduğu görülürken diğer iki boyutun ortalamalarının da iyi düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük ortalama gizli muhalefet boyutuna ($\bar{X}=3,101$), en yüksek ortalama ise yapıcı açık muhalefet boyutuna ($\bar{X}=3,692$) aittir.

Korelasyon analizinde birçok anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde hiyerarşi boyutu ile pazar boyutu ilişkisi haricinde tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. En yüksek ilişki ise klan kültürü boyutu ile adokrasi kültürü boyutu arasında ve anlamlıdır ($r_{(319)}=.647$, $p<.001$). Bu ilişkiler klan kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında, klan kültürü ile pazar kültürü arasında, adokrasi kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında, adokrasi kültürü ile pazar kültürü arasında pozitif yönde ve anlamlı iken; pazar ile hiyerarşi kültürü arasında ise negatif yöndedir ve anlamsızdır.

Örgütsel muhalefetin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet ve gizli muhalefet arasındaki tüm kombinasyonlarda anlamlı bir ilişki mevcuttur. En yüksek ilişki ise sorgulayıcı açık muhalefet boyutu ile yapıcı açık muhalefet boyutu arasındadır ($r_{(319)}=-.341$, $p<.001$) ve negatif yöndedir. Örgütsel muhalefetin diğer tüm alt boyutları arasındaki ilişki ise pozitif yöndedir.

İki farklı değişkenin alt boyutları arasındaki korelasyonlar incelendiğinde klan kültürü boyutu ile yapıcı açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir ($r_{(319)}=.223$, $p<.001$). Klan kültürü boyutu ile sorgulayıcı açık muhalefet anlamlı bir ilişkinin mevcut olmadığı tespit edilmiştir. ($r_{(319)}=-.047$, $p<.001$). Klan kültürü boyutu ile gizli muhalefet arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir ($r_{(319)}=-.166$, $p<.001$).

Adokrasi kültürü boyutunun ise yapıcı açık muhalefet boyutu ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r_{(319)}=.235$, $p<.001$) mevcut olduğu, gizli muhalefet boyutu ile de negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r_{(319)}=-.124$, $p<.001$). Adokrasi kültür

boyutunun sorgulayıcı açık muhalefet boyutu ile arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Hiyerarşi kültürü boyutunun yapıcı açık muhalefet boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki mevcut değilken, sorgulayıcı açık muhalefet boyutu ve gizli muhalefet boyutu ile arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r_{(319)} = ,261, p < ,001$; $r_{(319)} = ,177, p < ,005$).

Pazar kültürü boyutu ile yapıcı açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur ($r_{(319)} = ,209, p < ,001$). Pazar kültürü boyutu ile örgütsel muhalefetin diğer alt boyutları arasında ise anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır.

4.6.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler ve Bulgular

Örgüt kültürünün örgütsel muhalefet algısını nasıl şekillendirdiğinin cevaplanmaya çalışıldığı bu araştırmada Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile Path(yol) analizi gerçekleştirilmiştir.

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren korelasyonun ölçüsü olan korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki açıklarken neden sonuç ilişkisi içerisinde değişkenleri yorumlarken yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin belirlenmesinde ise path (yol) analizi daha yoğun kullanılmaktadır (Orhan ve Kaşıkçı,2002).

Path (yol) analizi, regresyon gibi sık kullanılan istatistiksel tekniklere nazaran, bir veya birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık bir araştırma sorununu tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde incelemeyi sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). Daha genel bir ifade ile path (yol) analizinde birden çok regresyon analizi aynı anda yapılmaktadır ve path(yol) katsayıları bir değişkenin, kendisini etkileyen diğer değişkenlere bağlı olarak ne kadar değiştiğini göstermektedir. Sebep- sonuç ilişkisi içerisinde bu çalışmada dolaylı etkileri de görebilmek ve yorumlayabilmek için, başka bir ifade ile bağımsız değişken olarak ele alınan örgüt kültürü ile bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi, oluşturan unsurlara göre daha ayrıntılı analiz edebilmek için path(yol) analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın modeli AMOS 23 (*Analysis of Moment Structure*) programı kullanılarak YEM uygulaması kapsamında ölçme modeli ve yapısal modelden meydana gelen iki aşamalı bir

yaklaşım ile test edilmiştir. Beşli Likert ölçeğinde 319 katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Öncelikle klan (4 madde), adokrazi (4 madde) hiyerarşi (4 madde) ve pazar (4 madde) boyutların oluşan örgüt kültürü ve sorgulayıcı açık muhalefet (4 madde), yapıcı açık muhalefet (5 madde) ve gizli muhalefet (6 madde) boyutlarından oluşan örgütsel muhalefet değişkenleri ile ölçüm modeli test edilmiştir.

Bu çalışmada araştırmacıların daha çok yoğunlaştığı değerler dikkate alınarak modelin uyumu test edilmiştir. YEM araştırmalarında rapor edilecek uyum iyiliği değerleri konusunda araştırmacılar arasında görüş ayrılıkları yaşanmaktadır. χ^2/sd 'nin rapor edilmesi dışında hangi değerlerin rapor edileceği ile alakalı farklı araştırmacılar değişik öneriler getirmiştir.

YEM testinde araştırmacılarca en sık kullanılan uyum istatistiklerinden biri serbestlik derecesinin ki-kareye oranıdır (X^2/df) ve bu oranın 5'ten küçük olması kabul edilebilir uyum göstergesidir. Fakat 3'ten küçük olması ise mükemmel bir uyumun göstergesidir (Kelloway,1998). 0 değerinin mükemmel uyumu gösterdiği tahminin kök hata kareler ortalaması olan ya da başka bir ifade ile tahmin edilen kovaryans matrisinin örnekten elde edilen ile uygunluğunu test eden RMSEA ise 0,05'in altındaki değerler mükemmel bir uyumu, 0,08'in altındaki değer kabul edilebilir değer uyumunu göstermektedir (Browne & Cudeck, 1993). Uyum İyiliği İndeksi (GFI) ise açıklanan varyansın toplam varyansa oranını ifade etmektedir ve başlangıç değeri 0,9 kabul edilip, 1'e yakın değerler ile uyum göstermektedir Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI) için değer 0 ile 1 aralığında yer alması ve 1'e yakın olması uyum ölçütü için yeterlidir. Ölçeklendirilmiş uyum indeksi (NFI) için ise 0,95 ve üzeri değerler iyi bir uyumu gösterirken, 0,90 ve üzeri değerler kabul edilebilir ve aynı koşullar ölçeklendirilmemiş uyum indeksi (TLI) için de geçerlidir (Byrne,2010). Standartlaştırılmış kök artık kareler ortalaması olan (SRMR) değerinde de 0'a yaklaştıkça modelin uyum derecesi artacaktır. SRMR 0 ile ,05 arasında mükemmel bir uyumu ifade ederken, ,05 ile ,1 arasında ise makul bir uyumun göstergesi olarak kabul edilebilmektedir (Byrne,2010).

Yapısal eşitlik modellemede gözlenen veriler ile oluşan teorik modelin ilk haline jenerik model denilmekte ve gözlenen verilerle teorik veriler arasında bir fark oluşuyorsa modifikasyon önerilmektedir. Gözlenen verilerin teorik modelin verileri uygun hale getirilmesi ile model

uyumu sağlanıp oluşan yeni modele ise revize model adı verilmektedir (Bayram, 2010). Bu çalışmada da ölçüm (Jenerik) modelinde uyum için yeterli değerler sağlanamamıştır bu nedenden dolayı model revize edilmiştir. Jenerik modelin path(yol) katsayıları ve parametre değerleri aşağıdaki gibidir.

Şekil 13.Jenerik modelde Path (Yol) Diyagramı ve Standardize Edilmiş Yol Katsayıları



Chi-square = 905,475 Degrees of freedom = 412 Probability level = ,000

Tablo 15.Jenerik Modelde Path (Yol) Analizine İlişkin Parametre Değerleri

Parametre Tahminleri	Standardize Regresyon Ağırlıkları	Standardize Olmayan Regresyon Ağırlıkları	P
Ölçme Modeli			
KLAN →YAPICI AÇIK MUHALEFET	,015	,009	,923
KLAN → SORGULAYICI AÇIK MUHALEFET	-,039	-,039	,802
KLAN → GİZLİ MUHALEFET	-,102	-,69	,499
ADOKRASİ →YAPICI AÇIK MUHALEFET	,320	,277	,069
ADOKRASİ →SORGULAYICI AÇIK MUHALEFET	-,124	-,173	,467
ADOKRASİ → GİZLİ MUHALEFET	-,246	-,236	,138
HİYERARŞİ →YAPICI AÇIK MUHALEFET	-,120	-,087	,144
HİYERARŞİ →SORGULAYICI AÇIK MUHALEFET	,127	,148	,117
HİYERARŞİ →GİZLİ MUHALEFET	,332	,266	,000*
PAZAR →YAPICI AÇIK MUHALEFET	,164	,149	,048*
PAZAR →SORGULAYICI AÇIK MUHALEFET	,069	,101	,389
PAZAR →GİZLİ MUHALEFET	,089	,090	,250

