

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTE GÜVENİN ARACI ROLÜ

The Mediating Role Of Organizational Trust In The Effect Of Perceived Organizational Chronism On Organizational Dissent

Dr. Habib KAVAK

Milli Eğitim Bakanlığı, Kâhta Salkımbağı İlkokulu, Adıyaman/TÜRKİYE

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5932-9896>

Dr. Öğr. Üyesi. Şeyda Nur SEÇKİN

İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Malatya/TÜRKİYE

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2313-1340>

### ÖZET

Bu çalışmada, algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi modeli kullanılarak yürütülen çalışmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Adıyaman ili genelinde faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada veri toplamak için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu, üç ölçek ile örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik soru formu olmak üzere dört temel bölümden oluşmaktadır. Anketler, Şubat 2019 ile Haziran 2019 tarihleri arasında uygulanmış ve 350 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Katılımcıların algılanan örgütsel kronizme ilişkin algısını ölçmek amacıyla, iç grup yanlılığı, karşılıklı çıkar ilişkili ve paternal kronizm boyutlarından oluşan örgütsel kronizm ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel muhalefet olgusunun ölçümü için ise dikey, yatay ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyuttan oluşan örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların örgüte güven düzeylerini ölçmek amacı ile örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Her üç ölçeğin de geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen sonuçlar kabul edilebilir sınırlar içerisindeydi. Alt boyutlar arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre; iç grup yanlılığı kronizmin, örgüte güvensizlik üzerine pozitif yönde anlamlı; örgüte güvensizliğin yatay ve dikey muhalefet üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ve ayrıca iç grup yanlılığı kronizmin, dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin negatif yönde aracı rolü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Kronizm, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Güven, Örgüte Güvensizlik

### ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine whether or not organization trust plays an intermediary role in the effect of perceived organizational chronism on organizational dissent. To carry out the universe of this research on teachers working in official secondary education institutions operating in Adıyaman in the 2019-2020 academic year, the simple random sampling method model was used. Quantitative research method was used to analyze the research. Questionnaire technique was used to collect data for the research. The questionnaire used consists of four main sections: three scales and a questionnaire to determine the demographic structure of the sample. The surveys were conducted between February 2019 and June 2019, and a sample of 350 people was reached. In order to measure the perception of the participants regarding perceived organizational chronism, the organizational chronism scale developed by Turhan, which consists of internal group bias, mutual interest and paternal chronism dimensions, was used. For the measurement of the organizational dissent phenomenon, the organizational dissent scale, which was developed by Kassing and adapted to Turkish by Dağlı, consists of vertical, horizontal and external opposition was used. The organizational trust scale, which was developed by Adams (2004) and adapted to Turkish by Kanten (2012), was used to measure the level of the organizational trust. The results obtained from the validity and reliability analysis of all three scales are within acceptable limits. According to the results of the structural equation model created between the sub-dimensions; internal group bias chronism has a positive effect on organization distrust, organization distrust has a negative effect on horizontal and vertical dissent and it was determined that organization distrust has a negative mediating role in the effect of internal group bias chronism on vertical dissent.

**Key Words:** Organizational Chronism, Organizational Dissent, Organizational Trust, Organizational Distrust

## 1. GİRİŞ

Kayırmacılık uygulamaları, sosyal ağlar içinde ortaya çıkan, sosyal-psikolojik nedenlere dayanabilen, kişilerin yollarının çeşitli ortak noktalarda kesişmesinden kaynaklanabilmekte; sorumluluk, güven, dayanışma ve çıkar eksenli olabilmektedir. Fayda/çıkar merkezli kayırma ediminin başkalarını rahatsız edebileceğinin gözetilmemesi ve bireysel, toplumsal ve iş hayatında önemsiz olarak kabul edilmesi, kayırmacılık algısı taşıyan iş gören gruplarının motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve örgüte zarar vermektedir. Örgütlerde çalışanlar arasında ayrımcılığa veya mevcut iş açısından belirsizliğe yol açan hareketler örgüt iklimini ve güven ortamını etkileme potansiyeline sahiptir. Bu tür eylemler örgütün sahip olduğu imaj ve güven ortamını zedeleyici etkiler oluşturur. Kayırmacılık üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde (Büte ve Tekarslan, 2010; Erdem ve Meriç, 2012; Aydın, 2015), örgütlerdeki güven ortamını negatif yönde etkileyen, örgütlere zarar verebilen etmenlerden birinin de örgüt içerisinde sergilenen kayırmacı uygulamaların olabileceği görülebilir. Kayırmacılığın yoğun bir biçimde yaşandığı örgütlerde, liyakate dayalı bir sistemin kurulması oldukça zordur. Böyle bir ortamda iş verimi, motivasyon ve örgütsel bağlılık azalmaktadır (Büte, 2009: 737).

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren günümüzün modern örgütleri, rekabetin gerektirdiği dinamik değişimi ve yeniliği sağlayabilmek için başta çalışanlarına ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin gelişebilmesi, iyileşebilmesi ve çevredeki değişime adapte olabilmesi, bünyesindeki çalışanların bilgi, istek ve önerilerini rahatça ortaya koyabildikleri ve alınacak kararlara etkin bir şekilde katılabilmesine bağlıdır. Değişim ve gelişimi sağlayacak fikirlerin oluşması için örgütün her kademesinde görev yapan çalışanlardan yararlanmalı ve bu çalışanların sahip oldukları yeni fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri için cesaretlendirilmeleri gerekmektedir (Raub, 2008: 180). Örgütsel muhalefet olarak kavramsallaştırılan; çalışanların, fikirlerini ve görüşlerini örgüt ortamındaki uygulamalarla alakalı memnuniyetsizliklerini ve zıt görüşlerini dile getirmeleri durumunun (Garner, 2013a) şeffaf, etkili, üretken, sağlıklı ve başarılı örgütlerin temel bir özelliği olduğuna vurgu yapılmaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007). Bazı araştırmacılar, örgütleri başarıya ulaştırabileceğinin yanı sıra örgütsel muhalefetin çalışanların kendilerini ifade edebilmesine ve iş doyumlarının artmasına katkı sağlayacağını öne sürmektedir (Hegstrom, 1990; Redding, 1985; Stanley, 1981). Bu bağlamda örgütsel ortamlarda çalışanların kendilerini ifade edebileceği demokratik ortamların oluşturulması, sürdürülebilir başarının başat unsurlarındandır. Bir toplumun geleceğini öngörme hususunda göz önünde bulundurulması gereken en önemli parametrelerden biri olan eğitim ve dolayısıyla eğitim kurumları da bunlardan biridir. Gelecekte kendi kendine yetmeyi, hatta var olmayı hedefleyen toplumlar eğitim sistemi sorunları üzerine büyük bir hassasiyetle durmak mecburiyetindedir. Bu bağlamda, eğitim sistemimizdeki nitelik sorununun varoluşu da eğitim örgütlerinde insan kaynakları üzerine yapılan çalışmalar üzerine yoğunlaşmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynaklarını daha etkin, verimli ve nitelikli bir şekilde kullanmak için de eğitim örgütleri, kayırmacılık, örgütsel kronizm, örgütsel güven ve örgütsel muhalefet kavramlarına gereken önemi vermek zorundadırlar.

Literatür incelendiğinde, çalışanların örgütsel kronizm algılarının muhalefet stratejilerini etkileme düzeyi ve bu değişkenler arasındaki ilişkide örgüte güvenin aracı rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma, literatürdeki söz konusu boşluğu doldurmak ve gelecek araştırmalara öncülük etmek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu durum mevcut çalışmanın literatüre yaptığı katkının önemini daha da arttırmaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmada Adıyaman il genelinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel kronizm düzeylerinin onların muhalefetlerini dile getirme düzeyi ve biçimleri üzerinde görev yaptıkları kurumlarına karşı geliştirmiş oldukları örgütsel güvenin aracılık etkisi incelenmiştir. Böylelikle çalışmanın, örgütlerin kayırmacı uygulamalardan uzak ve çalışanların muhalif düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirilebilecekleri yapılara geçilmesi durumunda karşılaşılabilecek sorunların çözümüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Algılanan Örgütsel Kronizm

Cambridge Üniversitesi öğrencileri tarafından 17. yüzyılda, “kafadar”, “yakın arkadaş” anlamına gelen “crony” kelimesinden türetilen kavram olan kronizm (Oxford Living Dictionaries; Erdem vd., 2013: 56) kelimesinin kökeni, Yunancada “uzun zamandır arkadaşlık yapılan veya çağdaşı olan kişi” anlamında kullanılan “khronios” kelimesinden gelmektedir (Chandler, 2012: 1; Khatri vd., 2008; Khatri ve Tsang, 2003: 290; Yan ve Bei, 2009: 1; Özkanan ve Erdem, 2014: 190; Turhan, 2014: 296). Kavram sonraki

dönemlerde gelişerek Amerikan Başkanları Roosevelt ve Truman yönetiminde, yetkinliklerine bakılmaksızın tanındıkların işbaşına getirilmesi anlamına dönüşerek tarafsızlığını ve masumiyetini yitirip politik alanda arkadaşlığa dayalı yolsuzlukları tanımlamak için kullanılmıştır (Khatri vd., 2008: 3).

Eş-dost kayırmacılığı anlamına gelen kronizm; kamu veya örgüt çalışanlarının istihdamında ya da hizmet dağıtımında liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkilerinin dikkate alınması, yakın çevredeki kişilere ayrıcalığın tanınması, onların işlerinin kolaylaştırılması yoluyla yapılan bir kayırmacılık türüdür (Erdem vd., 2013: 55). Xin-zhi vd. (2010: 1049) kavramı daha kapsamlı değerlendirerek; kan bağı, evlilik yolu ile akrabalık, coğrafi yakınlık (hemşericilik), yakın arkadaşlık, okul arkadaşlığı gibi, yakından tanıdığımız insanların, ilişkilerine dayanarak hayatlarında veya kariyerlerinde desteklenmesi olarak tanımlamıştır. Üstün bilinçsizce terfi veya zam konusunda, iş performansı yerine ilişkilere önem vermesi, kronizmin bu onaylanmamış formunun, üçüncü şahısların gözünde adil performans değerlendirme ilkesini ihlal etmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 291).

