



**T.C.**  
**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNE ETKİSİ: BİR  
KAMU KURUMUNDA SAHA ÇALIŞMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Murathan TUNCER**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM**

**ALANYA**

**2021**



T.C.  
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNE ETKİSİ:  
BİR KAMU KURUMUNDA SAHA ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi

Murathan Tuncer

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım

ALANYA

2021

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Murathan Tuncer'in "Ulusal Kültürün Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Saha Çalışması" başlıklı tezi 16/07/2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

	Unvanı-Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM	.....
Üye :	Doç. Dr. Hakan KOÇ	.....
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Ömer Emre ARSLAN	.....

.....

Enstitü Müdürü

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Murathan Tuncer

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılmasında bilgisi ve desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM'a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim-öğretim hayatımın ilk gününden bugüne kadar üzerimde emeği olan tüm öğretmenlerime ve hocalarımın teşekkürü bir borç bilirim.

Bugünlere gelmemde en büyük emek ve hak sahibi olan, yol göstericilerim ve en büyük dayanaklarım sevgili babam İbrahim TUNCER ve sevgili annem Ömür TAŞDEMİR'e; maddi ve manevi varlığıyla her zaman bana güvenen ve yanımda olan sevgili ablam Büşra ÖZGÜN'e ve tüm aileme sevgilerimi, şükranlarımı sunarım.

Murathan TUNCER

Alanya,2021

## ÖZET

### ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA SAHA ÇALIŞMASI

Murathan TUNCER

İşletme Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Temmuz, 2021 (108 Sayfa)

Bireylerin davranışlarını şekillendiren başlıca unsurlardan biri olan kültür, örgüt üyelerinin çeşitli durumlardaki düşünce ve tutumlarını da şekillendirmektedir. Dolayısıyla üyeler örgüt politikaları ve uygulamaları hakkında farklı görüşler belirtebilmektedirler. Bu farklılıklardan istifade edilmesi ve oluşabilecek zararların önüne geçilmesi adına sürecin doğru yönetilmesi önem arz etmektedir. Bu çerçevede araştırmada işgörenlerin ulusal kültür boyutlarına dair algılarının örgütsel muhalefet tutumları üzerine etki düzeyinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve saha araştırması Alanya Belediyesi'nde yapılmıştır. 353 belediye personelinden elde edilen verilerin istatistik paket programı ile frekans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda erillik, güç mesafesi ve toplumculuk boyutlarının açık muhalefet üzerinde; erillik ve toplumculuk boyutunun örtük muhalefet üzerinde; belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet üzerinde ve erillik boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Uzun zaman odaklılık boyutunun ise muhalefetin alt boyutlarıyla arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kültür, ulusal kültür, örgütsel davranış, örgütsel muhalefet

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF NATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL DISSENT: FIELDWORK IN A PUBLIC INSTITUTION**

Murathan TUNCER

Department of Business

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

July, 2021

Culture, which is one of the main elements that shapes the behaviors of individuals, also shapes the thoughts and attitudes of the members of the organization in various situations. Therefore, members can express different views on organizational policies and practices. It is important to manage the process correctly in order to benefit from these differences and prevent possible damages. In this framework, it was aimed to determine the effect of employees' perceptions of national culture dimensions on organizational dissent attitudes. In line with the purpose of the research, the quantitative research method was preferred and the field research was carried out in Alanya Municipality. The data obtained from 353 municipal personnel were evaluated by performing frequency analysis, correlation analysis and regression analysis with the statistical package program. As a result of the analysis, it was seen that the dimensions of masculinity, power distance and collectivism had a negative effect on upward dissent and also the dimensions of masculinity and collectivism had a negative effect on the lateral dissent. In addition, it was concluded that the uncertainty avoidance dimension had a positive effect on upward dissent and the masculinity dimension had a positive effect on displaced dissent. There was no relationship between the long-time orientation dimension and the sub-dimensions of dissent.