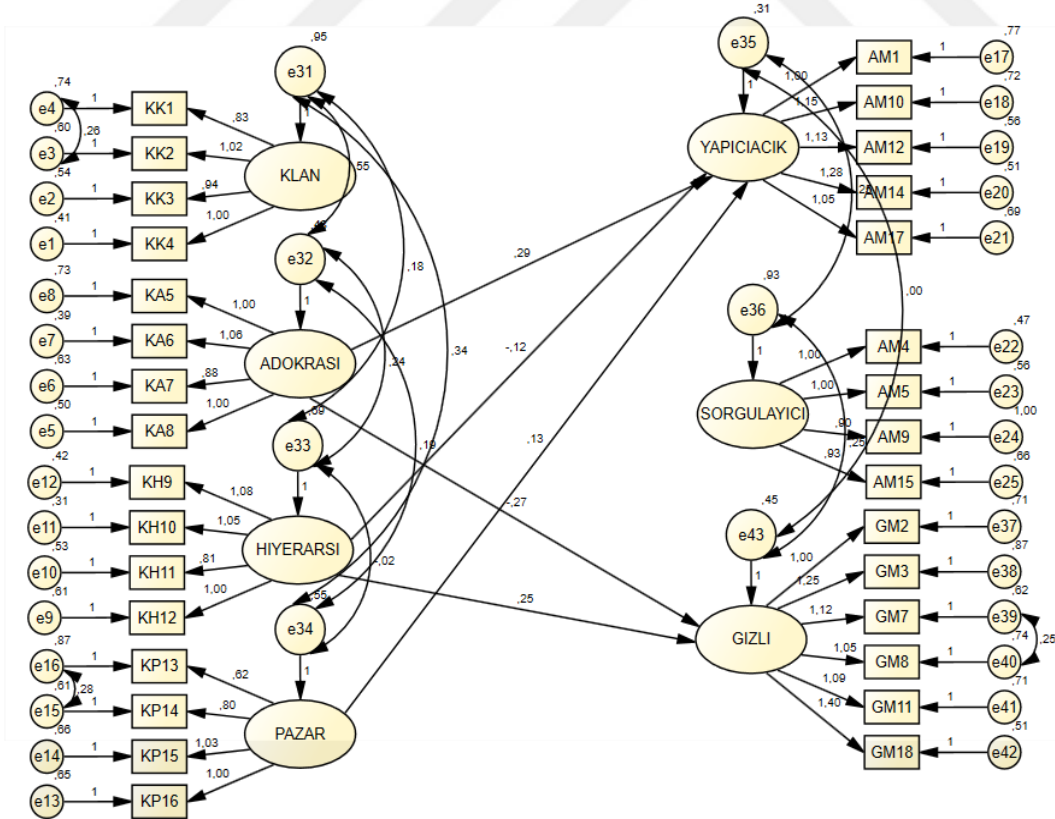
Modelde bazı değişkenlerin hata katsayıları (e3-e4; e15-e16; e39-e40) arasında bağıntı kurularak ve anlamsız yollar modelden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. RMSA değeri 0,107'den 0,058'e gerilemiş ve modelin uyumu için yeterli düzeye gelmiştir. Modifikasyonlar neticesinde elde edilen revize edilmiş modelin uyum iyiliği indeksleri değerlerinde kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır. Diğer uyum iyiliği indeksleri de modelin kabul edilebilirliğini desteklemektedir (SRMR= 0,07, GFI= 0,86, NFI=0,84, CFI=0,88, TLI=0,88). Sonuç olarak analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile araştırmadan elde edilen veriler modelin öngörülen kuramsal yapısı ile uyuşmaktadır. Yapısal modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16.Araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri

Uyum İndeksi	Aldığı Değer	Kabul Edilebilirlik
X^2/ df	2,03	✓
RMSEA	0,05	✓
GFI	0,86	✓
CFI	0,88	✓
NFI	0,84	✓
TLI	0,88	✓
SRMR	0,07	✓

Revize edilmiş yapısal modelde yer alan değişkenler arasındaki yol katsayıları, açıklanan varyans değerleri ve regresyon ağırlıkları Şekil 14’de ve parametre değerleri de aşağıdaki Tablo 17’de sunulmuştur.

Şekil 14.Revize Modelde Path (Yol) Diyagramı Ve Standardize Edilmiş Yol Katsayıları



Tablo 17. Revize Modelde Path (Yol) Analizine İlişkin Parametre Değerleri

Parametre Tahminleri	Standardize Regresyon Ağırlıkları	Standardize Olmayan Regresyon Ağırlıkları	P
Ölçme Modeli			
ADOKRASİ → YAPICI AÇIK MUHALEFET	,336	,295	,000**
ADOKRASİ → GİZLİ MUHALEFET	-,169	-,274	,000**
HİYERARŞİ → YAPICI AÇIK MUHALEFET	-,158	-,116	,029*
HİYERARŞİ → GİZLİ MUHALEFET	,297	,252	,000**
PAZAR → YAPICI AÇIK MUHALEFET	,164	,134	,038*

Regresyon ağırlıkları açısından değerlendirildiğinde katsayıların 0,10'dan küçük değerlere sahip olması etkinin küçük; 0,30 civarında olması orta; 0,50 ve üzerinde olması ise yüksek düzeyde olduğu anlamını taşımaktadır (Şimşek, 2007: 126). Bu katsayı değerlerinden hareket ile örgüt kültürünün klan alt boyutunun örgütsel muhalefetin alt boyutlarına etkisi tespit edilememiştir ($p>0,05$) ve dolayısıyla H_1 , H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri reddedilmiştir. Adokrasi kültürünün yapıcı açık muhalefet üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır (-0,33; $p<0,01$). Bunun anlamı örgütlerde adokrasi kültüründeki bir puanlık artışın yapıcı açık muhalefet davranışında 0,33 puanlık bir artışa neden olacağıdır ve H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir. Adokrasi kültürünün gizli muhalefet üzerinde ise orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır (-0,16; $p<0,01$) ve H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir. Fakat adokrasi kültürünün sorgulayıcı açık muhalefet üzerindeki etkisi ise tespit edilememiştir ($p>0,05$) ve dolayısıyla H_{2b} hipotezi reddedilmiştir. Adokrasi kültürünün örgütsel muhalefetin alt boyutlarına etkisi genel olarak değerlendirildiğinde H_2 hipotezi de kabul edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün yapıcı açık muhalefet üzerinde orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir etkisi görülmüştür (-0,15; $p<001$) ve H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün gizli

muhafelet üzerinde ise orta düzeyde ve pozitif yönde etkisi tespit edilmiştir (-0,30; $p<001$) ve H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir. Fakat hiyerarşi kültürünün sorgulayıcı açık muhafelet üzerinde etkisine rastlanılmamıştır ($p>0,05$) ve dolayısıyla H_{3b} hipotezi reddedilmiştir. Hiyerarşi kültürünün örgütsel muhafeleti çoğunlukla etkilediği görüldüğünden H_3 hipotezi de kabul edilmiştir. Pazar kültürünün örgütsel muhafeletin yapıcı açık muhafelet alt boyutuna etkisi orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlıdır (0,16; $p<001$) ve H_{4a} hipotezi kabul edilmiştir. Pazar kültürünün örgütsel muhafeletin diğer alt boyutlarına etkisi tespit edilememiştir ve dolayısıyla H_{4b} ve H_{4c} hipotezi reddedilmiştir fakat Pazar kültürünün örgütsel muhafelete etkisi kısmen de olsa mevcut olduğundan H_4 hipotezini kısmen kabul etmek mümkündür.

4.6.7.Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ortalamalarının Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Örgütler Açısından Karşılaştırılması

Bu bölümde çalışanların örgüt örgüt kültürü algısının firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapan örgütlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için bağımsız örneklem T- testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 18. Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ortalamalarının Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Örgütler Açısından Karşılaştırılması

Boyut	Ticari Faaliyet	N	Ortalama	s.s	t	p
Klan Kültürü	Ulusal	108	3,437	,934	-,062	,951
	Uluslararası	211	3,430	1,053		
Adokrasi Kültürü	Ulusal	108	3,560	,591	-2,023	,044*
	Uluslararası	211	3,394	,854		
Hiyerarşi Kültürü	Ulusal	108	3,622	,858	-2,654	,008*
	Uluslararası	211	3,346	,892		
Pazar Kültürü	Ulusal	108	3,532	,834	1,557	,121
	Uluslararası	211	3,677	,764		

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü algısının firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda adokrasi ve hiyerarşi kültürü ile grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Ulusal ticaret yapan firmalardaki

çalışanların adokrazi kültürü ortalaması ($\bar{X} = 3,560$), uluslararası ticaret yapan firmalardaki çalışanlara oranla ($\bar{X} = 3,490$) anlamlı derecede yüksektir ($t = -2,023$; $p < 0,05$). Ulusal ticaret yapan firmalardaki çalışanların hiyerarşi kültürü ortalaması ($\bar{X} = 3,052$), uluslararası ticaret yapan firmalardaki çalışanlara oranla ($\bar{X} = 2,822$) anlamlı derecede yüksektir ($t = -2,654$; $p < 0,05$). Klan ve Pazar kültürü ile firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlarla H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.8.Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Ortalamalarının Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Örgütler Açısından Karşılaştırılması

Çalışanların örgüt örgütsel muhalefet algısının firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapan örgütlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için bağımsız örneklem T- testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Muhalefet Alt Boyutları Ortalamalarının Ulusal ve Uluslararası Ticaret Yapan Örgütler Açısından Karşılaştırılması

Boyut	Ticari Faaliyet	N	Ortalama	s.s	t	p
Yapıcı Açık Muhalefet	Ulusal	108	3,716	,836	-,381	,704
	Uluslararası	211	3,680	,727		
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Ulusal	108	3,289	1,125	-,021	,984
	Uluslararası	211	3,286	,951		
Gizli Muhalefet	Ulusal	108	3,288	1,090	-2,405	,017*
	Uluslararası	211	3,006	,764		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel muhalefet algısının firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda gizli muhalefet ile grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Ulusal ticaret yapan firmalardaki çalışanların gizli muhalefet ortalaması ($\bar{X} = 3,288$), uluslararası ticaret yapan firmalardaki çalışanlara oranla ($\bar{X} = 3,006$) anlamlı derecede yüksektir ($t = -2,405$; $p < 0,05$). Örgütsel muhalefetin yapıcı açık ve sorgulayıcı açık muhalefet alt boyutları ortalamalarının firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bakımdan H_6 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçların özeti şöyledir:

Hipotezler	Sonuç
<i>H₁: Klan kültürünün muhalefet davranışları üzerinde etkisi vardır.</i>	Reddedildi
<i>H_{1a}: Klan kültürü yapıcı açık muhalefet davranışlarını artırır.</i>	Reddedildi
<i>H_{1b}: Klan kültürü sorgulayıcı açık muhalefet davranışlarını azaltır.</i>	Reddedildi
<i>H_{1c}: Klan kültürü gizli muhalefet davranışlarını azaltır.</i>	Reddedildi
<i>H₂: Adokrasi kültürünün muhalefet davranışları üzerinde etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi
<i>H_{2a}: Adokrasi kültürü yapıcı açık muhalefet davranışlarını artırır.</i>	Kabul Edildi
<i>H_{2b}: Adokrasi kültürü sorgulayıcı açık muhalefet davranışlarını azaltır.</i>	Reddedildi
<i>H_{2c}: Adokrasi kültürü gizli muhalefet davranışlarını azaltır.</i>	Kabul Edildi
<i>H₃: Hiyerarşi kültürünün muhalefet davranışları üzerinde etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi
<i>H_{3a}: Hiyerarşi kültürü yapıcı açık muhalefet davranışlarını azaltır.</i>	Kabul Edildi
<i>H_{3b}: Hiyerarşi kültürü sorgulayıcı açık muhalefet davranışlarını azaltır.</i>	Reddedildi
<i>H_{3c}: Hiyerarşi kültürü gizli muhalefet davranışlarını artırır.</i>	Kabul Edildi
<i>H₄: Pazar kültürünün muhalefet davranışları üzerinde etkisi vardır.</i>	Kısmen Kabul Edildi
<i>H_{4a}: Pazar kültürü yapıcı açık muhalefet davranışlarını artırır.</i>	Kabul Edildi
<i>H_{4b}: Pazar kültürü sorgulayıcı açık muhalefet davranışlarını artırır.</i>	Reddedildi
<i>H_{4c}: Pazar kültürü gizli muhalefet davranışlarını azaltır.</i>	Reddedildi
<i>H₅: Ulusal ve uluslararası ticaret yapan örgütlerin kültürleri farklılaşmaktadır.</i>	Kabul Edildi
<i>H₆: Ulusal ve uluslararası ticaret yapan örgütlerde çalışanların muhalefet davranışları farklılaşmaktadır.</i>	Kısmen Kabul Edildi

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada çalışanların örgüt kültürü algılarının çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını nasıl ve ne derecede etkilediği araştırılmış ve bazı örgüt kültürü boyutlarının örgütsel muhalefeti pozitif ya da negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular genel olarak örgüt kültürünün örgütsel muhalefet davranışlarını etkilediğini göstermektedir.

Bu araştırmada adokrasi kültürünün çalışanların yapıcı açık muhalefet davranışlarını destekleyen bir kültür olduğu tespit edilmiştir. Adokrasi kültürü daha dışa dönük ve daha girişken olmayı gerektiren bir kültür tipidir. Bu kültürde hâkim olan esneklik ve çalışanlara sağlanan tolerans çalışanlara daha özgür bir ortam sunmaktadır. Adokrasi kültürünün pazar kültüründen en önemli farkı ise örgütsel çıkarlar doğrultusunda ön plana çıkmak ve örgüt için yenilikler getirecek sorumluluğu üstlenebilmektir. Bu doğrultuda bu tip örgütlerde muhalif görüşlerin örgütlerin çıkarı yönünde dile getirilmesi veya başka bir deyişle daha yapıcı olması muhtemeldir ve bu çalışmada da benzer yönde bulgular saptanmıştır. Cameron ve Quinn (1999) adokrasi kültürünü çalışanların örgütlerine itaatlerinin örgüte bireysel değerleri ile bağlı olduğu ve çalışanların örgütlerine uyum göstererek kendi başına bir şeyler başarıp örgüte mal etmeyi öğrendikleri kültür olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde adokrasi kültürünün klan kültürü ile ortaklaşa değerler içerdiğini savunan Sargut (2015) ise adokrasi kültüründe kişilerarası ilişkilerin baskın olduğunu, geleneklere saygının ve karşılıklı anlayışın ve terbiyenin yaygın olduğunu ve bu yüzden bireysel çıkarlar ile örgütün çıkarları karşı karşıya kaldığında bireyin kendi çıkarlarını gözardı etmekte olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda girişimci ve yaratıcı unsurlarını örgütün başarısı için kullanan çalışanlar fikirlerini açığa çıkarırken örgütsel faaliyetleri sorgulamaktan ziyade daha çok çözüm üretici olmaya çabalayacaklardır. Başka bir ifade ile çalışanların adokrasi kültüründe muhalefet davranışlarının örgütün yararına olacak şekilde daha yapıcı olması beklenebilir.

Araştırmada elde edilen adokrasi kültürü ile ilgili bir diğer sonuç ise adokrasi kültürünün gizli muhalefeti azaltan bir kültür olmasıdır. Daha çok sorumluluk ve risk almaları ile birlikte bireysel çıkarlardan ziyade örgütlerin çıkarları doğrultusunda özgürlüğün teşvik edildiği (Dastmalchian vd.,2000; Ataman, 2001) adokrasi kültüründe gizli muhalefet davranışının azalması beklenebilecek bir sonuçtur. Liu ve Cho (2011) hastane kurumlarında gerçekleştirdikleri araştırmada hastanelerde özgürlüğü destekleyen adokrasi kültürünün

artmasının çalışanların örgütte kendini daha açık ifade etmelerini teşvik edeceği bulgusuna ulaşmıştır. Kontrol mekanizmasının esnek olduğu, adokrasi kültüründe özgürce yeni fikirler geliştirebildiği noktada sorumluluk alabilen çalışanlar kendilerini mutlu ve birşeyler başarabileceğine dair inançlı hissederler (Cameron-Quinn, 1999: 38). Çalışan örgütte birşeyleri sorumluluk alarak başarabileceğine dair inancı kaybaldığı zaman kişisel başarısında düşme yaşadığını hissedecektir. Çalışan bu his ile birlikte kendini örgüt için yetersiz hissedebilecek, motivasyon kaybı yaşayacak ve harcadığı emeklerin bir işe yaramadığını düşünerek örgütte bir fark meydana getiremediği hissine kapılacaktır. (Leiter ve Maslach,1988:297-298). Avtgis ve arkadaşlarının (2007:100-101) çalışmalarında ulaştığı sonuçlar, örgütte başarısız olduğunu düşünerek ortaya çıkan inanç kaybı ile tükenmişlik yaşayan çalışanların örgütte daha çok sessiz kalmayı tercih edeceği ve açık veya gizli muhalefet davranışını azaltacağı yönündedir. Türkiye açısından değerlendirildiğinde, Aycan ve Kanungo (2000: 50)'nun Türkiye'deki işletmelerde çalışanların yöneticilerini daha babacan ve kollayan bakış açısına sahip olması gerektiği beklentilerine dair bulguları ve Akın (2010) 'ın, çalışanların çoğunlukla girişkenlik yeteneğinin düşüklüğü ve eleştirilme korkusu gibi Türkiye'deki örgüt kültürüne yönelik bulguları, adokrasi kültürüne sahip örgütlerde çalışanların örgüt adına daha yapıcı olmaya çalışacağı ve dolayısıyla gizli muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin azalacağı görüşünü destekler niteliktedir. Türkiye'de adokrasi kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar hem örgüt yöneticisine hem de bireysel özelliklerine yönelik beklentileri karşılanmadığında örgütte bireysel başarısızlıkları ile zedelendiğini düşündüğü konumunu kaybetmemek için birtakım davranışlar sergileyeceklerdir. Eğer çalışanın örgüt içinde kendine yeterince özgüveni yoksa sessiz kalmayı tercih edecek, belirli bilgi birikimi ve deneyimlerinin örgütte işe yarayacağına inanıyorsa daha yapıcı eleştiriler yöneltecek ve gizli muhalefet içeren davranışlardan kaçınma eğilimi gösterecektir.

Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde ise daha çok gizli muhalefet davranışının artması beklenmektedir. Bu çalışmanın bulgularında da hiyerarşi kültürünün yapıcı açık muhalefeti azaltan, gizli muhalefeti ise artıran bir kültür olduğu görülmektedir. Kassing (1997) örgüt kültürü kalıplaşmış hiyerarşik bir yapıda olduğu zaman çalışanların açık muhalefet davranışını sergileyemeyeceklerini, daha çok gizli ve dışsal muhalefet davranışını sergileyeceklerini belirtmiştir. Kısmen bu araştırmada elde edilen bulguları destekleyen bu sonuç Türk işletmelerindeki örgüt kültüründeki hiyerarşik yapının örgütsel muhalefeti nasıl ve

ne derece etkileyeceğine dair öncüller sunmaktır. Türkiye’de çalışanların üstlerine, aile ortamında küçüklerin büyüklere düşüncelerini ifade edebilme özgürlükleri kısıtlıdır. Türkiye’de makam ve unvanlara verilen önem fazladır; hiyerarşik saygı, katı ve otoriter yönetim tarzları baskındır. Özdevecioğlu ve Akın (2013) çalışmasında hem kamuda hem özel sektörde Türkiye’de en baskın kültürün hiyerarşi olduğunu tespit etmiştir. Berberoğlu (1989)’nın ise Türkiye’deki basın işletmelerindeki örgüt yapılarını incelemeye yönelik araştırmasından elde ettiği bulgular Türkiye’de hala yaygın olan örgüt kültürü yapısının hiyerarşi kültürü olduğunu açıklar niteliktedir. Bulgularda işletmelerde geçmiş yıllarda örgütlerde gözlenen işverenden veya temsilcilerinden alt basamaklara doğru inen hiyerarşik yapının hala devam ettiği tespit edilmiştir. Fakat örgütlerde ilişkilerin yöneticilerin kişiliğine, çalışanların bilgi ve tecrübelerine göre şekillenmekte ve çalışanların bu yönde davranışlar sergilemekte olduğu, özgürlüklerin ise disipline edilmiş şekilde sürdürüldüğü bulgularına ulaşılmıştır. Örgütlerin politikalarına çalışanlar dâhil edilmediği, sıkı otorite uygulamalarıyla birlikte astların söz hakkı olmadığı bulgularına da ulaşılmıştır. En ilginç tespit ise en çok şikâyet ettikleri yönetim biçimi ve uygulamalarını bir süre sonra kendileri başa geçtiğinde uygulamaya devam etmeleri olmuştur (Berberoğlu, 1989). Bu çalışmadan anlaşılması gereken Türkiye’deki profesyonel yöneticilik anlayışının adeta “ben diyorum, böyle olacak” yaklaşımı ile süregeldiği düşünüldüğünde muhalif fikirlerin yapıcı olmaktan ziyade daha çok şikâyet amaçlı olması ve bunun da çoğunlukla hiyerarşik bir yapıda gizli bir şekilde yapılmasının beklenmesidir. Sargut (2015) hiyerarşi kültürünün daha bireyci olduğunu ve bu nedenle de bireylerin bağımsız hareket edebilme ve daha özgür bir ortam elde edebilmelerine dair beklentileri doğrultusunda davranışlarının şekillenebileceğini belirtmiştir. Eğer örgütte değer kıstasları üstlerce belirlenmişse bu herkese eşit bir şekilde hakkaniyetle dağıtılmalıdır. Böyle bir ortamda bireyin örgütteki sosyal düzene vereceği tepkiler bireyselliği doğrultusunda kendine duyduğu öz saygısının bir sonucu olmaktadır Sargut (2015). Tüm bunlardan hareketle, Sargut (2015)’in çalışmasında belirttiği hususlar bu çalışmadaki hiyerarşi kültürü ile ilgili bulguları desteklemektedir. Bireyin örgütteki muhalif görüş ve davranışları dile getirmemesinin kendisine karşı saygısızlık olacağı düşüncesi ile örgütteki hiyerarşik bir kültüre dayalı olarak katı ve otoriter yönetim tarzının hâkim olduğu bir ortamda daha gizli hale dönüşmesi muhtemel olacaktır.

Pazar kültürünün yapıcı açık muhalefeti artırdığı görülmektedir. Örgütsel muhalefetin diğer alt boyutlarına pazar kültürünün herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Adokrasi kültürü gibi daha çok dışa dönük bir kültür olan pazar kültüründe yapıcı açık muhalefet davranışının açığa çıkışı, karşılaştırma yapıldığında adokrasi kültürünün yapıcı açık muhalefete etkisinden bir miktar farklılık gösterebilir. Adokrasi kültüründe çalışanlar daha çok örgütün çıkarları doğrultusunda yapıcı muhalif görüşler sergilerken, pazar kültüründe ise bireysel çıkarlar doğrultusunda rekabet edebilmek amacıyla ve örgüt içinde güven sağlayabilmek için yapıcı muhalif görüşleri ön plana çıkarırlar. Irani ve Sharp (1997) bu araştırmadaki bulguları destekler nitelikte pazar odaklı kültürde var olan yenilikçiliğin örgütte direnç oluşturacağını ve dolayısıyla muhalif davranışları tetikleyebileceğini savunmuştur. Dolayısıyla proje amaçlı bir araya gelen çalışanlar takımlar oluşturarak birbirleri ile rekabet edecek ve çıkarları doğrultusunda bir takım kararlara direnmekten ve görüşlerini kendisine ve takımına zarar vermeden daha yapıcı bir şekilde dile getirmekten çekinmeyecektir.

Türkiye’deki örgütlerde pazar kültürünün yapısı incelendiğinde tepe yöneticilerin karma örgüt kültürü anlayışını benimsedikleri görülmektedir. Diğer örgüt kültürü boyutlarında da benzer durum söz konusu olduğu düşünülürse Türkiye’deki işletmelerde örgüt kültürünün tek bir kültür yapısına sahip olduğunu söylemek güç olacaktır. Cameron ve Quinn (2006) dört farklı örgüt tipinin de aynı anda bir örgütte mevcut olabileceğini belirtmiştir. Baskın olan bir kültür de olabilir veya kültürler departmanlar arasında eşit seviyede de olabilir (Cameron ve Quinn, 2006). Bayazıt ve Kocaş (2011), Türkiye’deki 14 farklı şirkette gerçekleştirdikleri araştırmada, Türkiye’de dışa dönük ve rekabet amaçlı bir stratejiyi uygulamaya koyan ve çalışanlarına bu yaklaşımı benimsetmeyi amaçlayan örgütlerde yöneticilerin yenilik, girişimcilik, risk alabilme, daha esnek olabilme gibi özelliklerle rekabetçi ortam yaratmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Fakat diğer yandan örgüt içi güven, takım çalışması, örgüt içi ifade özgürlüğü ve kararlara katılım gibi örgütsel değerleri de örgüte sağlamalarının kaçınılmaz olacağını da belirtmişlerdir. Türkiye’de örgütlerin dışa yönelik performanlarının artmasında adokrasi kültürünü yansıtan girişimciliğin yanında klan kültürünün de önemli rol oynadığını tespit etmişlerdir. Özellikle belirsizlikten kaçınma eğilimli Türk toplumu dikkate alındığında örgütlerde pazar kültürünün etkisinin görülmeye başlaması ile birlikte çalışanların göstereceği tepkiler hususunda karma kültür tiplerinin benimsenmesi işletmelerin yararına olacaktır. Aksi

durumda sadece pazar kültürünü benimseyen örgütlerde örgüt içi belirsizlikler daha fazla olacaktır ve muhalefet davranışı bu doğrultuda şekillenecektir.

Yapılan analizler sonucunda olan klan kültürünün örgütsel muhalefetin alt boyutlarına etkisine rastlanmamıştır. Fakat klan kültürünün etkisinin araştırma kapsamındaki ulusal ve uluslararası ticaret yapan firmalarda var olduğundan söz edilebilmektedir. Klan kültürünün şekillenmesinde Türkiye'deki işletmelerde profesyonellik/rasyonellik ve güç/statü ayrımı etkili olabilmektedir. Türkiye'de klan kültüründe profesyonellik ya da daha akılcı ve rasyonelliğe dayanan yaklaşım çoğu zaman üst yönetim kademelerince ve ofis çalışanlarınca benimsenirken, güç odaklı değerlere yönelik algılama ise yönetici olmayan personel arasında daha fazla görülmektedir (Danışman ve Özgen,2008). Türk işletmelerinde üst yöneticiler profesyonelliği ön planda tutsa da, üst yönetim kademelerinde çoğu zaman klan kültürünün gerekliliği ikili ilişkilerden de vazgeçememektedir (Esmer, 1998). Başka bir ifade ile klan kültürü üst yönetim kademelerinde daha çok profesyonel bir yaklaşımla benimsenmekte ve bu tutum muhalefet davranışının klan kültüründen etkilenmemesi ile sonuçlanabilmektedir. Bu bakımdan araştırma kapsamında klan kültürünün örgütsel muhalefet davranışını etkilememesi araştırmanın evrenini oluşturan beyaz yakalı çalışanlardan kaynaklanabileceği düşünülebilir. Daha profesyonel bir örgüt yaklaşımı benimsemeye çalışan beyaz yakalı çalışanlar örgütte klan kültürünü benimsediklerini iddia etmekte, fakat klan kültürünü yansıtan davranışlar daha çok yönetici olmayan çalışanlarda görülebilmektedir. Klan kültürünün yöneticiler bazında muhalefet olgusu oluşturmaması Türkiye'deki işletmeler bazında bu bakımdan karşılaşılabilecek bir sonuçtur.

Klan kültürü Türkiye'deki örgütlerde ne kadar yaygın olduğu yöneticilerce iddia edilse de alt kademelerde aslında var olan hiyerarşi kültürü ile birlikte eski, yozlaşmış ve istenmeyen geleneklerin süregelmesi ve bu geleneklerden geçmişte edinilen tecrübeler çalışanların örgütlerde muhalif davranış yönünü şekillendirebilmektedir. Türkiye'deki örgütlerin kültürel yapısı ile ilgili yapılan birçok çalışmada örgütlerde güç mesafesinin yüksekliğinden, çalışanların çoğunlukla girişkenlik yeteneklerinin düşüklüğünden, esnek iş koşullarına dair beklentilerinden, sorumluluk almaya dair yaşadıkları tereddütlerden ve eleştirilme korkusunun yaygınlığından söz edilmiştir (Akın, 2010). Türkiye'deki klan tipi örgütlerdeki alt kademelerde çalışanlar örgütte sorun çıkaran olmamak için, örgütteki pozisyonunu kaybetmemek için

örgütte yaşanan birçok şeyi sorgulamamakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu bakımdan klan kültürü bir örgütte yaygın olsa dahi, ortaya çıkan sorgulamama davranışı klan kültürünün sağlamış olduğu aile ortamından ziyade, korku ve endişenin bir sonucu olabilme ihtimaline daha fazla yaklaşmaktadır. Bu sebeple klan kültürünün örgütlerin alt kademelerinde örgütsel muhalefet davranışına etkisinin ileriki çalışmalarda ele alınması önerilmektedir.