Örgütsel ortamlarda farklı ilişkiler çerçevesinde şekillenebilen kronizm; grup içi yanlılığı, babacan (paternal) ve karşılıklı çıkara dayalı olmak üzere üç farklı çerçevede ele alınmaktadır (Turhan, 2014: 297-300; Yan ve Bei, 2009: 2-3). Örgüt çalışanlarının kendilerine yakın hissettikleriyle bir araya gelerek gruplar oluşturmaları ve kendilerinden olanlara karşı kayırmacı davranışlar sergilemeleri şeklinde ifade edilen “grup içi yanlılığı kronizmi”, kendi grup üyeleri dışında kalanlara kuşkucu ve şüpheli tutum sergiler. Örgüt çalışanları arasındaki samimi ilişkiler belli bir seviyeye kadar kayırmacılığa neden olmadığı gibi yaratıcılığı arttırmak suretiyle yeniliğin ve değişimin hızlanmasına katkı sağlar. İlişkilere bağlılığın seviyesinin aşıldığı noktada, grup içi ön yargıya dönüşebilmekte ve örgütsel kronizm ortaya çıkabilmektedir. Bazı yöneticiler örgüt ortamında sahip oldukları güçlerini sürdürülebilmek için kendilerine sadık çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu anlamda yöneticilerin örgüt çalışanlarından kendilerine sadakatle bağlı olanları diğer çalışanlarından ayrı tutması onlara çeşitli imtiyazlar, ayrıcalıklar tanınması “babacan kronizm” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Son olarak çalışanların kendi menfaatlerini dikkate alarak geliştirdikleri ilişkiler çerçevesinde ortaya çıkan kronizm ise “karşılıklı çıkara dayalı kronizm” olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışanları kendi yöneticilerini desteklerken bir ödül beklentisi içine girmesi karşılıklı çıkara dayalı kronizmi babacan kronizmden ayıran temel unsur olarak nitelenebilir.

Örgütler kendine ait çıkarları, inançları, değerleri, tercihleri, bakış açıları ve algıları olan birey ve koalisyonların oluşturduğu karmaşık sistemlerdir. Dolayısıyla örgütlerde kıt kaynakların paylaşımı, fırsatlar ve rekabet gibi unsurlar politik davranışlara neden olur. Örgütlerde doğru insanlarla kurulan gayri resmi ilişkiler, güç sağlayan yararlı bir araçtır. Genellikle örgütlerde bu tür gayri resmi ilişkiler, resmi ilişkilerden daha fazla etki ve güç getirirler (Khatri vd., 2008: 4-5; Khatri ve Tsang, 2003: 292; Büte, 2011: 388).

Örgütteki kimi yöneticilerin bazı örgüt çalışanlarına yönelik, performans ölçütlerine veya resmi prosedürlere çalışan perspektifinden bağımsız olarak (kişisel ilişkiler, kişisel sadakat vb.) ayrıcalıklı ilgi, tutum ve davranışlar sergilemesi olarak tanımlanan örgütsel kronizmin, kimi çalışmalarda (Redding, 1990; Kaufmann ve Kraay, 2002; Hellman vd., 2003; Büte, 2011) iş görenlerin işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırıcı olumlu etkilerinin olduğu vurgulansa da örgütsel performansı ve işleyişi zayıflattığı; iş görenler arasındaki ve iş gören ile örgüt arasındaki ilişkiyi baltaladığı gerçeğini değiştirmemektedir (Pearce, 2015: 41). Öte yandan adalet ve güven duygusunun zedelenmesine bağlı olarak iş görenlerin verim ve motivasyonlarını azaltabileceği ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2010: 58).

Örgütlerde çalışanlar arasında ayrımcılığa neden olan algı, ilgi, tutum ve davranışlar; iş yaşam kalitesini ve örgütün güven ortamını etkileme gücüne sahiptir. Çalışanları ayrımcılığa iten tüm bu eylemlerin örgütlerde sistematik olarak gösteriliyor olması, örgütün güven ortamını zedeleyici etkiler oluşturabilir. Bu kapsamda yapılmış araştırmalar ve ileri sürülen görüşler doğrultusunda, örgütlerde güven ortamını negatif yönde etkileyen unsurlardan birinin de eş-dost kayırmacılığı (kronizm) olduğu söylenebilir. Örgütsel kronizme yönelik yapılan çeşitli araştırmalar, iş tatminsizliği ve işe karşı bağlılık üzerine bireysel; örgütsel adalet, motivasyon ve performans üzerinde örgütsel sonuçlarının olduğunu (Khatri ve Tsang, 2003), strese yol açtığını (Araslı ve Tümer, 2008), örgütsel bağlılığı düşürdüğü, çalışan devir hızını arttırdığı (Büte, 2011),

örgütsel güveni azalttığı (Polat, 2013), yöneticilere karşı güven inşa etmeyi zorlaştırdığı (Turhan, 2014), örgütsel desteği düşürdüğü (Geçer, 2015) sonuçlarına ulaşılmıştır.

## 2.2. Örgüte Güven

Yönetim ve örgütsel davranış yazınında 1980'li yıllar itibarıyla kullanılmaya başlanan (Lewicki vd., 1998: 438-459), güven –trust- kelimesinin kökeni 13. yüzyıla; etimolojisi “sadakat” ve “vefa” kavramlarına dayanmaktadır. Buna rağmen güven duygusu, insan toplumunun tarihi kadar eskidir (Möllering vd., 2004). Bireylerarası ilişkilerde var olması gereken önemli duygulardan olan güven; insanların sahip oldukları özellikleri, beklentileri, edindikleri deneyimler ve güvenilecek kişilerle aralarında ortak bağların veya ilgilerin olması ölçütleri güvenin düzeyini ve derecesini belirlemektedir (Asunakutlu, 2002: 2).

Örgütlere dair çalışmalarda güven konusuna ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Kramer ve Cook (2004) bu durumu; a) örgütlerin iş birliği ihtiyacının her geçen gün artması ve daha az hiyerarşiye sahip olması, merkezî kontrolün etkisinin azalması, b) karar alma yetkisinin dağıtılması ve çalışanların katılımına olanak sağlayan örgüt modellerinin benimsenmesi ve c) örgütlerin hızlı bir değişimin yaşandığı çevreye ayak uydurma çabasıyla ilişkilendirmektedir.

Kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için insanların sıklıkla karşılıklı dayanışmayı içeren birlikte çalışma pratiğiyle birbirlerine güvenmesi gerekmektedir. Güven duygusu bir örgüt bünyesinde yalnızca bir ekibin üyeleri arasında değil, aynı zamanda farklı grup üyeleri arasında, farklı hiyerarşi seviyeleri ve çalışanlar ile üst denetçiler arasında da gelişmelidir (Abrams vd., 2003). Günümüzde örgütler, mevcuttaki fırsatları değerlendirmek için inisiyatif olarak hareket eden çalışanlarına bu fırsatı veren yapıların mevcudiyetini gerekli kılmaktadır. Örgütlerin kendi bünyelerinde sağlıklı bir güven duygusu yaratmaları çalışanların memnuniyetine katkı sağlamaktadır. Algılanan veya hissedilen güven düzeyinin yüksek olması, çalışanların inisiyatif kullanmalarını ve alternatifleri değerlendirerek etkin kararlar almalarını kolaylaştırır. Sonuç olarak örgütün başarısını yükseltir ve hızla değişen küresel dünyada örgütün başarıya ulaşmasını sağlar.

Örgütün amacı, vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri anlaşıldığı ve örgüt çalışanları tarafından paylaşıldığı zaman güveni elde etmek daha kolay olmaktadır. Güven özünde, başkalarının refahı için dürüst ve ilgili olmayı barındırmaktadır. Ancak bu durum başkalarının çıkarlarının bir bütün olarak örgütün ihtiyaçlarının önüne geçeceği anlamına da gelmemektedir. Burada önemli olan bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarının dengelenmesi ve örgütlerde güveni oluşturmak için kişilerin eylemlerinin doğru biçimlerde sergilenmesi gerektiğidir (Alston, 2014: 17-18).

Örgütsel yapı içerisinde güven; bireyler, gruplar veya örgütler arasında olabilmektedir. Örgütsel güveni anlamak için sözü geçen bu düzeylerin iyi şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Adams vd., 2008: 12). Polat (2009: 11) örgütlerde güven algısının gelişmesi için en az iki tarafın bulunması ve bunlar arasında bir ilişkinin söz konusu olması gerektiğini belirtmektedir. Polat ayrıca güvenin; birey-birey, grup-grup, örgüt-örgüt, sistem-sistem şeklinde gelişeceği gibi; birey-grup, birey-örgüt ve birey-sistem şeklinde de gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Yüksek performansa sahip çalışanların buldukları örgütler incelendiğinde, örgüt içerisinde yüksek düzeyde karşılıklı güvenin hâkim olduğu görülmektedir.

Örgüt bünyesinde, yöneticiler çalışanlarına, çalışanların çalışma arkadaşlarına ve çalışanların yöneticilerine karşı duydukları bir güven ilişkisi vardır. Hem yatay hem de dikey yönlü bir güven söz konusudur. Örgütün mensupları arasında bu şekilde bir güven duygusuna gereksinim duyulmaktadır. Bu güven ortamı olmaksızın insanların bir arada verimli ve etkili biçimde çalışması ancak çok katı denetim uygulanarak mümkün kılınabilir ve günümüzde de çalışana özellikle duygularıyla kabul eden bir paradigmaya göre bu tür örgütlerin başarılı olması pek mümkün olmamaktadır.