**Keywords:** Culture, national culture, organizational behavior, organizational dissent

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR .....	3
2.1. Ulusal Kültür.....	3
2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı .....	3
2.1.2. Kültürün Öğeleri .....	5
2.1.3. Ulusal Kültür Kavramı .....	6
2.1.4. Kültür Modelleri .....	7
2.1.4.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değerler Yönelimi Modeli .....	7
2.1.4.2. Trompenaars Kültür Modeli.....	9
2.1.4.3. Schwartz Kültür Modeli.....	12
2.1.4.4. Triandis Kültür Modeli .....	15
2.1.4.5. Hofstede'in Kültür Boyutları .....	16
2.1.5. Ulusal Kültür ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	22
2.2. Örgütsel Muhalefet.....	25
2.2.1. Muhalefet Kavramı .....	25
2.2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı .....	26
2.2.3. Örgütsel Muhalefetin Teorik Temelleri .....	27
2.2.3.1. İşgören Memnuniyetsizliği Modeli.....	27
2.2.3.2. Örtük Kontrol Kuramı.....	28
2.2.3.3. Bağımsız Düşünme Kuramı .....	29
2.2.4. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri .....	29
2.2.5. Örgütsel Muhalefet Stratejisini Etkileyen Faktörler.....	32
2.2.5.1. Bireysel Faktörler .....	33
2.2.5.2. İlişkisel Faktörler .....	35
2.2.5.3. Örgütsel Faktörler .....	35

2.2.6. Örgütsel Muhalefet Stratejileri.....	36
2.2.6.1. Açık (Dikey) Muhalefet.....	37
2.2.6.2. Örtük (Yatay) Muhalefet.....	38
2.2.6.3. Dışsal Muhalefet.....	39
2.2.6.4. Haber Uçurma (Whistleblowing).....	40
2.2.7. Muhalefetin Bireysel ve Örgütsel Etkileri.....	41
2.2.8. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	43
3. YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırmanın Problemi.....	48
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	49
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	51
3.3.1. Ulusal Kültür ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi.....	51
3.4. Araştırmanın Modeli.....	55
3.5. Araştırmanın Varsayımları.....	56
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	56
3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	57
3.8. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi.....	57
3.9. Veri Toplama Araçları.....	58
3.10. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	59
3.11. Demografik Bilgiler.....	60
4. BULGULAR.....	63
4.1. Ulusal Kültür Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	63
4.2. Örgütsel Muhalefet Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	68
4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar.....	71
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	104
Ek-1: Anket Örneği.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kültür Bileşenleri .....	4
Şekil 2.2. Ayrılma, Dile Getirme, Sadakat ve İhmal: İş Tatminsizliğine İlişkin Tepkilerin Bir Tipolojisi .....	28
Şekil 2.3. Örgütsel Muhalefet Modeli .....	33
Şekil 2.4. Örgütsel Muhalefet Stratejilerinin Tipolojisi .....	37
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	56



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 2.1.</b> Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimi.....	9
<b>Tablo 2.2.</b> Muhalefeti Tetikleyici Unsurlar.....	30
<b>Tablo 2.3.</b> Örgütsel Çöküşe Verilen Yanıtların Tiplojisi.....	42
<b>Tablo 3.1.</b> Aritmetik Ortalama ve İlişki Katsayısı Aralıkları.....	59
<b>Tablo 3.2.</b> Ulusal Kültür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonucu .....	59
<b>Tablo 3.3.</b> Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonucu	59
<b>Tablo 3.4.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	62
<b>Tablo 4.1.</b> Ulusal Kültürün Erillik Boyutuna İlişkin Sonuçlar .....	64
<b>Tablo 4.2.</b> Ulusal Kültürün Güç Mesafesi Boyutuna İlişkin Sonuçlar .....	65
<b>Tablo 4.3.</b> Ulusal Kültürün Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	66
<b>Tablo 4.4.</b> Ulusal Kültürün Toplumculuk Boyutuna İlişkin Sonuçlar .....	67
<b>Tablo 4.5.</b> Ulusal Kültürün Uzun Zaman Odaklılık Boyutuna İlişkin Sonuçlar .....	68
<b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel Muhalefetin Açık Muhalefet Boyutuna İlişkin Sonuçlar .....	69
<b>Tablo 4.7.</b> Örgütsel Muhalefetin Örtük Muhalefet Boyutuna İlişkin Sonuçlar .....	70
<b>Tablo 4.8.</b> Örgütsel Muhalefetin Dışsal Muhalefet Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	71
<b>Tablo 4.9.</b> Ulusal Kültür ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi .....	72
<b>Tablo 4.10.</b> Ulusal Kültür Boyutlarının Açık Muhalefet Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	73
<b>Tablo 4.11.</b> Ulusal Kültür Boyutlarının Örtük Muhalefet Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	74
<b>Tablo 4.12.</b> Ulusal Kültür Boyutlarının Dışsal Muhalefet Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	75
<b>Tablo 4.13.</b> Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları .....	76