Araştırmada çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ait ortalamaların firmaların ulusal ve uluslararası ticaret yapmalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edildiğinde adokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü ortalamalarının ulusal ticaret yapan firmalarda uluslararası ticaret yapan firmalara göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Fakat klan kültürüne ve pazar kültürüne ait ortalamalar ulusal ticaret yapan firmalara ve uluslararası ticaret yapan firmalara göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Firmaların ticari faaliyetlerine göre klan kültüründe anlamlı bir farklılık bulunmasına gerekçe olarak Türkiye’deki işletmelerin uluslararasılaştıkça geleneksel aile kültürü yapılarını koruma çabası olarak gösterilebilir. Türkiye’deki örgüt yapısı tarihsel sürecinin getirmiş olduğu iç dinamiklere bağlı geleneksel anlayış ile modernleşme aşamasında ortaya çıkan değerler olgusu arasında git geller yaşamaktadır. Her ne kadar rasyonel ve profesyonel iş yaşantısının sağlamış olduğu değerler günümüzde ön planda tutulmaya çalışılsa da statü, güç, sadakat ve itaate dayanan geleneksel anlayış halen devam etmektedir (Danışman ve Özgen,2008). Esmer (1998)’ in de vurguladığı gibi Türk işletmelerinde üst yöneticiler profesyonelliği ön planda tutarken, çoğu zaman klan kültürünün gerekliliği ikili ilişkilerden de vazgeçememektedir (Esmer, 1998). Bu durumun temel sebebi Türkiye’de aile şirketlerinin yapısının geleneksellikten kurtulamamış olmasıdır ve dolayısı ile Türkiye’deki klan kültür yapısının örgütler uluslararasılaşsa dahi kültürel yapısını koruma eğiliminde olması beklenebilir bir sonuçtur.

Bulgulanan bir diğer sonuç ise çalışanların adokrasi kültürü algısının ulusal ticaret yapan işletmelerde uluslararası ticaret yapan işletmelere göre anlamlı derecede farklılık göstermesidir. Türkiye’deki adokrasi kültürünün gerekliliği olan girişimci kültürün ulusal ticaret yapan firmalarda daha çok benimsenmesinin sebebi işletmelerin geleneksel bakış açısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Fiş ve Wasti (2009) günümüz işletmelerinde girişimciliğin bağımsız bir olgu olmaktan ziyade kültürden beslenen bir süreç olarak görülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Firmalar uluslararasılaştıkça ise rekabetin artacağı düşünülürse

uluslararasılaşan firmalarda girişimsel faaliyetler dışa dönük ve rekabet edici boyutlara dönüşecektir. Uluslararası firmalarda çalışanların adokrasi kültürü ortalaması 3,394 iken, Pazar kültürü ortalaması 3,677 bulgusu düşünülürse uluslararası firmalarda girişimsel faaliyetlerin daha çok rekabet üzerine yoğunlaştığı görülecektir Adokrasi kültür algısının daha çok pazar kültürü algısına dönüşeceği düşünülmektedir.

Çalışanların hiyerarşi kültürü algısı da ulusal ticaret yapan işletmelerde uluslararası ticaret yapan işletmelere göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Aldemir ve arkadaşları (2003) gerçekleştirdikleri çalışmada Türkiye’de işgörme anlayışının yerel ve batı kaynaklı olarak farklılaştığını tespit etmiştir. Bu ayrışmada, çoğu zaman batı kültürü ile doğu kültürü arasında kalmanın önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Türkiye’de geleneksel hiyerarşi anlayışı benimsendiğinde profesyonellik ve rasyonellik anlayışı düşük çıkmaktadır. Türkiye’de uluslararasılaşan işletmeler batı kaynaklı profesyonelleşmeyi temel aldıklarını vurgulasalar da ulusal ticaret yapan işletmeler hiyerarşik anlayıştan vazgeçmemektedirler. Dolayısı ile batı ve doğu kaynaklı bu farklılaşma sonucunda Türkiye’deki ulusal faaliyet gösteren işletmelerin hiyerarşik yapısını koruma eğiliminde olduğu fakat işletmeler uluslararasılaştıkça hiyerarşi kültürünün de batı kaynaklı olarak daha esnek hale gelebileceği düşünülmektedir.

Çalışanların pazar kültürü algısında ulusal ticaret yapan işletmelerde uluslararası ticaret yapan işletmelere göre anlamlı derecede farklılık bulunamamıştır. Bilindiği üzere pazar kültürü dışa dönüklüğü ve rekabeti gerektirmektedir. Yıldırım ve Üsdiken (2007) gerçekleştirdikleri çalışmada işletmelerin uluslararasılaşmasının ve daha rekabetçi hale dönüşmesinin hem yönetim hem de örgüt biçimlerinde rekabete dayalı değişikliğe gitme gerekçesi olmadığını, yaşanan değişikliklerin ve farklılaşmanın daha çok kurumsal baskılar ve yabancı veya yerli ortaklardan kaynaklanacağı bulgusuna ulaşmıştır. Söz konusu araştırmadan da anlaşılacağı üzere yönetsel süreçlerde uluslararasılaşmanın örgütlere etkisi üst yöneticiler bazında çok fazla görülmediği, fakat örgütün daha alt kademelerinde ise baskı unsuru oluşturabileceğidir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında çalışanların örgüt kültürü algısına dair tüm ortalamalar genel olarak incelendiğinde ulusal ticaret yapan işletmelerde baskın olan kültürün hiyerarşi kültürü olduğu, uluslararası ticaret yapan işletmelerde ise baskın olan kültürün pazar kültürü olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile hiyerarşi kültürünün gizli muhalefet davranışını pozitif yönde

etkilediği bulgusu ile birlikte pazar kültürünün daha fazla ifade özgürlüğü sağladığı düşünülürse çalışanların gizli muhalefet algısına ait ortalamalarının ulusal ticaret yapan firmaların uluslararası ticaret yapan firmalara göre anlamlı derecede farklılaşması bu çalışmada elde edilebilecek muhtemel bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırma örgüt kültürünün örgütsel muhalefete etkisini açığa çıkaran öncül bulgular sunuyor olması bakımından önem arz etmektedir. Örgütlerde muhalefet davranışını etkileyecek ve bu davranışlara yön verecek tek olgu örgüt kültürü değildir. Örgütte var olabilecek birçok olgunun örgüt kültürü ile örgütsel muhalefet ilişkisine dâhil edildiği çalışmalar alanyazınına büyük katkı sağlayacaktır. İleriki çalışmalarda firmaların uluslararasılaşması göz önüne alınarak farklı örgüt kültürü modelleri ile birlikte farklı ülkelerin kültürlerinin çalışma ortamında örgütsel muhalefeti ne derecede etkilediğine dair literatürde bir gereksinimin açığa çıkacağı muhtemeldir.

Genel olarak bu çalışma evreninin sınırlı olmasına rağmen örgüt kültürünün örgütsel muhalefeti ne derecede etkileyebileğine dair aydınlatıcı bulgular sunmaktadır. Bu bakımdan konuyla alakalı alanyazınında eksik olan nitel araştırmaların da gerçekleştirilmesi kavrama dair uygulamalara katkı sağlayacağı ne sürülebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z.(2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık. *Journal Of Business Research Turk*. 5.
- Acat, M. ve Arın, A. (2008). *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Kullandıkları Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki*. Sözlü Bildiri. III. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Adair, J. (2012). *Lider.*, (Çev. Ali Çavuşoğlu).İstanbul: Ufuk Yayınları.
- Aertsen, T., & Gelders, D. (2011). Differences between the public and private communication of rumors. A pilot survey in Belgium. *Public Relations Review*. 37(3).(281-291).
- Akın, A. (2010). The cultural basis of Turkish Business System and a proposal of a model inspired by Turkish proverbs. *Journal of Human Sciences*. 7(2). (809-838).
- Aksel, S. F. (2013). Relationship Between Workplace Democracy And Organizational Dissent Behavior. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 7(2). (19-36).
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 28(14).(24-52).
- Aldemir, C., Arbak, Y., & Özmen, Ö. (2003). Türkiye’de işgörme anlayışı: Tanımı ve boyutları. *Yönetim araştırmaları dergisi*. 3(1).(5-28).
- Altay, H.(2005). *Örgüt Kültürü*. (Ed: Mehmet Tikici). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*. 103(3).(411).
- Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation. *Journal Of Business Venturing*. 16.(495-527).
- Appiah-Adu, K., Blankson, C., (1998). Business Strategy, Organizational Culture, and Market Orientation. *Thunderbird International Business Review*. 40 (3).(235-256).
- Ataç, L. O., & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Ataman, Göksel. 2001. *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Austin, M. J., & Ciaassen, J. (2008). Impact of organizational change on organizational culture: Implications for introducing evidence-based practice. *Journal of Evidence-Based Social Work*. 5(1-2). (321-359).
- Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. (25-53).
- Aydemir, M., Demirci, M. K. (2006). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, B. Y. (2017). Örgüt Kültürü ve Lider Üye İlişkileri Bağlamında Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 28(83). (1-23).
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.

- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.(2).(203-215).
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. (2). (79-99).
- Bakan, İ., Büyükbeşe. T., Bedestenci, H.Ç. (2004).*Örgüt Sırlarının çözümünde Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bayazıt, M., ve Koçaş, C. (2011). Örgütsel kültür ve pazar odaklılık performansı:" kültür tipi" ve" güçlü kültür" önermelerinin Türkiye'de testi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., ve Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1).170.
- Berberoğlu, G.(1989). Basın İşletmelerimizde Örgütsel ve Yönetimsel Özellikler. 3. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*., Erdem Matbaacılık (95-99).
- Besen, E., & Aktaş, H. (2016). Birey-Örgüt Uyumu Ve Yöneticiye Duyulan Güven İle Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa'da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. (81).
- Bingöl, D.(1990). *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*. İstanbul: Özgün Matbaacılık.
- Brown, A. D. (1998), *Organizational Culture*. (2th ed.). Great Britain: Prentice Hall.
- Browne, M.W., ve Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. In(Bollen, K.A., & Long, J.S. (Eds.), *Testing structural equation models* . 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Burns, T., ve Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*, 14(4).(28-32).
- Byrne B.M.(2010). *Testing For The Factorial Validity of a Theoretical Construct. Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.(74-82).
- Cameron, K.S. ve Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Addison-Wesley*.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA: Jossey-Bass, Revised Edition.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Select and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*. 36. 459-484
- Chiavenato, I. (1999). *Administrac, ~ao nos Novos Tempos: Os novos horizontes da administrac, ~ao*. Rio deJaneiro: Campus.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., ve Naktiyok, A. (2012). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 6(12). (67-82).
- Colpan, A. M., Hikino, T., & Lincoln, J. R. (Eds.). (2010). *The Oxford handbook of business groups*. Oxford University Press.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., ve Agarwal, K. (2009). Organizational dissent and argumentativeness: A comparative analysis between American and Indian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*. 38(3), (175-191).

- Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C., ve Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*. 65(3), (298-313).
- Çavuşoğlu, S., ve Köse, S.(2016) Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(1). (115-146).
- Daft, R.L.(1991). *Management*.London: The Dryden Press.
- Dandridge, T.C., Mitroff, I.ve Joyce, W.F, (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *The Academy Of Management Review*. 5(1).(77-82).
- Danişman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *Middle East Technical University Studies in Development*. 35(2).
- Dastmalchian, A., Sangho L., ve Ignace N.(2000). "The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework", *International Journal of Human Resource Management*, 11(2). (388-412).
- Deal T.E. ve Kennedy A.A (2000). *Corporate Cultures* (Reading, MA: Addison- Wesley).
- Denison, D. R., ve Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*. 5(1).(1-21).
- Deniz, N., ve Ozalp, B. (2014). The effect of organizational culture on work-family life conflict. *Research.Journal of Business and Management*. 1(1).(1-13).
- Demir, M. (2017). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi,, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.(63).
- Demir, N.(2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme*. Ankara: MPM Yayını.
- Dimitris,B.,ve Vakola,M.(2007). Organizational Science: A New Challenge For Human Resource Management. *Athens University of Economics and Business*.(1-19).
- Dirlik, S. (2016). Bir Örgütsel Form Olarak Türkiye'deki İşletme Gruplarının Özellikleri İle Farklı Ülkelerdeki İşletme Gruplarının Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(14).(261-281).
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6). (1359-1392).
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*.61(2).(35-51).
- Drucker, F. P. (1992). *Managing for the Future*. Londra: Butterworth / Heinemann.
- Dulupçu, M. A., ve Gün,K. (2003). Isparta İli İhracatçı Tekstil Sektörü Firmalarının Rekabet Gücü Sorunları-Yenilik ve Yerel İşbirliği Temelli Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(2).

- Duncan, W.J.(1989). Organizational Culture: Getting a Fix on an Exclusive Concept. *The Academy of Management Executive*, 11(3). (229-236).
- Durğun S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(2). (112-132).
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying And Harassment At Work And Their Relationships To Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European Work An Organizational Psychologist*. 4 (4). (381-401).
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. Ve Cooper, C. L. (2003). The Concept Of Bullying At Work: The European Tradition. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf Ve C. L. Cooper, (Ed.), In *Bullying And Emotional Abuse in the Workplace* (3-30). London: Taylor & Francis.
- Ercoşkun, M. H., & Nalçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri Ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*.(11).
- Erdem, F. (1996). Örgütsel Davranış ve Yönetişel Psikoloji. Ankara: Friedrich-Nauman Vakfı Ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Erdem, R., Adıgüzel, O.,ve Kaya,A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 36. (73-88).
- Erdoğan, İ.(1994).*İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1984). Yönetim Psikolojisi, *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını*, 66.
- Eren, E. (1998).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta. Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*.7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.(2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (11. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren,E., Alpkan,L ve Ergün,E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri.,*Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1).(55-70).
- Ergün, E., ve Taşgıt, Y. E. (2010). Organizasyona Yeni Katılanların Örgütsel Uyumu ve Çalışan Sonuçları.Arasındaki İlişki. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Eroğlu, Ş. G., ve Erdal, A. Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(3). (140-158).
- Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Esmer, Y. (1998), “Ahlaki Değerler ve Toplumsal Değişme”, Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları (Türkiye Bilimler Akademisi), Ankara: TÜBİTAK.(23).
- Finet, D.(1994).Socio political consequences of organizational expression. *Journal of Communication*. 44(4).(114-131).
- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)*.(35). (127-164).
- Franey, T.(2002). The Smart Story: The Challenge of Leadership in the Urban School. *School Leadership & Management*.22(1).

- Furnham, A. (1997). *The psychology of behavior at work*. Sussex, UK: Psychology Press.
- Gaal, Z., Szabó, L., Obermayer-Kovács, N., Kovács, Z., & Csepregi, A. (2010, March). Clan, adhocracy, market or hierarchy? Which is the best for knowledge sharing in Hungary. In *Proceedings of the 2nd European conference on intellectual capital*. (1). (249-251).
- Garner, J. T. (2007). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence* (Doctoral dissertation, Texas A&M University).
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20(1). (107-116).
- Gladue, B., A. (1991). Aggressive behavioral characteristics, hormones, and sexual orientation in men and women. *Aggressive Behavior*. 17.(313-326).
- Gleespen, A. V. (1993). Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation, by Kathleen D. Ryan and Daniel K. Oestreich.(1991). San Francisco: Jossey-Bass. 253 pp., 27.95cloth, 16.95 paper. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4). (415-418).
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality. *The Big-Five factor structure. Journal of Personality and Social Psychology*. 59(6). (1216–1229).
- Graham, J.W. (1986). Principled organizational dissent: A Theoretical essay. *Researching Organizational Behavior*. 8. (1-52).
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın. (201-232).
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2).(61-85).
- Güçlü, N., ve Kseanela, S. (2011). Vloria (Arnavutluk) ve Ankara illerindeki liselerin örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1).(1-28).
- Güven, M., Bakan, İ., Büyükmeşe, T., ve Taşlıyan, M. (2004). Kobi Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Algılaması: K. Maraş KOBİ'lerinde Bir Araştırma", 1. Kobiler ve Verimlilik Kongresi. *Kültür Üniversitesi, İstanbul*. 11-12.
- Handy, Charles B. (1993). *Understanding Organizations (4th ed.)*. New York: Oxford University Press.
- Hansen, M. T., Nohria, N., ve Tierney, T. (1999). What's Your Strategy For Managing Knowledge. *Harvard Business Review*. 77(2).(106-116).
- Harrington, S. J., Guimaraes, T., (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*. 15. (39–63).
- Hart, J.W., Stasson, M.F., Mahoney, J.M. ve Story, P. (2007). The Big Five and Achievement Motivation: Exploring The Relationship Between Personality and A Two-Factor Model Of Motivation. *Individual Differences Research*, 5(4).(267-274).
- Henik, E. (2008). Mad As Hell Or Scared Stiff? The Effects Of Value Conflict And Emotions on Potential Whistle-Blowers. *Journal Of Business Ethics*, 80(1).(111-119).
- Hinshelwood, R. (2008). Systems, Culture and Experience: Understanding The Divide Between The Individual And The Organization. *Organisational And Social Dynamics*. 8(1).(63-77).
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Hodgetts, R. M., Luthans, F., ve Doh, J. P. (2006). *International management: Culture, strategy, and behavior*. McGraw-Hill Companies.
- Hofstede, G.,Neuijen,B.,Ohayv,D.D. Sanders,G.(1990). Measuring Organizational Cultures: A *Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*.35(2). (286-309).
- Hofstede, G.(1991). *Culture and Organizations Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Glasgow: Harper Collins Manufacturing.
- Hofstede, G. (1994). Management Scientists are Human. *Management Science*, 40(1). (4-13).
- Hofstede, G. (2001). Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. *International Journal Of Cross Cultural Management*. 1(1).(11-17).
- Hofstede, G.,ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology And Culture*, 2(1). (8).
- Hooijberg, R., ve Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human resource management*. 32(1). (29-50).
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c04d4f96208f1.25983946.Erişim tarihi: 18.03.2018
- <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> Erişim tarihi: 11.09.2018
- Irani, Z., & Sharp, J. M. (1997). Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture: a case study. *Technovation*, 17(4). (199-223).
- John, O.P.ve Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives. L.A. Pervin & O.P. Johns (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (102-138).
- Karacıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15(1-2). (265-283).
- Karacıoğlu, F., Kahya, C., ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.26(1).
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*. 48(4). (311-332).
- Kassing, J. W., Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*. 13. (76-91).
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*. 17. (387-396).
- Kassing, J. W., Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the Organization as it Relates to Control Expectancies. *Communication Research Reports*. 18(2). (118-127).
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2001). Examining the Association of Job Tenure,Employment History, and Organizational Status with Employee Dissent.*Communication Research Reports*. (18). (264-273).