Örgüt içerisinde yönetici ve çalışanlar arasındaki güvenin gelişmesi; çalışanların performansının artmasına, açık iletişim sisteminin oluşturulmasına ve örgüt içerisindeki bilgi akışının yönetimine olanak sağlamaktadır. Bunun yanında örgütsel güven, büyük ölçüde örgüt yönetimi tarafından benimsenen iletişim kültürüyle inşa edilmektedir (Callaway, 2006: 23-24). Örgüte duyulan güveni etkileyen pek çok etmen

bulunmaktadır. Barışçıl, adil ve dürüst bir mekanizma, olumlu bir imaj, işe alım ve yönlendirme konusunda özen, bağlılığı teşvik etme, mali güce sahip olma, çalışanları önemseme ve onlara saygılı davranma, objektif bir performans değerlendirmesi yürütme, çalışanların ihtiyaçlarını gözetme, uzun vadeli bir işe alım yaratma bunlardan bazılarıdır (İslamoğlu vd., 2007). Çalışanların örgütlerine güvenini ve bağlılığını artırmak için özellikle de yönetici kaynaklı bazı örgüt içi ve dışı bir dizi düzenlemelerin olması gerekmektedir. Çalışanların örgüt içi güvenini artıracak düzenlemeler; açık ve anlaşılır iletişim sisteminin kurulması, örgütün bilgi işleyen açık bir sistem hâline getirilmesi, çalışanların bilgiye ulaşabilmesi ve bilgiyi paylaşabilmesi, örgütün politika ve işleyişine ilişkin bilgilendirmenin eksiksiz, zamanında yapılması, örgütsel kariyer planlamasının açık olması ve bundan tüm çalışanların eşit şekilde yararlanabilmesi şeklinde sıralanabilir. Çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı etkileşim ve paylaşımlarda bulunabildiği, personelin karar alma sürecine dâhil edildiği, güçlendirildiği ve kendisini değerli hissettiği bir yapıya sahip örgütlerde örgüt içi güven ikliminin oluşabilme ve varlığını sürdürülebilme ihtimali kuvvetle muhtemeldir. Hubell ve Chory-Assad'a (2005) göre yöneticilere olan güveni etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Yöneticilere karşı güven oluşturulması için yöneticilerin dikkate alması gereken dört unsur vardır. Bunlar; açık iletişim ortamı yaratmak, karar verme hakkını çalışanlara tanımak, çalışanlarla önemli bilgileri paylaşmak ve örgüte dair beklentileri paylaşmak (Gilbert ve Tang, 1998: 322) olarak ifade edilebilir. Bu belirtilen dört unsurun dikkate alındığı örgütlerde, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven duygusunun daha yüksek olacağı kabul edilmektedir. Öte yandan örgütte çalışanların kendilerine, yöneticilerine ve arkadaşlarına ilişkin güven düzeylerinin yükselmesinin örgüt içindeki etkililiği, verimliliği ve iş birliğini artıracığı ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2001: 2).

Okullar, açık ve sosyal sistemler olarak toplumların değişimi, gelişimi dâhil kalkınmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Okullarda güven ortamının oluşturulması bu bağlamda hayatî derecede önemli olup okulların başarısı açısından stratejik bir öneme sahiptir. Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, yardımcı personel ve veliler okulun önemli paydaşları arasındadır. Okullarda oluşan güven düzeyi; okul içerisindeki yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkilerin bir sonucudur. Okullarda sergilenen davranış biçiminden ve bunun sonucunda oluşan güven ve güvensizlikten herkesin sorumlu olduğu söylenebilir. Bu durumun oluşmasında en önemli faktörün okul yöneticisi olduğu ifade edilebilir. Özellikle okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları, okullarda güven ortamının oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Yılmaz, 2006: 9).

Eğitim anlamında okullardan beklenen etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi, belirlenmiş hedeflere ve kazanımlara ulaşılabilmesi için okul yönetimi ve öğretmenler başta olmak üzere tüm paydaşların -öğrenci, öğrenci velisi, okul hizmetli personeli, memur, kırtasiye ve diğer tedarikçiler, komşu işletmeler ya da hane sakinleri vb.- uyum ve iş birliği içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu durum tabii ki tüm paydaşların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ile yakından ilgilidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkiler eğitimin toplumsal değişimi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Bir ilişkide herkes kendi rolü ve sorumluluklarını bilmekte ve karşı tarafın sorumluluklarını yerine getirmesine dair bazı beklentiler içerisine girmektedir. Okulların etkili ve verimli bir şekilde çalışması için bu kişisel sorumlulukları ve başkalarının beklentilerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu durum okullarda güvenin inşa edilmesi ile sağlanabilir (Bryk ve Schneider, 2003: 40).

Güven iklimini inşa etmek ve güven ikliminin sürekliliğini kalıcı hâle getirmek için başta okul yönetimi ve öğretmenlerin karşılıklı birbirlerine dürüst olmaları, tutarlı davranmaları, birbirlerini destekleyen olumlu eylemler içinde olmaları, açık, engelsiz ve akıcı iletişim kanalları inşa etmeleri, yöneticilerin okulun sağladığı maddi ve manevi imkanlarının kullanımını okulda görev yapan tüm öğretmenlerine eşit ve adil bir şekilde sağlayacak bir sistemi oluşturup desteklemeleri gerekmektedir.

Brewster ve Railsback (2003), okulun büyüklüğü, istikrarı, sahip olduğu kültür, yönetici ve öğretmenler arası ilişkiler güven ortamının oluşumunun öncü faktörleri olduğunu ifade ederek okul yöneticilerinin bu faktörlerin başında geldiğine dikkat çekmektedir. Yazaralar, okul yöneticilerinin okullarda güveni inşa edebilmek için bireysel bütünlüğü gösterme, öğretmenlere önem verme, erişilebilir olma, etkili iletişim modeli oluşturma, karara katılımı sağlama, riski destekleme ve denemeleri kutlama, görüş ayrılıklarını

değerli görme, öğretmenlerin güvensizlik duygusunu azaltma, öğretmenler için gerekli temel kaynakları sağlama konularına dikkat etmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Örgüt çalışanlarının; kendilerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güven seviyesi yükseldiğinde örgütteki etkinliğin, verimin ve başarının da artması beklenmektedir. Güven ikliminin hâkim olduğu okullarda eğitsel başarının artabileceği gibi okul çalışanlarının da daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamına ulaşmaları mümkündür. Ayrıca, güven düzeyi yüksek bir okul ortamında değişimin, gelişimin ve yeniliklerin daha hızlı gerçekleşeceği beklenmektedir (Asanakutlu, 2010).

Örgüte güven, diğer tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da sosyal sevgi ve saygı üzerine kurulmuş bir olgudur. Bryk ve Schneider'a (2003) göre; fikirlerinin dikkate alındığını gören kişiler kendilerini değerli hisseder ve karşı tarafa duyduğu güven artar. Bu anlamda okul yöneticileri başta olmak üzere öğretmen ve velilerin birbirleri ile olan ilişkilerinde görüşlere saygı duyulmalı ve değer verilmelidir. Kişisel saygı, bireylerin güvenini artırmada ayırt edici bir kriterdir. Bunun yanında okul yöneticileri etkili ve verimli bir okul oluşturmak için öğretmenlere adil davranmalı ve onları destekleyici çalışma koşulları oluşturmalıdır. Ancak okulun amaçlarına ulaşmasında tüm okul üyeleri çaba göstermelidir. Bu durum okul içerisinde oluşturulan güven düzeyi ile yakından ilişkilidir.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), okullarda güven ortamının oluşturulmasının okulların gelişimi ve değişiminde temel oluşturmasında, öğretmenlerin yeniliğe açık hâle gelmesinde, değişim ve düzenlemelerin öğretmenlere faydalı olacağına ilişkin umut vermesinde, öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasında, okuldaki işlerin daha sağlıklı yürütülmesinde ve öğretmenler açısından daha iyi öğrenme ortamı oluşturulmasında yarar sağlayacağını belirtmektedir.

Okul yöneticilerinin kullanacağı yanlış bir güç kaynağı -zorlayıcı güç- veya sergileyeceği kronizm davranışı öğretmenlerle olan iletişime ket vurabilir, aralarını açabilir, öğretmenlerde zamanla iş tatminsizliğine ve iş doyumsuzluğuna sebep olabilir, öğretmenleri karar alma sürecinde pasifleştirerek öğretmenlerin okul ve yöneticilerine karşı sinik niyet ve davranışlar içinde olmalarına sebep olabilir. Sonuçta okula zarar verecek olan yer değiştirmiş ya da başka bir ifadeyle yıkıcı muhalif davranışlar sergilemelerine neden olan istenmeyen bir durum meydana gelebilir.

### 2.3. Örgütsel Muhalefet

Arapça karşılığı farklı görüş anlamına gelen "ihtilaf", İngilizce, görüş ayrılığı anlamına gelen "dissent", Türkçede ise bir görüşe, eyleme veya bir tutuma karşı olmak anlamına gelen muhalefet kavramı en genel ifadeyle bir fikre veya harekete karşı gelmek olarak tanımlanabilir (Ardoğan, 2004). Örgütsel düzlemde ise kavram, yöneticilerin getirdiği sınırlamalar ve bu sınırlamalardan dolayı örgüt içerisinde meydana gelen farklı düşüncelerden kaynaklanan memnuniyetsizlik ya da inanç, amaç ve beklentilerle ilgili farklı fikirlerin baş göstermesi olarak ifade edilebilir (Zaini, 2014: 4).

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren günümüzün modern örgütleri, rekabetin gerektirdiği dinamik değişimi ve yeniliği sağlayabilmesi için en başta çalışanlarına ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin gelişebilmeleri, iyileşebilmeleri ve çevredeki değişime adapte olabilmeleri ancak kendi bünyelerindeki çalışanların bilgi birikimleri, istek ve önerileri rahatça ortaya koyabildikleri ve alınacak kararlara etkin bir şekilde katılmalarına bağlıdır. Bu değişim ve gelişimi sağlayacak fikirlerin oluşması için örgütün her kademesinde görev yapan çalışanlardan yararlanmalı ve bu çalışanların sahip oldukları yeni fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri için cesaretlendirilmeleri gerekmektedir (Raub, 2008: 180). Sonuç olarak, yeni fikir ve düşünceler olsa da bazen de zıt görüşler veya memnuniyetsizlikler de söz konusu olabilmektedir (Ötken ve Cencki, 2013: 47).