## 1. GİRİŞ

Yönetim ve organizasyonun bilimsel bir boyut kazandığı ilk günden günümüze kadar kat edilen yolda, insan odaklı çalışmalara verilen ağırlığın giderek arttığı görülmektedir. Günümüz örgütlerinin de etkilendiği bu durum, insanın önemini anlayan ve bu konuda emek veren örgütlere kalite, performans ve sürdürülebilirlik anlamında kazanımlar sunmaktadır (Lepeley, 2020; Menezes, 2012; Kim, 2004). İnsanın önemini anlamak onu tanımaktan, onu tanımak ise kültürel yapısına hâkim olmaktan geçmektedir. Kültür, insanların dünyaya bakış tarzları ve dünyadaki rolleri, değerlerinde neyi iyi neyi kötü olarak gördükleri, doğru ve yanlış kavramına bakışları, sanatsal anlamda güzel ve çirkin değerlendirmeleri gibi yaşamın çeşitli yönlerine yükledikleri anlamlarda yansıtılır (Hofstede, 1984: 82). Hofstede kültürü erillik-dişilik, güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile incelemiştir. Bu boyutlara daha sonra uzun zaman odaklılık ve hoşgörü boyutlarını da eklemiştir. Bu bağlamda kültür insanları birbirinden ayırıştırıran aynı zamanda bir araya da getiren bir olgudur.

Başarılı örgüt yönetimleri için kültür faktörü ön planda olmalıdır (Dalby ve diğerleri, 2014). İşgörenlerin örgütsel amaç ve hedeflere doğru bir şekilde yönlendirilmesinde (Sagiv, 2011), karar verme (Robertson ve Fadil, 1999: 390) ve ödül-ceza mekanizmaları gibi yapıların doğru işleyişinde (Peng ve Peterson, 2008: 114), örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında (Lee, Park ve Koo, 2015), örgütsel yapı ve prosedürler (Schneider ve De Meyer, 1991: 312), sağlıklı iletişim (Jang ve Barnett, 1994) gibi konularda kültür etkili olmaktadır. Ancak bu durum bir örgütte her zaman bütün işgörenlerin her konuda aynı düşünmesi anlamına gelmemektedir. Örgütlerde her zaman tüm paydaşların politika ve uygulamalar üzerinde aynı düşünmesi mümkün olmadığı gibi, bu durum her zaman olumlu sonuçlara da yol açmayacaktır (Hirschman, 1970).

Örgütsel muhalefet işgörenlerin örgüt politikaları ve uygulamaları hakkında anlaşmazlık veya çelişkili görüşler ifade etmesidir (Kassing, 2008b: 1378). İşgörenler muhalif tutumlarını ifade ederken farklı stratejiler benimsemektedir. Kimileri anlaşmazlık yaşadıkları konuları üstlerine doğrudan iletirken, kimileri örgüt içi ya da dışından arkadaşlarıyla veya aileleriyle paylaşmaktadır.

Örgütsel uyum ve birliğin sağlanması anlamında muhalefet çoğu zaman olumsuz anlamları çağırırsa da gerek birey gerek örgüt tarafından doğru yönetildiği takdirde faydalı olmaktadır. Örgütler muhalif tutumların beyanı sayesinde eksikliklerini ya da

hatalarını görerek bunları düzeltme fırsatı yakalamaktadır. Ayrıca karşıt görüşlerini ifade edebilen işgörenlerin örgüt temelli özgüvenleri artacak, yenilikçi fikirlerini daha çok dile getirecek, katılımcı yönetim anlayışına destek olacak ve bu fikirleriyle örgütsel politikalara katkı sağlamak için daha istekli olacaklardır. Muhalefetin kaçınılmaz bir fenomen olduğu göz önünde bulundurulursa (Garner, 2007), işgörenlerin farklı tutum ve düşüncelerini örgüt içerisinde ifade etmelerine uygun ortamı sağlayarak bu durumdan fayda sağlamak ve muhalif tutumların gizlenmesinden kaynaklanacak zararların da önüne geçmek en sağlıklı tutum olacaktır.