- Kassing, J. W., & 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.
- Kassing, J. W., (2002), Speaking Up Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*. 16(2). (187-209).
- Kassing, J. W. ve Dicioccio, R. L. (2004). Testing A Workplace Experience Explanation Of Displaced Dissent. *Communication Reports*. 17(2). (113-120).
- Kassing, J. W., McDowell, Z. (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports* 25(1).(34-43).
- Kassing, J. W. (2009). "In Case You Didn't Hear Me The First Time" An Examination of Repetitious Upward Dissent. *Management Communication Quarterly*. 22(3). 416-436.
- Kassing, J. W., (2011), "Dissent in Organizations", Book Reviews, *Journal of Communication*, 61. (E9 E12).
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in Organizations*, United States: Polity Press.
- Kassing, J. W. and Kava, W., (2013), Assessing Disagreement Expressed to Management: Development of The Upward Dissent Scale. *Communication Research Reports*. 30(1).(46-56).
- Kavak, O. ve Kaygın, E.(2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*.04(01). (33-51).
- Kaya, A. (2006).Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kelloway E.K. (1998). *Assessing Model Fit. Using Lisrel for Structural Equation Modeling*. 3rded. USA: Sage Publications. (23-40).
- Khan, M. M., Yasir, M., Afsar, B., & Azam, K. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Employee Conflict: Evidence from Higher Education Institutions in Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences, Special Issue: AIC*, 674-690.
- Kılıç, T., (2003). "Kurum Kültürü ve Liderlik; Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kommock,P.; Nilakant,V.;Darkin,S. (1995). Developing A.Lay Model of Managerial Effectiveness. A *Social Constructionst Perspective Journal of Management Studies*.32(4).
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korsgaard, M. A., ve Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role Of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal Of Management*, 21(4), 657-669.
- Korte, R. F. ve Chermack, T. J. (2006). Changing organizational culture with scenario planning. *Futures*. (1-12).
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya Ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Köse,S.,Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1).(219-242).

- Kowtha, N. R., Landau, J., & Chia, H. B. (2001). The Culture Of Voice: Exploring The Relationship Between Employee Voice And Organizational Culture.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' fit at work: A Meta-Analyses Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58.(281-305).
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49.(1-49).
- Kurt, B. (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü. *Yüksek Lisans Tezi. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9.(297-308).
- Leymann, H. (1996). The Content And Development Of Mobbing At Work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5. (165-184).
- Liu, J., & Cho, S. (2011). Encouraging Employee Voice in the Hospitality Industry: The Role of Organizational Culture and Leadership Styles.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4) (311-360).
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of The Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1). (881-90).
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.*
- Miceli, Marcia P., Janet P. Near (1984), "The Relationships Among Beliefs, Organizational Position, and Whistleblowing Status: A Discriminant Analysis". *Academy of Management Journal*, 27.(687- 705).
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (2002). What makes whistle-blowers effective? Three field studies. *Human Relation*, 55(4).(455-479).
- Miceli, M. P., Near, J. P., ve Dworkin, T. M. (2013). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press.
- Miner, J. B. (1992) *Industrial/Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Mikula, G., Scherer, K. R., & Athenstaedt, U. (1998). The Role Of Injustice in The Elicitation of Differential Emotional Reactions. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 24(7). (769-783).
- Mircea, E. (1993). *Mitlerin Özellikleri*, (Çev.: Sema Rifat), İstanbul :Simavi Yayınları.
- Molnar, J. J. ve Rogers, D. L. (1976). Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches. *The Sociological Quarterly*, 17.(401-413).
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4). (706-725).
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics Of Voice and Silence in Organizations. *Journal Of Management Studies*, 40(6). (1353-1358).
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, 25, 31-35.
- Murat, S. (1992). Japon Çalışma Hayatı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*.(189-203).

- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon Ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi*, 3(5). (150-171).
- Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2008). The Role Of Culture As Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices *Decision Sciences*. 39(4). (671-702).
- Narsap, H. (2006) Genel ve Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü: İstanbul İli örneği, *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson.
- Nelson, D. L. ve Campbell J. Q. (1997). *Organizational behavior*. Canada: West Publishing Company.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*. 1(1). (1279-1293).
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*. 16 (1). (145-179).
- Orhan, H., ve Kaşıkçı, D. (2002). Path, Korelasyon Ve Kısmi Regresyon Katsayılarının Karşılaştırılması Olarak İncelenmesi. *Hayvansal Üretim*. 43(2). (68-78).
- Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Yayınları.
- Ötken, A. B. ve Cenkeci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*. 39(10). (41-51).
- Özalp, İ. (Ed.). (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. Anadolu Üniversitesi.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (21).
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(1). (95-109).
- Özdevecioğlu, M., & Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(1). (95-112).
- Özdevecioğlu, M., ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütlerarası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*. 3(2). (112-131).
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde kültürel sorunlar ve örgüt kültürünün korunmasında ve geliştirilmesinde uygulanabilecek programlara ilişkin Eskişehir’de yapılan bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(1-2). (437-472).
- Packer, D. J. (2010). The Interactive Influence of Conscientiousness and Openness to Experience on Dissent. *Social Influence*. 5(3). (202-219).
- Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları. (Çev: Doğan Şahiner)*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Parcham, E., & Ghasemizad, A. (2016). The Impact Of Organizational Culture on Employees' Organizational Silence In Shiraz University Of Medical Sciences. *Journal Of Health Management.and Informatics*, 4(1). (25-30).
- Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice*. Sage Pub. London.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*. 24(6).(83-85).
- Payne, H. J. (2014). Examining The Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*. 31(2).(131-140).
- Pearlin, L. I. (1962). Alienation from work: A study of nursing personnel. *American Sociological Review*, 314-326.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological bulletin*, 69(1). 56.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search Of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies. New York: Warner.
- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H.(1995). *Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış*. (Çev:Selami SARGUT). İstanbul: Altın Kitaplar.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4).(570-581).
- Phatak, A. V., Bhagat, R. S., & Kashlak, R. J. (2005). *International management: Managing in a diverse and dynamic global environment*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Pulat, İ. (2010). Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları, *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli*.
- Ouchi, W. G. (1981). Going from A to Z: Thirteen Steps to a Theory Z Organization. *Management Review*. 70(5).(8-16).
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981). The Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*. 5(2).(122-140).
- Quinn, R. E., ve Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. 29(1).(33-51).
- Quinn, R. E., ve Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*. 29(3). (363-377).
- Quinn, R.E. ve Kimberly, J.R.(1984). Paradox, Planning And Perseverance: Guidelines For Managerial Practice. In J.R.Kimberly And R.E. Quinn (Eds),Managing Organizational Transitions. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin. (295-313).
- Quinn, R. E., ve Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument.and an Analysis of The Impact Of Organizational Culture On Quality Of Life. *Research in Organizational Change and Development*. 5.(115-142).
- Qusqas, F. ve Kleiner, B. H. (2001). The difficulties of whistleblowers finding employment. *Management Research News*. 24 (3/4).(97-100).
- Redding, W. Charles. (1985). “Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication”.*Communication Education*. 34(3). (245-258).

- Reigle, R. F. (2003). Organizational Culture Assessment: Development of A Descriptive Test Instrument. *University of Alabama: Doctoral Thesis.(Doctor of Philosophy in The Department of Industrial and Systems Engineering). D. Thesis.*
- Reimann, B. C. (1975). Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis. *The Academy of Management Journal*. 18(2). (224-241).
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*. 66(2).(358-384).
- Ritzer, G.(1992). *Sociological Theory*, (3th ed.) New York,:McGraw-Hill, 1992.
- Robbins S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev: Ayşe Öztürk), Eskişehir: ETAM AŞ.Yayınları.
- Robbins, S. P.(1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z.; Tüz,M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sackmann, S. A. (1997). Cultural Complexity in Organizations. *Sage Publications, International Educational and Professional Publisher*.(273-275).
- Salama, A., ve Easterby-Smith, M. (1994). Cultural change and managerial careers. *Personnel Review*. 23(3). (21-33).
- Salin, D. (2003). Bullying And Organisational Politics in Competitive And Rapidly Changing Work Environments. *International Journal Of Management And Decision Making*, 4(1). (35-46).
- Sargut, S. (2015), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, (4. Baskı), Ankara, İmge Yayıncılık.
- Sarıkamış, Ç. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatmine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Saucier, G. (2008). Measures of The Personality Factors Found Recurrently in Human Lexicons. G.J. Boyle, G. Matthews, & D. Saklofske (Ed.), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment, Personality Measurement and Testing*, 2(1).(29-54).
- Schalk, R., De Ruiter, M., Van Loon, J., Kuijpers, E., ve Van Regenmortel, T. (2018). Actively Coping with Violation: Exploring Upward Dissent Patterns in Functional, Dysfunctional, and Deserted Psychological Contract End States. *Frontiers in Psychology*. 9.(54).
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. 45 (2). (109-119).
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Boss Publishers.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, (437-453).
- Schermerhorn, John R., Osborn, Richard N., Uhl-Bien, Mary ve Hunt, James G. (2011). *Organizational Behavior* (11th edition). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