Örgütsel muhalefet, örgüt ortamındaki problemleri henüz ortaya çıkmadan gündeme getirmekte ve çözüm için alternatiflerin bulunmasına, çalışanların örgüt içi bilgi edinme ve örgütsel karar alma süreçlerini anlamalarına katkıda bulunması yönüyle, zihinlerde olumsuz bir çağrışım oluşturmasına rağmen örgütün lehine sonuçlanabilecek olumsuzlukların önlenmesi için eşsiz işletmeler için bir fırsattır. Örgütsel muhalefet hakkında sıklıkla karşılaşılan yanlış anlamalardan biri örgüt için yıpratıcı ve yıkıcı olabileceğinin

düşünülmesidir. İnanışın aksine örgütsel muhalefet, örgüt için zarar verici ve zayıflatıcı olabilecek problemler uygulamaları ve politikaları belirlemesine yardımcı olan düzeltici geri bildirim sağlama, örgütte gelişim ve yenilik yapma olanağı sunmaktadır (Kassing, 2012: 301). Örgütsel muhalefetin temel amacı, iş görenlerin örgüt içinde herhangi bir olayı, durumu veya uygulamayı bir sorun olarak algıladığı durumlarda bunu rahatça ifade edebilmesini ve iş görenlerin bunun çözümü konusunda sürece rahatça katılımını sağlamaktır (Sadykova ve Tutar, 2014: 6). Örgütsel muhalefet kavramına ilişkin yapılan değerlendirmeler bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde muhalefetin; örgüt içi mevcut şartlardan duyulan memnuniyetsizliğin bir sonucu olarak meydana geldiği, örgütün farklı bir yaklaşımı benimsemesi gerektiği, anlaşılır bir itirazı ifade etmesi gerektiği, olumsuz bir durum olduğuna inanılması, genellikle prensip konularını içermesi saptaması yapılabilir (Kassing, 1997a: 36).

Örgütlerde muhalefet her zaman tolere edilebilen ve desteklenen bir olgu değildir. Hiyerarşik yapılanmanın yoğun olduğu örgütlerde üyeler muhalefet etme konusunda tedirgin olurlar. Bunun nedeni de bu tür örgütlerde üyelerin düşüncelerini dile getirirken bir korku içerisinde olmasından ve örgüt içinde iletişim konusunda bazı kısıtlamalar olmasındandır (Stanley, 1981: 13). Kurum yöneticileri, muhalif fikir veya davranış gösteren çalışanlarına karşı sert bir tepki gösterir, iş yerinde muhalefete neden olan faktörleri araştırma ve bunları çözüme kavuşturmak yerine çalışanların gösterdikleri bu davranışlarından dolayı onları yıldırma, pişman etme yolunu tercih ederlerse çalışanlar buna cevap olarak karşıt görüş ve düşüncelerini göstermek için muhalif birtakım davranışlar sergileme yoluna gideceklerdir.

Örgüt üyeleri ile üstleri arasında yaşanan anlaşmazlıklar, örgütsel değişimin meydana getirdiği belirsizlik duygusu, kaynak dağıtımında meydana gelen adaletsizlikler, örgüt içerisindeki süreç ve uygulamalarda meydana gelen etkisizlik durumu, etik dışı uygulamalar, çalışan hakları ve örgütsel adalet konularında meydana gelen bozulmalar, müşteriler ve örgüt üyeleri için tehdit oluşturabilecek durumlar kurum içinde örgütsel muhalefete neden olabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgütlerde muhalefetin oluşması çalışanların örgüt içerisinde dâhil olduğu uygulamaları anlamak, demokratik örgüt yapıları oluşturmak ve çalışanların çabalarının güçlendirilmesi gibi konularda örgüte katkıda bulunur (Kassing, 1997a: 311).

Çalışanlar istedikleri durum ile gerçekte karşılaştıkları durum arasında bir fark gördüklerinde muhalefet sürecine girmektedirler. Bu süreç genel olarak tetikleyici bir olay ya da durumun meydana gelmesiyle başlar, muhalefeti dile getirmek seçilecek olan stratejinin etkileri değerlendirilir, strateji seçilir ve nihayet muhalefet dile getirilir (Kassing, 1997b: 311). Çalışanlar muhalefetlerini dile getirmek üzere stratejileri belirlerken kendileri için en iyi yöntemi seçmeye çalışırlar. Bunu yaparken ise bazı faktörleri göz önüne alırlar: bireysel faktörler (iletişim tercihleri ve kişilik özellikleri), işyeri ilişkileri/ ilişkisel faktörler (iş arkadaşları ve yöneticileri ile), örgütsel etkiler/ faktörler (örgüt iklimi ve örgüt kültürü) (Kassing, 1997a: 42).

Çalışanlar muhalefetlerini buldukları kurumlarda direkt yöneticilerine (dikey muhalefet), çalışma arkadaşlarına (yatay muhalefet) ya da kurumla ilişkisi olmayan kurum dışı kişilere (arkadaşlarına, ailelerine, basına vb.) (dışsal muhalefet) aktarma biçiminde dile getirebilmektedir. Muhalif görüş ve düşüncelerin farklı yollarla bu şekilde ifade edilmesinde bireysel, örgütsel ve ilişkisel birtakım değişkenler etki etmektedir. Bireysel faktörler, çalışanlarının bireysel özelliklerinin, buldukları örgütlerde sergileyecekleri muhalif davranışların nasıl yordandığını ele almaktadır. Bu faktörler içinde kişilik özellikleri (Kassing, 1997b), yaş ve deneyim (Kassing ve DiCioccio, 2004), örgüt çalışanlarının örgütlerine yönelik hissettikleri (Kassing, 1998) sıralanabilir. İlişkisel faktörler; muhalif davranış sergileyenlerin yöneticileri, çalışma arkadaşları veya örgüt çalışanlarıyla geliştirdiği bağa işaret etmektedir (Kassing,1997b). Son olarak örgütsel faktörler, örgüt içerisindeki yapı, kültür, iklim, çalışan ifade özgürlüğü, örgütsel adalet gibi unsurların çalışanlar üzerinde bıraktığı etki sonucu, çalışan davranışlarının şekillenmesidir (Kassing, 1997a; Kassing, 1997b).

Örgütsel muhalefet süreci çalışanların tolerans seviyesinin bir tetikleyici faktör nedeni ile aşılması sonucu başlar. Tetikleyici faktör, çalışanların uyumsuzluğun farkına varması sürecini başlatan nedendir. İşlerin gerçek durumu ve çalışanların beklentileri arasında bir uyumsuzluk yaşandığı zaman çalışanlar ya bunu

ayıplayacak ya da kendi karar öncüllerini kullanacaktır. Tetikleyici faktör, çalışanın kendisine karşı veya diğerlerine karşı tehlike ya da zarar verme davranışları, örgüt dışındaki konular veya ahlaki endişeler gibi birçok konu ile ilgili olabilir (Kassing, 1997b: 322). Çalışanları, örgütsel uygulamalar ya da politikalar ile ilgili aykırı görüşlerini paylaşmaya iten bu faktörlerdir. Yapılan araştırmalar kaynakların kullanılabilirliği, performans değerlendirmeleri, örgütsel verimsizlik, örgütsel değişim, etik değerler, çalışanın maruz kaldığı muameleler, çalışanın tükenmişlik düzeyi, örgütsel adalet algısı, iş yerinde konuşma özgürlüğü, çalışma süresi, örgütsel iklim, lider üye etkileşimi ve olumsuz algılamalar gibi örgütsel muhalefeti harekete geçiren birçok tetikleyici faktörün olabileceğini göstermiştir (Turnage ve Goodboy, 2016: 3). Benzer bir yaklaşımla Kassing ve Armstrong (2002;40-44), örgütsel muhalefetin; çalışanlara davranışlar, değişim, karar alma, etkisizlik, kaynak dağılımı, etik, zararın önlenmesi, performans değerlendirme, görev ve sorumluluk gibi nedenlerden etkilenebildiğini öne sürmektedir.

Örgütlerde, örgüt üyeleri yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı farklı şekillerde muhalif davranışlar sergileyebilmektedir. Muhalif davranışın şeklini belirleyen unsur ise örgüt üyelerini ilgilendiren konu ile ne kadar alakalı ve sorumlu olmalarıyla ilgilidir. Örgüt üyelerinden örgütsel sorumluluk düzeyi yüksek olanlar örgüt hakkındaki olumsuzluklardan daha fazla rahatsız olacak ve durum hakkındaki görüşlerini açık bir dille muhataplarına aktarabileceklerdir (Kassing, 1997b).

Örgütsel muhalefet davranışlarının neler olduğu üzerine yapılan araştırmalarda önceleri, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini örgüt içinde kalarak örgüt yöneticilerine aktarıldığı üzerinde durulmaktaydı. Daha sonraki çalışmalarda muhalif düşüncelerin sadece yöneticilere iletim şeklinde olmadığı, iş arkadaşları ve örgüt dışından tanıklara aktarım hakkında çalışmalar yapılmıştır (Kassing, 1997b). Muhalif düşüncelerin internet üzerindeki çeşitli alıcılara (Gossett ve Killer, 2006), mevcut durumu değiştirebilecek medya gibi üst kuruluşlara aktarılması üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda Kassing'e (1997b) göre örgüt üyeleri olumsuz uygulama ve politikalar karşısında muhalif görüşlerini bireysel, örgütsel ve ilişki değişkenlerini göz önünde bulundurarak bir strateji belirlemektedirler. Bu stratejiler; dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçuşma şeklinde gerçekleşmektedir.