Bu bilgilerin ışığında yapılan araştırmaların ardından örgütsel davranış eğilimlerini etkileyen bir faktör olan kültürün, işgörenlerin muhalif tutumlarının şekillenmesinde ne gibi bir etkisi olabileceği sorusu bu araştırmanın temelini oluşturmuştur. Literatürde örgütsel muhalefet ve Hofstede'in kültür boyutları çeşitli alan ve yöntemlerle çalışılmış olsa da kültür boyutlarının işgörenlerin muhalif tutumlarına etkisi konusunda çok az çalışma bulunmaktadır. Bu çerçevede Hofstede'in modelinin alt boyutlarından erillik-dişilik, güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve uzun zaman odaklılık boyutlarının, örgütsel muhalefetin alt boyutları olan açık, örtük ve dışsal muhalefet üzerinde etkisi araştırılmak üzere Alanya Belediyesi'nde bir saha çalışması yapılmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi seçilmiş, elde edilen veriler istatistik programında korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1.Ulusal Kültür

#### 2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı

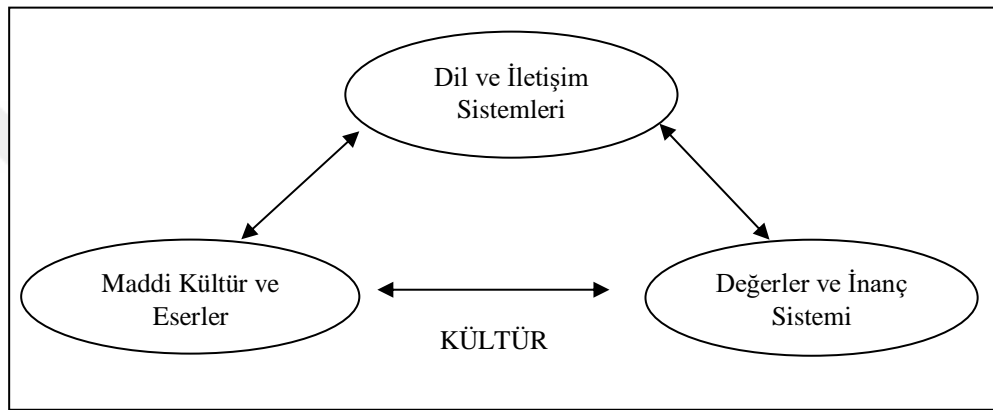
Kültür, doğduğumuz andan itibaren edinmeye başladığımız zihinsel programlama biçimi olup belirli bir toplumda yaşadığımız sürece karşılaştığımız bir süreçtir (Hofstede ve Bond, 1988: 7). Kültür, kolektif algıları, düşünceleri ve eylemleri yöneten ve paylaşılan bir anlam sistemi olarak tanımlanmıştır (Schneider, 1989: 6). Jain ve diğerleri ise (2010: 126) kültürün bireylerin toplum hafızası olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kültür olgusunun en büyük gücü, kültürel değerlerin ve tutumların bir toplumdan diğerine farklılık gösterebileceği gerçeğinin kabul edilmesi ve sosyal yapıların hatta iş organizasyonlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamasıdır (Tayeb, 1994: 429).

Kültür, açık ve örtük kalıplardan ve semboller tarafından edinilen ve aktarılan davranışlardan oluşmakta; temelinde geleneksel (tarihsel olarak gelişmiş ve seçilmiş) fikirler ve bunlara bağlı değerler bulunmaktadır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952: 181). Bunun yanında kültür; pratikler, yetkinlikler, fikirler, şemalar, semboller, değerler, normlar, kurumlar, hedefler, kurucu kurallar, eserler ve fiziksel çevrenin değişimi gibi yapılardan oluşmuş ve sosyal olarak aktarılan ya da oluşturulan bir kavramdır (Fiske, 2002: 85). Kültür, tercih edilen zevkleri, gelenekleri veya yaşam tarzını deneyimlemek için sahip olunan değerlerdir (Faulkner, Baldwin, Lindsley ve Hecht, 2006: 39). Belirli bir grup tarafından geliştirilen kültür kavramı, dış adaptasyon ve iç entegrasyon problemleriyle başa çıkmayı öğretirken grup yaşamının tüm yönlerini ifade eden bir kavram olarak açıklanmaktadır (Schein, 1991: 313).