- Scott, D., Bishop, J. W. ve Chen, X. (2003). An Examination of the Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1).(3-19).
- Semra, G. (2008). *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: 3.Baskı, Siyasal Kitapevi.
- Sezgin, M., & Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2). (182-194).
- Sıgri, Ü. (2007). Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*. 18.(49-62).
- Smith, P.(2001). *Cultural Theory: An Introduction*. Oxford, Blackwell.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*. 10(1). (196-205).
- Stanley, J. D., Meyer, J. P., and Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*. 19(4).(429-459).
- Stephens, G. K., ve Greer, C. R. (1995). Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences. *Organisational Dynamics*,. (39-55).
- Stephen, R. (1987). *Organization Theory: Structure Design and Application*.(2nd Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Stewart, L. P. (1980). Whistle Blowing: Implications for organizational communication. *Journal of Communication*. 30(4). (90-101).
- Strauser, D. R., Ketz, K. & Keim, J. (2002). The Relationship Between Self-Efficacy, Locus of Control and Work Personality. *Journal of Rehabilitation*.68(1). (20-26).
- Şahinyan, M. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Şen, E; Mustafa Bolat, M. (2014). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon Ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*. 27(14).(149-172).
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thompson, J.A., Bunderson, J.S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*.28(4).(571–586).
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Topçuoğlu, H. (1976). Genel Sosyoloji Ders Notları (Çoğaltma). *AÜ DTCF*.
- Toker, K. (2007). Örgütsel değişim ve Çorlu-Çerkezköy bölgesindeki Tekstil işletmeleri üzerinde bir uygulama *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Tolfo,C., Wazlawick,R.S., Ferreira,M.G., and Forcellini,F.A. (2011). Research and Practice Incorporating Software Process: Improvement and Practice. *Journal Of Software Maintenance and Evolution*.23.(423–441).
- Treven, S., Mulej, M., & Lynn, M. (2008). The impact of culture on organizational behavior. *Management: journal of contemporary management issues*. 13(2). (27-39).
- Trice, Harrison M. ve Beyer, Janice, M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *The Academy of Management Review*. 9(4).(653-669).
- Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *The Journal Of Business Science*. 2(1). (1-16).
- Ulutaş, M. (2010). Birey-örgüt uyumu kuramı ve Dalaman Havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması. *Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ulutaş, M., Kalkan, A., ve Bozkurt, Ö. Ç. (2015). Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu Ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi. *Is, Guc: The Journal Of Industrial Relations & Human Resources*. 17(1).
- Uyar, T. (2013). *Örgüt Kültürü: Örgütlerde Kültür, Kültür Oluşumu ve Yaklaşımları*. İstanbul: Entropol Kitap.
- Üçok, D. I.; Torun, A, A. (2016). The Relationship Of Group Cohesiveness, Psychological Safety, Control Over Work, And Competitive Work Environment With Organizational Silence: The Mediating Role Of Motives Of Silence. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*.(4). (62-80).
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5). (441-458).
- Vartia, M. (2003). Workplace Bullying: A Study On The Environment, Well-Being And Health. *Doktora Tezi, Universite d'Helsinki, Helsinki, Finlande*.
- Waterman, Robert H., Thomas J. Peters, and Julien R. Phillips.(1980). Structure is not Organization. *Business Horizons*. 23(3).(14-26).
- Weber M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization, (A. M. Henderson and Talcott Parsons, Çev.), The Free Press and the Falcon's Bring Press.
- Williams, J., & Eggland, S. A. (1991). Örgütlerde İletişim, (Çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir). *Anadolu Üniversitesi Yayınları*. (628).
- Winner, Kathryn. "Outliers Chapter 7: The Ethnic Theory of Plane Crashes." LitCharts. LitCharts LLC, 21 Jul 2015. <https://www.litcharts.com/lit/outliers> .Erişim Tarihi: 18.03.2018.
- Yağmurlu, Aslı (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4). (31-56).
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar Ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(01). (717-724).
- Yaman,E.,ve Ruçlar,K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1).
- Yaman, R.(2009). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri (Bir Araştırma). *Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yeniçeri, Ö. (2002), *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

- Yıldırım (Öktem), Ö., ve Üsdiken, B. (2007). Reconciling family-centric and professionalized governance: Boards of firms within family business groups. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. Briar Cliff Manor, NY: *Academy of Management*.
- Yip, G. S. (1992). *Total Global Strategy: Managing For Worldwide Competitive Advantage*, Englewood Cliffs: N. J., Prentice Hall.
- Yılmaz, G. (2009). Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti: Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde. A.Keser, G.Yılmaz ve S. Yürür. (ed.). 245-276. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Yu, T. Ve Wu, N. (2009). A Review Of Study on The Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*. 4(7). (37-42).
- Yücesan Özdemir, G. (2001) Mavi Yakalı İşçiler Üzerinde Eleştirel Etnografi: Yöntem bilimsel ve Politik Açılımlar/Sorunlar. *Praxis*. 4.(332-346).
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yürür, S. (2008). “Örgütsel Adalet ile iş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki ilişkilerin.Analizine Yönelik bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2). (295- 312).
- Yürür, S. ve Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?. *Amme İdaresi Dergisi*. 49(3).
- Yürür, S. ve Yazıcı, N.(2018). “What Does Person-Organization Fit Mean In Terms of Organizational Justice Perceptions Of Employees?.” *C-iasoS Congress of International Applied Social Science*. 19-21 Nisan, Demre, Antalya.
- Yürür, S., Özşahin, M. ve Soyubol, H.(2018). “Does Organizational Justice Increase Or Decrease Organizational Dissent? 14th International Strategic Management Conference, 12-14 July, Prague, Czechia.
- Zammuto, R. F., Gifford, B., ve Goodman, E. A. (2000). Managerial Ideologies, Organization Culture and The Outcomes of Innovation: A Competing Values Perspective. In *Handbook of Organizational Culture and Climate*. USA: Sage Publications.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Ting-Ding, J. M. (2016). The influence of corporate culture and workplace relationship quality on the outsourcing success in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*. 56.(66-77).

EKLER

EK 1. Çalışmada Kullanılan Anket

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma yürütülmekte olan “Örgüt Kültürünün Örgütsel Muhalefeti Şekillendirici Rolü:Ulusal ve Uluslar arası Ticaret Yapan Firmalarda Karşılaştırmalı Bir Analiz” konulu araştırmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Anket çalışmamıza destek veren çalışanların isimleri gizli tutulacak olup, asla açıklanmayacaktır. Anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen anketimizi isminizi belirtmeden cevaplayınız.

Araştırmamıza değerli görüşlerinize destek vermeniz ve bu sayede elde edilecek sonuçların işletmenizin ve sonrasında ülkemiz yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlayacağı görüşüyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Senay YÜRÜR

Tez Öğrencisi: Serhat ATA

Lütfen “Çalıştığınız Kurumun Kültürü ” ile ilgili düşüncelerinizin önem düzeyini (1: Hiç Katılmıyorum.....5:Tamamen Katılıyorum.) size uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili olmadır. Öncü olmaya önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Kurumumuz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş <u>prosedürler</u> (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Kurumumuzu bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlarıdır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordinatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Kurumumuz istikrara ve kalıcılığa önem verir. Etkili, düzgün işlemler önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Kurumumuz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Kurumumuzu bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir üretimci, bir teknisyen (uygulayıcı) veya çetin bir şoför olarak düşünülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Kurumumuz yarışmacı faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen “işyerinizdeki tutum ve davranışlar” ile ilgili düşüncelerinizin önem düzeyini (1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5:Kesinlikle Katılıyorum.) size uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşyerimde soru sormaktan ve zıt fikirler ortaya atmaktan çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.İş yerindeki diğer çalışanlara bir takım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Firmadaki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yönetimi sorgulamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.İşyeri politikalarını sorgulamaktan çekinirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Diğer çalışanlar örgütsel değişikliklerle ilgili şikâyet ettiklerinde onlara katılırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Firmayla ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.İşyeri politikalarından memnun olmadığımında bunu herkesin bilmesini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.İşyeri ile ilgili kararlarda aynı görüşte olmadığımında bunu bir üst yöneticime söylemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.İşe yaramayan örgütsel değişiklikler hakkında eleştirilerimi bir üst yöneticime veya yönetimden birisine iletirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.Burada işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili hislerimi diğer çalışanların bilmesini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.İşyerindeki kararlarla ilgili kafamda soru oluştuğunda bunu yöneticimle ya da yönetimden biriyle konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.Diğer çalışanların önünde firmamı eleştirmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.Firmadaki yetersizlikleri düzeltmekle ilgili bir üst yöneticime veya yönetime tavsiyelerde bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.Görüş ayrılıklarımı yönetime açıklamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.İş arkadaşlarıma işyeri sorunlarıyla ilgili neredeyse hiç şikâyet etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.Çalışanlara adil davranılmadığına inandığımında bunu yönetime söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Rahatsızlık veren işyeri meseleleri ile ilgili iş arkadaşlarımla özgürce konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz : ☐ Bay ☐ Bayan Medeni Durumunuz : ☐ Evli ☐ Bekar

Yaşınız : Bu İşyerinde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?:

Eğitim Düzeyiniz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

İşyerindeki Pozisyonunuz: ☐ Çalışan ☐ Alt Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Üst Düzey Yönetici

Çalıştığınız Kurum: ☐ Tekstil ☐ Otomotiv ☐ Gıda ☐ Yapı İnşaat ☐ Plastik ☐ Mobilya ☐ Orman ☐

Makine ☐ Endüstriyel Yağ ☐ Kimya ☐ Dış Ticaret ☐ Tarım ☐ Beyaz Eşya ☐ Hizmet ☐ Diğer

Teşekkür ederiz...

ÖZGEÇMİŞ

Serhat ATA 1990 yılında Sakarya’da doğdu. İlk ve orta öğretimini Kabakulak Anadolu Kalkınma Vakfı İlköğretim Okulu’nda, lise öğrenimini Şehit Yüzbaşı Halil İbrahim Sert (Y.D.A) Lisesi’nde tamamlamıştır. 2013 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi İngilizce işletme bölümünden mezun olmuştur ve 2016 yılında Yalova Üniversitesi’nde Uluslararası Ticaret ve Finansman ABD’inde yüksek lisans öğrenimine başlamıştır. 2017 yılından itibaren Düzce Üniversitesi Uluslararası Ticaret bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