Otoriter örgüt yöneticileri örgütsel muhalefet davranışını genellikle kendi otoritelerine karşı bir saldırganlık ve itaatsizlik olarak görme eğilimindedirler. Bu nedenle bu tür muhalif davranışlar karşısında bu davranışları sergileyen çalışanları yok sayma, cezalandırma bazen de ödüllendirme gibi tepkiler vermektedirler. Ancak demokratik nitelikli örgütlerde yöneticiler çalışanların yaratıcı düşüncelerinden faydalanarak başarı elde etmek amacı ile örgütsel muhalefet davranışına olumlu bakarlar (Eroğlu ve Alga, 2018: 148). Örgütler rekabette avantaj sağlamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için çevresel değişimlere ayak uydurmak ve sahip olduğu teknoloji, kültür, insan gücü, ürün ve daha birçok kaynağı çevresel değişimlere ayak uyduracak şekilde yeniden düzenlemelidir. Örgütsel muhalefet davranışı da örgütün ihtiyaç duyduğu değişimlerin ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir (Eroğlu ve Alga, 2018: 155). Örgütsel muhalefetin demokratik yapılara ulaşmadaki rolü çalışanların kararlara daha fazla katılımını sağlaması ile açıklanabilir. Çalışanlar örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili kendi fikirlerini açıkça ifade etme ortamı bulduklarında örgütsel kararların alınmasına da daha fazla katılım sağlamış olacaktırlar. Örgütsel muhalefet iyi değerlendirildiğinde örgütlerin stratejik ve taktik hatalar yapmasının önüne geçerek örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Çünkü örgütsel muhalefetin eksikliği yönetimsel bir takım yanlış davranışlara ve daha büyük ölçekli stratejik ve taktik hataların ortaya çıkmasına neden olabilir (Stanley, 1981: 13). Birçok olumlu sonuca aracılık etmesinin yanında örgütsel muhalefet davranışının örgütsel olarak bazı olumsuz sonuçlar doğuracağı yönünde bir takım düşünceler de bulunmaktadır. Özellikle örgüt içindeki çatışma artmasının ve muhalefetin dikkate alınmamasının, bir örgüt politikası veya yönetici davranışı haline gelmesine ve bunun sonucunda otokratik yapıların ortaya çıkmasına neden olabileceğine dair görüşler mevcuttur (Kavak ve Kaygın, 2018: 37). Dahası örgütsel muhalefetin örgüt için olumlu veya olumsuz sonuçlanması örgütün muhalefet olgusuna karşı göstermiş olduğu tepkiye göre değişmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde düşüncelerini dile getirdiklerinde iş doyumları artmakta ve kendilerini örgütlerine daha bağlı hissetmektedir. Böylelikle çalışanlar yaptıkları işlerde daha kaliteli sonuçlar elde etmektedirler.



### 3. METODOLOJİ

Algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel muhalefet ilişkisinde örgüte güvenin aracılık etkisinin araştırıldığı bu çalışmada nicel araştırma desenlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli türlerinden biri olan ilişkisel tarama modelinin iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya bu değişimin derecesini belirlenmesini amaçlayan araştırmalarda kullanılması gerektiği öne sürülmektedir (Karataş, 2012: 49).

#### 3.1. Ölçümler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçları çeşitli araştırmalarda kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği daha önce test edilmiş ölçeklerdir. Kronizm algılarının belirlenebilmesi amacıyla Turhan (2013) tarafından yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğu ortaya konulan 15 ifade ve iç grup yanlılığı, paternal kronizm, karşılıklı çıkar ilişkisi boyutlarından oluşan “Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği” kullanılmıştır. Güven duygusunun aracılık rolünün tespit edilebilmesi amacıyla Adams (2004) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Kanten (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan yedi ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeğinden yararlanılmıştır. Son olarak Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Dağlı (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan 10 ifade ve yatay muhalefet, dikey muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet boyutlarından meydana gelen örgütsel muhalefet ölçeğinden yararlanılmıştır.

#### 3.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini Adıyaman ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 2136 öğretmen oluşturmaktadır. Gönüllü katılımın temel alındığı araştırmada, basit tesadüfi örnekleme tekniğiyle 2018-2019 eğitim öğretim yılında Adıyaman il genelinde orta öğretim kurumlarında görev yapan 370 öğretmene anketler yüz yüze uygulanmış, eksik ve aykırı değerler çıkarıldıktan sonra 350 anket formu analizlere tabi tutulmuştur.

#### 3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Adıyaman il genelinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel kronizmin öğretmenlerin muhalefeti dile getirme stratejileri üzerindeki etkisinin ve bu etkide örgüte güven düzeyinin aracılık rolünün tespit edilmeye çalışıldığı mevcut araştırma kapsamında değişkenlere ilişkin oluşturulan model ve hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Örgütlerde çalışanlar arasında ayrımcılığa veya mevcut iş açısından belirsizliğe sebep olan hareketler örgüt iklimini ve güven ortamını etkileme potansiyeline sahiptir. Yapılan araştırmalar ve ortaya konulan görüşler (Turhan, 2013; Khatri ve Tsang, 2003; Vinten, 1992; Aydoğan, 2009) incelendiğinde, örgütlerde güven ortamını olumsuz yönde etkileyen etmenlerden birinin de kayırmacı uygulamalar olduğu söylenebilir. Bütün çalışanların eşit haklara sahip olması, her türlü iş ve işlemlerde şeffaflık ilkesi ile hareket edilmesi, çalışanlara adil ve eşitlikçi bir şekilde yaklaşılması, adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının, motivasyon bozukluğu, isteksizlik, örgüt içinde kendini güvende hissetmeme, örgüte bağlılık göstermeme, stres, motivasyon, performans gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak algılanan örgütsel kronizmin çalışanların sahip

oldukları örgüte güven düzeylerini etkileyeceği düşünülmüştür. Bu nedenle algılanan örgütsel kronizm alt boyutlarının, örgüte güvensizlik üzerindeki etkisine yönelik hipotezler aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Algılanan iç grup yanlılığı kronizminin örgüte güvensizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Algılanan paternal kronizmin örgüte güvensizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin örgüte güvensizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel muhalefetin birçok değişkenden etkilendiği; birçok değişkeni de etkilediği görülmektedir (Polat ve Ceep, 2008; Selvitopu ve Şahin, 2013). Örgütsel muhalefetin etkilendiği en önemli değişkenlerden biri de örgütsel güvendir (Balay, 2000). Muhalefet kavramları ile ilgili yapılan çalışma sonuçlarında (Kavak ve Kaygın, 2018; Korkmaz, 2019; Akyel, 2014; Gordon, 2008; Akada, 2015), muhalefet davranışının başarılı, şeffaf, sağlıklı ve güven ortamının hâkim olduğu örgütlerin bir vasfı olduğuna ve muhalif davranışlarını hiçbir baskı ile karşılaşmadan ifade edebilen çalışanların, bu imkâna sahip olmayan çalışanlara göre çok daha çalışkan, işlerine bağlı ve motive olmuş oldukları ortaya konulmuştur. Öte yandan örgütsel güven düzeyleri düşükçe çalışanların savunma ihtiyacı, korku, şüphencilik, muhalif davranışlar gösterme, sinizm ve uyanık olma gereksinimleri artacaktır (Adams ve Wiswell, 2007). Bu bağlamda örgüte güvensizliğin, çalışanların sergileyebileceği düşünülen örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisine yönelik hipotezler aşağıda şekilde gösterildiği gibi oluşturulmuştur;

**H<sub>4</sub>:** Örgüte güvensizliğin yatay muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Örgüte güvensizliğin dikey muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Örgüte güvensizliğin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hirschman'ın çıkış, ses ve sadakat teorisine dayanarak ve örgütte konuşma ile vatandaşlık davranışı ve performans arasındaki ilişki (Harrison ve Martin 2013: 624); örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (Sadykova ve Tutar, 2014: 1-16; Yıldırım, 2020); muhalefet ve güven ilişkisi (Payne, 2014: 131); öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Özdemir, 2010: 113-128); örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (Yıldız, 2013: 853) ve Ergün (2017) örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler konulu araştırma bulgularından faydalanarak algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü olduğu bir etkinin varlığı kurgulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler bu bağlamda oluşturulmuştur;

**H<sub>7a</sub>:** Algılanan iç grup yanlılığı kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

**H<sub>7b</sub>:** Algılanan iç grup yanlılığı kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

**H<sub>7c</sub>:** Algılanan iç grup yanlılığı kronizmin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

**H<sub>8a</sub>:** Algılanan paternal kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

**H<sub>8b</sub>:** Algılanan paternal kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

**H<sub>8c</sub>:** Algılanan paternal kronizmin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

**H<sub>9a</sub>:** Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin yer değiştirmiş muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

**H<sub>9b</sub>:** Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin yatay muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

**H<sub>9c</sub>:** Algılanan karşılıklı çıkar ilişkili kronizmin dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü etkisi vardır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Katılımcıların Sosyo-demografik özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine -cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, sendika üyeliği ve eğitim durumlarına- ilişkin dağılımlar Tablo 1’de sunulmuştur. Betimsel dağılımlar değerlendirildiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının erkek, evli, sendika üyeliği bulunan öğretmenler olduğu öte yandan  $\frac{3}{4}$ ’ü lisans mezunu ve çalışma süreleri bakımından her grup katılımcının bir birlerine paralellik gösteren bir deneyiminin olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin dağılımı

Değişkenler		Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	214	61,1
	Kadın	136	38,9
Medeni Durum	Evli	243	69,4
	Bekâr	107	30,6
Çalışma Süresi	3 yıldan az	63	18,0
	3-5 yıl	67	19,1
	6-9 yıl	78	22,3
	10-14 yıl	38	10,9
Sendika Üyeliği	15 yıl ve üzeri	104	29,7
	Evet	232	66,3
Eğitim Durumu	Hayır	118	33,7
	Lisans	288	82,3
Toplam	Lisans Üstü	62	17,7
		350	100,0

### 4.2. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Her bir ölçüğe ayrı ayrı uygulanan açımlayıcı faktör analiz sonuçlarının sunumu Tablo 2’de yer almaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde tüm ölçme araçlarında Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ve maddeler arası korelasyonun faktör analizine uygunluğunu ortaya koyan Bartlett küresellik test sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Faktör yapısının belirlenmesine yönelik “Principal Component” tekniğinden yararlanılmış (Tabachnick ve Fidell, 2011) ve “Varimax” eksen döndürme kullanılmıştır (Hair vd. 2010). Analiz sonucunda ölçüğün kaç faktörden oluştuğuna karar verirken öz değeri (eigen value) 1 ve 1’den büyük faktörler temel alınmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2011). Ayrıca faktör yüklerinin değerlendirmesinde alt limit olarak ,30 ve üzeri temel alınmıştır. Buna göre belirlenen alt limit üzerinde ve binişik olmayan tüm ifadeler ölçeklerde tutulmuş aksi durumdaki ifadeler çıkarılmıştır. Son olarak her bir ölçüğe ilişkin iç tutarlılık katsayılarının sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alan değer aralıklarında ve yüksek düzey güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir (Nunnally, 1978:245).