Schein'e göre, kültür aynı anda üç düzeyde var olur: Temel varsayımlar ve önermeler, değerler ve ideoloji, eserler ve artifaktlardır. Varsayımlar, gerçeklik ve insan doğası hakkındaki varsayılmış inançları temsil etmektedir (Hatch, 1993: 659). Artifaktlar, ayırt edilmesi kolay, oldukça görünür olan, ancak temel değerlerin ve onları yönlendiren varsayımların bilgisi olmadan anlaşılması zor olan görünür, somut ve işitilebilir (teknoloji, sanat, mit vb.) sonuçları içermektedir (Chen ve Corritore, 2008: 239) Örnek vermek gerekirse dil, teknoloji ve sosyal organizasyon gibi unsurlardan bahsedilebilir (Jaeger, 1986: 179). Değerler, objektif olmanın aksine daha çok duygu düzeyinde

bulunmakta ve istenen hedefleri (eşitlik vb.) destekleyen davranış tarzlarını (adalet, yardımseverlik vb.) ifade etmektedir (Smith ve Schwartz, 1997: 80).

Şekil 2.1’de kültür kavramını oluşturan unsurlar yer almaktadır. Geçmişte bu üç unsur sıklıkla bağımsız olarak tartışılmış veya bunlardan birine odaklanılmıştır. Ancak şekilde de açıklandığı üzere bu faktörler, birbirleriyle iç içe geçmiş durumda ve birbirini etkilemektedir. İletişim, bir kişiden diğerine veya bir nesilden diğerine değerler ve inançlar gibi kültürün soyut yönlerinin aktarımını sağlamaktadır. Bu iletişim süreci doğası gereği dinamiktir ve aynı zamanda sürekli olarak gelişmektedir (Craig ve Douglas, 2006: 326).



**Şekil 2.1.** Kültür Bileşenleri  
**Kaynak:** Craig ve Douglas, 2006

Kültürel değişimin ise esas olarak dışarıdan, doğal (iklim değişiklikleri, hastalıkların yayılması vb.) veya insani etkiler ile (ticaret, fetih, politik ve ekonomik egemenlik, bilimsel keşifler, teknolojik atılım vb.) meydana geldiği belirtilmiştir. Ancak dış etkenler toplumsal normlara yönelik değildir, dış etkiler şiddetli olmadıkça norm değişimleri kademeli olmaktadır (Hofstede, 2001: 12). Toplumun belirli bireyleri aracılığı ile oraya çıkan ve deneyim ile sosyal davranış arasındaki ilişkinin bir moderatörü olan kültürde, eğer değerler deneyim ve sosyal davranışlardan oluşmakta ise farklı kültürlerdeki evrensel dokular yerine benzersiz deneyimlerle etkileşim içinde olmanın kültürün yerleşmesinde önemli bir unsurdur (Lonner ve Adamopoulos, 1997: 74).

Özetlemek gerekirse, kültür tanımı farklı bakış açılarından yapılmış olsa da bazı ortak kavramlardan söz etmek mümkündür. Bunlar; kültürün dinamik bir yapıda olması, fiziksel varlığının olmaması, kurum ve kavramların günlük akış içerisinde davranışları yönlendiren varsayımlar, kavrayışlar ve kurallar ile oluşmasıdır (Tutar, 2016: 167).

### 2.1.2. Kùltürün Ögeleri

Kùltür, birlikte yaşayan insanların, tekrar eden faaliyetlerin yürütülmesinde birbirleriyle etkileşim kurarken edindikleri ve bu nedenle bunlardan birine atfetmeyi öğrendiklerini değerlendirmeye yönelik kriterlerden veya yönergelerden oluşmaktadır (Goodenough, 1999: 85). Belirli bir grup için yinelenen fikir, değer ve inanç kalıplarından oluşan kùltür bir dereceye kadar varlığını sürdürmekte ve zaman içinde direnç, değişme ve değeriftirme gibi süreçleri geçirebilmektedir (Inglis, 2005: 5). Kùltürün, ölçülemeyen ve karşılaştırılamayan bileşenlerin (yerel adetler, törenler vb.) yanı sıra istatistiksel olarak türetilmiş boyutlara ifade edilen ölçülebilir ögelerden oluşmakta olduğu aktarılmaktadır. Başka bir ifade ile kùltürün, manevi ve maddi kùltür ögeleri olmak üzere iki ayrı faktörden oluştuğu ifade edilmektedir (Blagoev, 2010: 26; Tutar, 2017: 19).

Browaey's ve Price (2010: 10) ise kùltürün üç düzeyi olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, "davranışsal" düzeydir. Bu düzeyin ögeleri; dil, yemek, mimari vb. olarak sıralanabilir. İkincisi, "normlar ve değerler"dir. Normlar, bir toplumun yazılı ve yazılı olmayan kurallarıdır. Değerler doğru veya yanlış kabul edilen şeyler olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü ve en içteki katman kùltürün özünde olan inançları içermektedir (Browaey's ve Price, 2010: 10).

Browaey's ve Price'a (2010: 10) ek olarak, şişman (2014: 3) kùltürü oluşturan ögelerin; inançlar, değerler, normlar, semboller ve teknoloji olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, insanların zihinsel dünyaları ve bunun oluşturduğu inanç ve değerleri, insanların davranışları ve maddi olarak üretilenlerin kùltür kavramının unsurları olduğu ifade edilmiştir (şişman, 2014: 3). Tutar (2014: 108) ise kùltürü oluşturan ögelerin insanlara geçmişten günümüze kadar gelen değer, norm, düşünce, tören, dünya görüşü ve davranış kalıpları olduğunu ifade etmiş ve kùltürü oluşturan ögelerin somut ve soyut faktörler ile kurumsal ilişkilerden oluştuğunu belirtmiştir. Bunun yanında kùltür kavramından bahsedilirken kùltürün ölçülebilir unsurları, gözlemlenebilir ve gözlemlenemez şeklinde iki ayrı grup halinde ele alınmıştır. İlk grup, intihar oranları, cinayet oranları, doğum oranları, benzeri gibi doğrudan görülebilen veya ulusal istatistiklerden çıkarılabilen davranış ve uygulamalardan oluşmaktadır. İkinci grup, genel olarak değerler, inançlar, algılar ve normlar olarak bilinen soyut kavramları içermektedir (Lundby, Jolton ve Kraut,

2010: 25). Kültürün bu yönleri sadece insanların zihninde var olmakla kalmamakta, aynı zamanda bir sosyal bilin ç olarak da toplumda yer almaktadır. Söz konusu bu sosyal bilincin, paylaşılan kültürel değerler ve normlar aracılığı ile ortaya çıkan otomatik davranış kalıpları olarak görülebildiği ve bu sayede ortak davranışların gözlemlenebilmesini sağladığı belirtilmektedir (Juang ve Matsumoto, 2003: 11).

Yukarıda ifade edilen kültürü oluşturan temel ögelerin açıklanmasının kültür kavramının incelenmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle norm, değer, inanç ve sembol kavramları kısaca açıklanmıştır.

- Normlar, söz konusu davranış belirtilmiş olsun ya da olmasın, insanlar ya da gruplar tarafından beklenen, kabul edilen veya desteklenen tüm davranışları kapsamaktadır (Meek, 1988: 464).

Bireyler, kültürü ve normatif nitelikleri yaşam ve çevrelerindeki dünya hakkında sahip oldukları değerler aracılığıyla ifade ederler ve bu değerler daha etkili olduğu düşünülen tutumlara ve bu tutumlar da davranışa dönüşmektedir (Adler, 1997: 15).

- İnanç, kültürün en önemli ögelerinden biridir. İnanç, neye inanılıp neye inanılmaması gerektiğini göstermektedir (Tutar, 2016: 170). Tanımlayıcı,  ıkarımsal ve bilgilendirici varsayımların ürünü olabilmektedir. Bir  ıkarım temelinde oluşabildiği gibi, bir bilgi kaynağı temelinde de oluşturulabilen inanç kavramı, insanları etkileyen kültür ögelerinden biridir (Underwood, 2002: 106).
- Gelenekler ise dile getirilmiş kültürel inançlar ve uygulamalardır, ancak yaşamın kaçınılmaz bir parçası gibi görünmeleri için doğal karşılanmakta ve kabul görmektedir (Swidler, 1986: 279).
- Semboller ise duyularla deneyimlenebilen şeylerdir. Semboller; görme, ses, dokunma ve koku alma yoluyla fark edilmektedir (Rafaeli ve Worline, 2000: 73).