**Tablo 2.** Açımlayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ort	ss.	KMO	Bartlett’s test	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach’s Alphas
Algılanan Örgütsel Kronizm	2,29	1,02	0,955	3300,386	1,523	74,215	0,943
Örgüte Güven	2,80	1,22	0,801	598,856	2,767	69,163	0,852
Örgütsel Muhalefet	3,40	0,58	0,755	1277,724	3,559	68,700	0,916

### 4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizleri sonrasında ölçek yapılarının incelenmesi amacıyla AMOS 24,00 yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri olarak Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003: 43) tarafından önerilen CMIN/DF, CFI, NFI, GFI, SRMR, RMSEA indeks değerleri temel alınmıştır. Uyum iyiliklerinin olması gereken aralıkları gösteren değerler ve analiz sonucu elde edilen uyum iyilikleri indeks değerleri Tablo 3'te sunulmuştur. Sonuçlar standardize edilmiş ortalama hataların karekökü (SRMR) değerinin iyi uyum diğer tüm değerlerin ise kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğunu göstermektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

**Tablo 3.** Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

İndeks	Kabul Edilebilir Uyum	Algılanan Örgütsel Kronizm	Örgütsel Muhalefet
CMIN/DF	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	2,581	2,554
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,97^*$	,970	,960
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^*$	,951	,937
GFI	$0,85 \leq GFI \leq 0,90^*$	,933	,955
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08^*$	,0342	,0449
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08^*$	,067	,067

**Kaynak:** Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003.

### 4.4. Yapısal Modele İlişkin Sonuçlar

Araştırma kapsamında son olarak hipotezlerin test edilmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. YEM sonuçlarını yorumlamada dikkate alınan uyum değerleri için çeşitli parametreler kullanılabilir. Araştırmada sıklıkla başvurulan değerler; Chi-Square Goodness, GFI, AGFI, CFI, NFI, RMR ve RMSEA'dır (Meydan ve Şeşen, 2015: 32-35) ve bunlar temel alınarak analizler gerçekleştirilmiş, örgüte güvensizlik, algılanan örgütsel kronizm ve örgütsel muhalefet alt boyutları arasında ilişkilerin test edildiği değişkenlere yönelik uyum göstergeleri sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Sonuçlar CMIN/DF ( $0 < \chi^2/df < 3 = 1,859$ ) değeri başta olmak üzere, elde edilen uyum indeksleri (GFI=0.87, CFI=0.93, NFI=0.87, AGFI=0.85, RMR= 0,140, RMSEA=0.050) uyum iyiliği değerlerinin genel olarak kabul edilebilir nitelikte (Meydan ve Şeşen, 2015: 32-35) olduğunu göstermektedir.

**Tablo Hata!** Belgede belirtilen stilde metne rastlanmadı.. Yapısal Model Uyum İndeks Sonuçları

İndeks	İyi Uyum	Kabul edilebilir uyum	Bulunan Değer
CMIN/DF		$0 < \chi^2/df < 3$	1,859
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,93
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,87
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,87
AGFI	$> 0,90$	$0,89 \leq AGFI \leq 0,85$	0,85
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	0,140
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,050

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, (2015: 32-35).

Sonuçlar incelendiğinde, örgütsel kronizm alt boyutlarından sadece algılanan iç grup yanlılığının örgüte güvensizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = ,501$ ;  $p < 0,01$ ) görülmüştür (Tablo 5). Paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkisi algısının ise örgüte güvensizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir [ $(\beta = ,076$ ;  $p > 0,05$ );  $(\beta = ,003$ ;  $p > 0,05)$ ]. Buna göre **H<sub>1</sub> desteklenmiş**; **H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> reddedilmiştir**. Ayrıca, örgüte güvensizliğin, yatay muhalefet ve dikey muhalefet üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu [ $(\beta = -,145$ ;  $p < 0,05$ );  $(\beta = -,421$ ;  $p < 0,01)$ ] görülmüştür. Ancak örgüte güvensizliğin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $\beta = ,062$ ;  $p > 0,05$ ); tespit edilmiştir. Sonuç olarak **H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> desteklenmiş** ve **H<sub>6</sub> reddedilmiştir**.

Aracılık rollerine ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde ise iç grup yanlılığının yer değiştirmiş muhalefet ve yatay muhalefet üzerindeki etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık rolünün olmadığı tespit edilirken; dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüte güvensizliğin negatif yönlü aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre **H<sub>7a</sub> ve H<sub>7c</sub> reddedilmiş**, **H<sub>7b</sub> ise kabul edilmiştir**. Analiz sonuçları ayrıca algılanan paternal kronizmin yer değiştirmiş muhalefet, yatay muhalefet ve dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık rolünün olmadığını göstermiştir. Bu sonuçlardan hareketle **H<sub>8a</sub>, H<sub>8b</sub> ve H<sub>8c</sub> reddedilmiştir**. Son olarak karşılıklı çıkar ilişkisinin yer değiştirmiş muhalefet, yatay muhalefet

ve dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüte güvensizliğin anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığını göstermiştir. Mevcut sonuçlar ışığında oluşturulan  $H_{9a}$ ,  $H_{9b}$  ve  $H_{9c}$  hipotezleri reddedilmiştir. Söz konusu sonuçlara ilişkin gösterimler aşağıda yer almaktadır (Tablo 5).

**Tablo 5.** Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

HİPOTEZLER	Estimate ( $\beta$ )	S.E	C.R	P	Sonuç
H1 İGY--->ÖG	0,501	0,167	3,377	***	Kabul
H2 PK--->ÖG	0,076	0,225	0,358	0,720	Red
H3 KÇİ--->ÖG	0,003	0,186	0,018	0,985	Red
H4 ÖG--->YM	-0,145	0,039	-2,278	***	<b>Kabul</b>
H5 ÖG--->DM	-0,421	0,05	-6,165	***	<b>Kabul</b>
H6 ÖG--->YDM	0,062	0,051	1,018	0,309	Red
H7a İGY---> ÖG---> YDM	0,031	-0,040	0,116	0,398	Red
H7b İGY ---> ÖG---> DM	-0,211	-0,364	-0,079	***	Kabul
H7c İGY---> ÖG---> YM	-0,073	-0,184	0,001	0,059	Red
H8a KÇİ---> ÖG---> YDM	0	-0,056	0,039	0,954	Red
H8b KÇİ---> ÖG---> DM	-0,001	-0,172	0,200	0,984	Red
H78c KÇİ---> ÖG---> YM	0	-0,070	0,090	0,996	Red
H9a PK---> ÖG---> YDM	0,005	-0,041	0,078	0,865	Red
H9b PK---> ÖG---> DM	-0,032	-0,282	0,179	0,778	Red
H9c PK---> ÖG---> YM	-0,011	-0,102	0,073	0,782	Red

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Etkin ve verimli örgüt yapılarının oluşturulması son zamanlarda birçok araştırmanın temel konusu olmuştur. Örgütlerin etkililik ve verimliliği birçok değişkenle doğrudan veya dolaylı bir ilişki hâlinindedir. Bu değişkenler arasında bulunan algılanan örgütsel kronizm, örgüte güven ve örgütsel muhalefet ilişkisini birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kısaca kronizm; işe alma, terfi, bir görevlendirme veya çalışanlarla ilgili kararlarda kişinin bilgisi, becerisi, yetenekleri, başarısı ve benzeri özellikleri yerine akrabalar haricindeki yakınlarının üstün tutulduğu durumu açıklayan bir kavramdır. Örgütsel güvensizlik, örgüt çalışanları tarafından yöneticilerinin adil ve dürüst olacaklarına ve kendi aralarında yapmış oldukları sözleşmeye göre yöneticilerinin hareket edeceğine olan inançlarının kaybedilmesi durumudur. Örgütsel muhalefet ise örgüt içerisindeki bazı uyuşmazlıkların ve aykırı görüşlerin dile getirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinin uygulamalarına ilişkin kayırmacılık algıları, genel olarak Türkiye’de diğer örgütlerde (aile işletmeleri, bankalar, oteller vb.) yapılan kayırmacılık çalışmalarının bulgularına oranla daha “düşük düzeyde” çıkmıştır (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte, 2011; Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013). Alanyazın incelendiğinde eğitim kurumlarında algılanan örgütsel kronizme ilişkin olarak yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar çoğunlukla okul dışındaki farklı örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu çalışmalarda genel olarak kronizm (eş-dost kayırmacılığı) kavramı gündem dışı tutulmuş, kayırmacılık, türleri şeklinde değil genel bir başlık altında irdelenmiştir. Yapılan literatür incelemesinde algılanan örgütsel kronizm, örgüte güvensizlik ve örgütsel muhalefet değişkenlerini birlikte ele alan ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir çalışmaya araştırmanın yürütüldüğü tarih itibarıyla rastlanılmamıştır. Bu da araştırmamızın niteliğini ve önemini arttırmaktadır.