### **2.1.3. Ulusal Kültür Kavramı**

Ulusal kültürün, ulus devletin fiziksel sınırlarına dayanan coğrafi bir ayrıma dayandığı ifade edilmektedir. Ancak endüstri kültürleri, mesleki kültürler, kurumsal kültürler ve organizasyon yapısı ve yönetimsel uygulamalar, bir sosyal birimin kendine özgü davranış kalıplarını oluşturmasının da göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Groeschl ve Doherty, 2000: 15). Ulusal kültür, bir toplumun üyelerinin örgütlere, çevreye ve

birbirleriyle ilişkilerine odaklandığı ortak bir referans çerçevesi veya mantık olarak yorumlanabilir (Geletkanycz, 1997: 617). Ulusal kültürü sadece bireylerin veya ulus devletlerin bir özelliği olarak değerlendirmek eksik bir yorum olarak değerlendirilmektedir. Benzer geçmiş, eğitim ve yaşam deneyimleriyle koşullandırılmış çok sayıda insanın paylaştığı kültürü, ulusal kültür çerçevesinde değerlendirmek daha doğru olacaktır (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 607). Ulusal kültürün genellikle ilk sosyalleşme düzeyinde güçlü olduğu ve bireyler üzerindeki etkilerinin sonucu olarak değişime karşı dirençli olduğu düşünülmektedir (Salk ve Brannen, 2000: 192). Fukuyama'ya göre (1995: 34) ulusal kültür, miras alınan etik alışkanlıklardır. Etik alışkanlık bir fikir veya değerden ya da gerçek bir sosyal ilişkiden oluşabilmektedir. Fikirler, değerler ve ilişki kalıpları ise, toplumları düzenleyen etik kodlar olmakla birlikte tekrar ve gelenek ile beslenmektedirler.

Newman ve Nollen (1996: 755) ise ulusal kültürü iş organizasyonaları çerçevesinde ele almıştır. Buna göre, işgörenlerin iş anlayışının, işe yaklaşımlarının ve kendilerine yönelik davranış beklentilerinin de yer aldığı bir kavramdır. Başka bir yorumla ulusal kültür, bir davranış biçiminin veya bir dizi sonucun diğerine tercih edildiğini ima etmektedir.

#### **2.1.4. Kültür Modelleri**

Kültür modelleri, iki veya daha fazla kültürün nasıl farklılıklar ya da benzerlikler gösterebileceğini anlamamıza yarayan kavramlardır. Kültür boyutları dünyadaki çeşitli kültürlerin anlaşılması açısından bir rehber niteliği taşımaktadır (Çalışkan, 2011: 214).

Bu bölümde kültür modellerinden Kluckhohn ve Strodtbeck modeli, Trompenaars modeli, Schwartz modeli, Triandis modeli ve Hofstede'in kültür boyutları ele alınacaktır.

##### **2.1.4.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değerler Yönelimi Modeli**

Değerler hayatımızda bizim için önemli olanı iletmektedir. Değerler son derece kişisel ve bireyseldir. Bir kişi, belirli değerlere (cesur olmak, sağduyulu bir hayat yaşamak vb.) diğer değerlerden (zenginlik, aile yerine yalnız olmayı tercih etme vb.) daha fazla önem verebilmektedir (Weber ve Urick, 1974: 473). Değer kavramı; açık veya örtük şekilde bir bireyin veya bir grubun karakteristik özelliklerini ayırt eden, eylemlerin yöntem, araç ve amaç açısından seçimini etkileyen ayrıca eylem sistemini düzenleyen

kod veya standartlar şeklinde ifade edilmektedir (Kluckhohn, 1962: 395). Rokeach (1968: 16) değer kavramını, belirli nesnelere ve durumlar boyunca eylemleri ve yargıları yönlendiren, aynı zamanda anlık hedeflerin ötesinde varoluşun nihai sonucuna yönlendiren bir inanç olarak tanımlamıştır. Bir kültürde var olan kültürel değerler yönelimleri ve bir bütün olarak kültürün genel eğilimlerini yansıtmaktadır. Bir kültürdeki bireylerin değer boyutları hakkındaki inançları değişebilmekte ve belirli bir kültürün genel duruşundan ayrılabilir (McCarty ve Hattwick, 1992).

Kluckhohn'un değer yönelimleri sınıflandırmasını vurgulayan üç temel varsayım vardır. Birincisi, tüm insanların her zaman için çözüm bulması gereken sınırlı sayıda ortak sorunu olduğudur. İkincisi, problemlerin çözümlerinde sınırlı bir değişkenlik aralığının bulunmasıdır. Üçüncü varsayım, tekrar eden çözümlerin tüm çeşitlerinin, farklı düzeylerde değişen tüm toplumlarda her zaman mevcut olduğudur. Bu nedenle, her toplumda, ortak insan sorunlarının her biri için yalnızca baskın bir değer yönelimi değil, aynı zamanda her sorun için bir veya daha fazla değişken değer yöneliminin de olması mümkündür (Caudill ve Scarr, 1962: 55). Diğer yandan, değerler yönelimi yaklaşımı davranış kümelerini çerçevelemektedir (Watkins ve Gnoth, 2011: 1275).