Örgütsel kronizm alt boyutlarının örgütsel muhalefet alt boyutları üzerindeki etkisinde örgüte güvensizlik algısının aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli ile hipotezler test edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel kronizm alt boyutlarından algılanan iç grup yanlılığının örgüte güvensizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=,501$ ;  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Böylelikle  $H_1$  hipotezinin desteklendiği görülmüştür. Buna göre okul ortamında bazı öğretmenlerin yakın bir ilişki geliştirip gruplaşmaları ve sadece gruba dâhil olan öğretmenleri kayırmalarının diğer öğretmenlerce fark edilmesi, bu öğretmenlerin kurumlarına olan güvensizlik düzeyinin artmasına neden olacağı görülmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Özdemir (2019), yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yaptığı analizler sonucunda öğretmenlerinin kayırmacı algılarının örgütsel güven üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu, buna göre öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları arttıkça, buna bağlı olarak örgütsel güven

düzeylerinin düşmekte olduğunu tespit etmiştir. Bir başka çalışmada Polat (2013), öğretmenlerin kronizm algısı ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmalar sonucunda elde ettiği bulgulara göre, örgütsel kronizmin örgütsel güven üzerine anlamlı bir ilişkinin olduğunu, buna göre okul örgütü içerisinde yaşanan kayırmacı uygulamaların öğretmenlerin örgütsel güven düzeyini düşürdüğünü tespit etmiştir. Ayrıca okul dışında başka kurumlarda yapılan diğer çalışmalara baktığımızda Araslı vd. (2006), yaptıkları çalışmada kayırmacılığın örgütsel değişkenler üzerinde güçlü ve olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken, Büte'nin aile işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmalarda kayırmacı uygulamaların yaşandığı ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu görülmüştür. Benzer şekilde Büte (2011) tarafından yapılan başka bir çalışmada kamu bankalarında nepotizm ve kronizm temelli olayların yaşandığı ve bu durumun iş stresini artırdığı; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu ise azalttığı bulgularına ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçların araştırmamızın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Sonuç olarak Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları, öğretmenlerin örgütsel güveninin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkisi algısının ise örgüte güvensizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı  $[(\beta=,076; p>0,05); (\beta=,003; p>0,05)]$  tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre **H<sub>2</sub>** ve **H<sub>3</sub>** hipotezleri desteklenmemiştir. Örgütler bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldiği ve bu amaçların örgütsel amaçlara ulaşmak için koordine edildiği yapılardır. Bütün çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmalarının yanında kendi çıkarlarını koruması için de bir takım davranışlar sergilemesi söz konusudur. Dolayısıyla bütün çalışanlarda bireysel çıkarlarını koruma tutumu gelişme ihtimali bulunmaktadır. Çalışanların örgüte güven düzeyleri üzerinde çıkarlarını korumak amacı ile geliştirdikleri ilişkilerin ortaya çıkmamış olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışanlar herhangi bir kayırmacı davranış karşısında dahi çıkarlarının sürekliliğinden emin oldukları için kurumlarına karşı güven düzeylerinde herhangi bir azalma olmamış olabilir. Çünkü burada kurumlardan ziyade yöneticilerine bağlılık söz konusudur ve yöneticilerine karşı duydukları güven onların örgütlerine karşı geliştirdikleri güvenin belirleyicisi olmaktadır.

Örgüte güvensizliğin, yatay muhalefet ve dikey muhalefet üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu  $[(\beta=-,145; p<0,05); (\beta=-,421; p<0,01)]$  sırasıyla] görülmüştür. Bu sonuçlara göre **H<sub>4</sub>** ve **H<sub>5</sub>** hipotezleri desteklenmiştir. Buna göre öğretmenlerin kurumlarına karşı güvensizlik algıları arttıkça örgüt içi muhalefet (yatay ve dikey muhalefet) davranışları sergilemeleri hâlinde bir misillemeyle karşılaşacaklarını ve bu yüzden muhalefet etmekten çekindikleri şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifade ile örgütsel güven düzeyi yükseldikçe öğretmenlerin yaşadıkları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi azalmakta (Çağlar, 2011: 1840) bu durum da öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarına karşı daha duyarlı hâle gelmelerine, kurumun eksik ve yanlışlarını kurum içinde yönetici ve meslek arkadaşlarına rahat bir şekilde dile getirmesini kolaylaştırmaktadır. Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Payne (2014: 131) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiye güvenin dikey muhalefetle pozitif ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Örgütüne ve yöneticisine güvenen çalışan, bir anlamda yöneticisinin nasıl davranacağı kestirebilmektedir. Bu durumda da muhalefetini ifade etmekten çekinmeyecektir. Paşa ve Işık (2017: 134-144) tarafından yapılan araştırmada örgüte güvenin okuldaki sessizliği azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yani bir anlamda, örgütsel güvenin dikey ve yatay muhalefeti arttırdığı söylenebilir. Yapılan başka bir araştırma da ise örgütsel güvenin örgütsel adaletle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır (Werner, 2014: 99). Örgütsel vatandaşlık davranışının güçlenmesi, çalışanları örgütüne karşı daha sorumlu yapacak, onları örgütsel eksiklikler ve yanlışları dile getirmede daha fazla cesaretlendirecektir.

Çalışmada elde edilen başka bir sonuca göre örgüte güvensizliğin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı  $[(\beta=,062; p>0,05)]$  görülmüştür. Bu nedenle **H<sub>6</sub>** hipotezi desteklenmemiştir. Buna göre öğretmenlerin örgüte güvensizlik algıları arttıkça örgüt içinde dile getirmekten çekindikleri muhalif düşüncelerini aynı zamanda örgüt dışında kimselerle paylaşmaya da sıcak bakmadıkları şeklinde ifade edilebilir. Araştırma sonucumuza paralellik gösteren bir çalışmada Ergün (2017: 163) örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güvenin dışa aktarılmış muhalefet (yer değiştirmiş muhalefet) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucunu bulmuştur.

Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü onayip oynamadığının araştırıldığı çalışmamızda iç grup yanlılığının, dikey muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvensizliğin negatif aracı rolü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aracı rolüne ilişkin oluşturulan hipotezlerimizden **H<sub>7c</sub>**'nin desteklendiği; diğer hipotezlerin ise desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların, örgüt içerisinde bir gruplaşmanın farkında olduğu, hangi çalışanın yöneticiyle aynı grupta olduğundan emin olmadığı ve çalışma arkadaşlarının muhalefet ettiği konuları yönetime farklı aksettirme ihtimalinden çekindikleri için örgütsel uygulamalar ile ilgili uyuşmazlık ve memnuniyetsizliklerini diğer çalışma arkadaşlarına ifade etmelerinde örgüte güvensizlik düzeyinin herhangi bir etkisinin olmadığı, buna ek olarak örgüte güven düzeyi yükseldikçe çalışma arkadaşlarına veya iş dışı çevresine muhalefetini ifade etmek yerine direkt olarak yöneticilerine aktardıkları düşünülmektedir. Bu sonuçlar çalışmanın literatüre yaptığı özgün katkı olarak düşünülebilir. Çünkü yazında algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolünü doğrudan irdeleyen herhangi bir araştırmaya bu çalışmanın yürütüldüğü tarih itibarıyla rastlanılmadığı tespit edilmiştir.

### 5.1. Teori ve Uygulamaya Dönük Sonuçlar

Bütün bu araştırma sonuçları değerlendirildiğinde uygulayıcılar ve araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

- ✓ Çalışanlara, örgütsel politika ve uygulamalar hakkında düşüncelerini daha rahat ifade edebilmesi için gerekli fırsatlar verilmelidir. Belirli dönemlerde çalışanların örgütsel politika ve uygulamalar hakkındaki görüşlerini belirtebilecekleri ve herkesin katılımına açık olan çevrimiçi bir anket sisteminin kurulması bu konuda atılacak etkili bir adım olacaktır. Ancak anket sonucunun bütün çalışanların erişimine açık olmalıdır. Yaptıkları her türlü iş ve işlemlerde okul yöneticilerinin, kayırmacı davranışların panzehri olan adalet, şeffaflık ve liyakat gibi evrensel değerlerle hareket etmelerinin görev yaptıkları kurum açısından önemine ilişkin kendilerine farkındalık ve hizmet içi eğitim çalışmaları yapılabilir.
- ✓ Görevlerin yerine getirilmesi sırasında yararlanılacak kaynaklar ve başarılı olunması hâlinde verilecek ödüller (başarı belgesi, onur belgesi, teşekkür belgesi vb.) adalet ilkesi çerçevesinde şeffaf bir şekilde dağıtılmalıdır.
- ✓ Yapılan işlerde çalışanların görüşüne başvurulmalı ve katılımları cesaretlendirilmelidir. Özellikle yeni uygulama ve süreçlerde çalışanların kendi görüşlerini çevrimiçi sistemler yoluyla bildirmesi bir gereklilik haline getirilmelidir. Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yapılan hatalara karşı ılımlı bir yaklaşım sergilenmelidir.
- ✓ Okul yöneticileri, öğretmenlerinin okulda yaşadıkları sorunları, okulun politika ve uygulamalarından farklı düşen düşüncelerini kendilerine yönelik olarak dile getirmelerini istiyor, özellikle dikey ve yatay muhalefeti destekliyor ise öğretmenleri ile iletişim kurmaya, onların problemlerini dinlemeye ve çözüm üretmeye istekli olmalıdırlar. Bu doğrultuda okul yöneticileri hiyerarşik çerçevenin dışında öğretmenlerle iletişim kurabilecekleri ortamlar (öğretmenlerin sorunlarını ve karşıt fikirlerini daha rahat ifade edebilecekleri ortamlar) oluşturmalıdırlar. Okul ortamında öğretmenler ile birebir yapılabilecek görüşmelerle birlikte, öğretmenlerin sorunlarını dinlemeye yönelik toplantılar da gerçekleştirilebilir.
- ✓ Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarla ilgili olumsuz düşüncelerini okul dışından kişilere anlatmaması açısından, öğretmenlere okuldaki süreçlerle, kendi yaptıkları işin gereklilikleriyle okulun politika ve amaçlarıyla ilgili yeterli düzeyde bilgi verilmelidir. Öğretmenlere okulun politika ve amaçları, iş süreçleri vb. konular hakkında gerekli bilgiler raporlar hâlinde veya düzenlenecek toplantılarla verilebilir.
- ✓ Benzer araştırmalar farklı illerde yapıp elde edilen sonuçlar karşılaştırılıp meta analizleri yapılabilir ve böylece sonuçların bütün yurt için genellenebilmesi mümkün hâle getirilebilir.
- ✓ Örgütsel kronizm ve örgütsel muhalefet kavramları nispeten yeni kavramlar olduğundan bu kavramların örgüt açısından nasıl sonuçlar doğuracağına dair yeteri kadar veri bulunmamaktadır. Bu nedenle bu konuda farklı evren ve örneklemeler üzerinde daha çok araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde; kişilik özellikleri, örgütsel destek, örgütsel

adalet, örgütsel demokrasi, iş gücü devir oranı, örgütsel yenilik, örgütsel sinizm, psikolojik sermaye, korku kültürü gibi değişkenlerin aracılık etkisini inceleyen yeni modeller denenebilir.

## 5.2. Gelecek Araştırmalara Öneriler ve Sınırlılıklar

Bu araştırmanın, örgütsel kronizm, örgütsel muhalefet ve örgüte güvensizlik arasındaki ilişkiyi aydınlatan öncü bulgular sunması çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır. Bundan sonraki araştırmaların, varlığı verilerle ispat edilmiş bir ilişkiden formüle edilebilmesi mümkün olacaktır. Dolayısıyla bu üç değişken arasındaki ilişkide etkili olabilecek başka kavramların da modele dâhil edilmesi mümkün olacaktır. Kişilik özellikleri, örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütsel demokrasi, iş gücü devir oranı, örgütsel yenilik, örgütsel sinizm, psikolojik sermaye ve korku kültürü gibi pek çok örgütsel davranış olgularının bu ilişki üzerindeki etkilerinin araştırılması merak konusudur. Diğer taraftan, çalışmamızda daha öncede değindiğimiz gibi örgütsel kronizm, örgütsel muhalefet ve örgüte güvensizlik kavramlarının toplumsallaşma ve toplumsal kültür ile yakın ilişkili oldukları düşünülmektedir. Bu ilişkiyi daha da aydınlatacak çalışmaların yapılması ve ayrıca örgütsel muhalefet ve örgütsel kronizm kavramlarının örgüt içi iletişime olan etkisi kapsamında değerlendirilmesi ve incelenmesinin ilgili alan yazıya önemli katkıları olacaktır.

Bu araştırma sadece Adıyaman ilinde yapıldığı için farklı illerde benzer örneklemeler üzerinde ya da farklı kurum ve sektörlerde yapılmasında yarar bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın belirli zaman kısıtları içerisinde yapıldığı, veri toplama yöntemi olarak süre kısıtlamasının olmadığı göz önünde bulundurularak süreli bir araştırmanın yapılmasının daha uygun/yararlı bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir. Yapılan bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara da yol göstermesi beklenmektedir. İleride yapılacak çalışmalar, algılanan örgütsel kronizm ve örgütsel muhalefet literatürünün gelişimine teorik katkı sağlayabilecektir.

Bu çalışmanın bazı katkıları olmakla birlikte araştırma bulguları yorumlanırken bazı sınırlılıkların da olduğu göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Birincisi; araştırma verileri sadece Adıyaman ili genelinde faaliyet gösteren ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden elde edilmiştir. Bu verilerin bütün öğretmenleri, kamu ve resmi kurumlar açısından genellemeleri için gelecekte hem eğitim kurumları bazında hem de farklı kurum ve sektör çalışanları üzerinde çok sayıda araştırma ve inceleme yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır. İkincisi; katılımcıların kamu kurumlarında görev yapan öğretmenlerden oluşması, anket sorularına rahat ve şeffaf bir şekilde cevap vermeleri önünde bir engel teşkil etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abrams, L. M., Pedulla, J. J., ve Madaus, G. F. (2003). Views from the classroom: Teachers' opinions of statewide testing programs. *Theory into practice*, 42(1), 18-29.
- Adams, B. D., Thomson, M. H., Brown, A., Sartori, J. A., Taylor, T., ve Waldherr, (2008). *Organizational trust in the Canadian forces*. Toronto: Humansystems Incorporated.
- Adams, B. D., Thomson, M. H., Brown, A., Sartori, J. A., Taylor, T., ve Waldherr, S. (2008). *Organizational trust in the Canadian Forces*. National Defence and the Canadian Forces.
- Alston, F. (2014). *Culture and Trust in Technology-Driven Organizations*. ABD: CRC Press.
- Araslı, H., ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1237-1250.
- Araslı, H., Bavik, A., ve Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management. *International journal of sociology and social policy*. 26(7/8), 295-308.
- Asunakutlu, T., (2010), *Kayırmacılığın temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik*, (Editör: R. Erdem), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, Beta Yayınları, İstanbul.
- Asunakutlu, T., Avcı U. (2010) Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.
- Begley, T. M., Khatri, N., ve Tsang, E. W. (2010). Networks and cronyism: A social exchange analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 281-297.



- Bökeoğlu, Ö. Ç., ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211-233.
- Brewster, C., ve Railsback, J. (2003). *Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers*. By Request Series.
- Bryk, A. S., ve Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational leadership*, 60(6), 40-45.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışan davranışları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine etkileri: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(1), 135-153.
- Callaway, P. L. (2006) *Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force* (Yayımlanmamış doktora tezi), Capella University. Capella.
- Chandler, D. (2012). Resilience and human security: The post-interventionist paradigm. *Security dialogue*, 43(3), 213-229.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., ve Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317.
- Çelik, K., ve Erdem, A. R. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre “kayırmacılık” 1. Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, (11), 23-30.
- Dağlı, Z. (2013). *Relationship of interior design with the customer recognition of corporate identity* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bilkent Univesitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, B., Çeribaş, S., ve Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1).
- Ergün, H., (2017) *Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Eroğlu, Ş. G., ve Erdal, A. L. G. A. *Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma*. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 140-158.
- Geçer, A., (2015), *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı: Muğla İli Örneği*, (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Gilbert, J. A., ve Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338.
- Gossett, L. M., ve Kilker, J. (2006). My job sucks: Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63-90.
- Hair, J. F.; Black, W., C.; Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7. Basım). New York: Pearson Publications.
- Hellman, J. S., Jones, G., ve Kaufmann, D. (2000). *Seize the state, seize the day: State capture, corruption, and influence in transition*. The World Bank.
- Hubbell, A. P., ve Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication studies*, 56(1), 47-70.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D., (2007), *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, M. (2012). Optimization of distributed underwater sensor networks with mixed integer non-linear programming. *Marmara University Journal of Science*, 24(3), 77-92.

- Kassing, J. W. (1997a) Development and Validation of The Organizational Dissent Scale. (Yayımlanmamış doktora tezi), Kent State University, Ohio.
- Kassing, J. W. (1997b). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2012). Dissent in Organizations, Introduction To Communication Studies: Translating Scholarship Into Meaningful Practice, (Editör: A. K. Goodboy ve K. Shultz). Kendall Hunt: Dubuque.
- Kassing, J. W., ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., ve DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kaufmann, D., ve Kraay, A. (2002). Growth without governance. *Economía*, 3(1), 169-229.
- Kavak, O., ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*.
- Khatri, N., ve Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W., ve Geok, T. A. (2008). Cronyism: antecedents and consequences.
- Kramer, R. M., ve Cook, K. S. (2004). Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches. Russell Sage Foundation.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., ve Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.
- Möllering, G., Bachmann, R., ve Lee, S. H. (2004). Introduction: Understanding organizational trust-foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Book Company, pp. 86-113, 190-255.
- Ötken, A. B., ve Cenkci, T. (2013). A study on the relationship between the big five personality model and organizational dissent. *Öneri*, 19(10), 41-51.
- Özdemir, G. (2019). Sınıf yönetimi, sınıf yönetimini etkileyen etmenler. (Editör: O. Sarıgöz, R. Tösten, M. Baş). Ankara: Anı yayıncılık.
- Özdemir, M., (2010) Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkanan, A., ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206.
- Paşa, Ö., ve Işık, A. N. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60): 134-144.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence. *Industrial and organizational psychology-perspectives on science and practice*, 8(1), 41-44.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591-1596.

- Polat, S. (2013). The impact of teachers organizational trust perceptions on organizational cynicism perception. *Educational Research and Reviews*, 8(16), 1483-1488.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication education*, 34, 245-258.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Stanley, J. D. (1981). Dissent in organizations. *Academy of Management Review*, 6(1), 13-19.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2011). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Turhan, M. (2013). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of business ethics*, 123(2), 295-308.
- Turnage, A. K., ve Goodboy, A. K. (2016). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53(3), 271-285.
- Tutar, H., ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Werner, M. D., ve Cornelissen, J. P. (2014). Framing the change: Switching and blending frames and their role in instigating institutional change. *Organization Studies*, 35(10), 1449-1472.
- Xinzhi, Z., Hua, X., ve Fei, C. (2010, May). The normative study of cronyism on Chinese family business. In 2010 International Conference on E-Business and E-Government (pp. 1049-1052).
- Yan, Y., ve Bei, H. (2009). The antecedents of organizational cronyism. In 2009 International Conference on Management and Service Science.
- Yılmaz, E., (2006) Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya (Türkiye).
- Zaini, R., Saeed, K., Elmes, M., ve Pavlov, O. V. (2014). *Dynastic Cycle: A Resource Allocation Theme For Addressing Dissent In Universities*. Worcester Polytechnic Institute, Department of Social Science and Policy Studies Working Papers, (2014-006).