Değerler yönelimi modeline göre insanlar için ortak olan önemli sorunların var olduğu kabul edilmektedir. Bu sorunlar; doğuştan gelen insan doğasının karakteri nedir (İnsan Doğası Yönelimi), insanın doğa ile ilişkisi nedir (İnsan-Doğa Yönelimi), insan hayatının zamansal odak noktası nedir (Zaman Yönelimi), insan faaliyetinin yöntemi nedir (İnsan Etkinliği Yönelimi), insanın diğer insanlarla ilişki biçimi nedir (İlişkisel Yönelim) şeklindedir (Kluckhohn, 1960: 3).

Bilim insanları, inançları, duyguları ve niyetleri değerlendirmek için kullanılan varsayımlar veya ilkeler dizisi olarak dört değer yönelimi geliştirmiştir. Bu değerler, insan eylemlerine düzen ve yön verirken davranışları yönlendirmektedir. Bireyler kültürü ve onun normatif niteliklerini sahip oldukları değerler aracılığıyla ifade etmektedir (Woldu, Budhwar ve Parkes, 2006: 1078). Her sorun için olası çözümler önerilmektedir.

Tablo 2.1'de bu sorunların çözümünü kolaylaştırmak amacıyla oluşturulan, kültürlerin değer yönelimleri belirtilmiştir. Doğuştan gelen insan doğasının ne olduğu sorusunun üç mantıksal açıklaması vardır: İyi, kötü ve ne iyi ne de kötü olduğu (ya da ikisinden biraz özellikler taşıdığı) şeklindedir. Bu aralıkta farklı varyasyon mümkündür. Bu tür bir varyasyon, insan doğasının değiştirilemez veya değiştirilebilir olmasına göre belirlenebilmekte insan-doğa yöneliminin bir sonucu olarak görülmektedir (Kluckhohn, 1949: 378).

**Tablo 2.1.** Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimi

<b>Boyutlar</b>		<b>Olası Boyutlar</b>	
<b>İnsan Doğası Yönelimi</b>	Kötü	Ne İyi Ne Kötü	İyi
<b>İnsan- Doğa Yönelimi</b>	Boyun Eğme	Uyum	Doğa Üzerine Hakimiyet
<b>İnsan Etkinliği Yönelimi</b>	Var Olma	Oluş	Yapma
<b>Zaman Yönelimi</b>	Geçmiş	Şimdi	Gelecek
<b>İlişkisel Yönelim</b>	Hiyerarşik	Geniş Grup	Bireysellik

**Kaynak:** Kluckhohn, 1949: 378

İnsan-doğa yöneliminde, insanın doğayla ilişkisi ele alınmış ve insanın doğaya boyun eğme, doğa ile uyum ve doğa üzerinde hakimiyet kurma üzerine eğilimlerinin olabileceği belirtilmiştir (Santisteban ve Newman, 1999: 100). Zaman yönelimi ise geçmişe, şimdiye veya geleceğe doğru yönelmeyi ifade etmektedir. Bazı insanların geçmiş bir yönelime daha yatkın olduğunu, bazılarının ise kültürel geçmişlerine bağlı olarak geleceğe yönelmeye eğilimli olduğunu ifade ederken bazılarının şimdiyi yaşamaya eğilimli olduğunu göstermektedir (Ko ve Gentry, 1991: 135). İnsan etkinliği yönelimi, bir değer yönelimli sisteme yol açan yaygın insan problemlerinden biridir. Bunun için önerilen çözümlerin çeşitliliği, var olma, oluş ve yapmaya yönelik eğilimleri (istenilen hayatı yaşama eylemi gibi) içermektedir. Var olma yönelimi, dürtülerin ve arzuların etkinliğinde kendiliğinden bir ifade olarak oluşmaktadır. Oluş ile insanın neyi başarabileceğinden çok ne olduğu ile ilgili bir endişeyi açıklamaktadır. En ayırt edici özelliği, kişilere veya nesnelere göre hareket ederek elde edilen, başarı ile sonuçlanan faaliyet türüne olan taleptir. Var olma yöneliminde çok az vurgulanan gelişme fikri, oluşta oldukça önemlidir (Kluckhohn, 1958: 68). Etkinlik yönelimi, günlük yaşamdaki aktivite ve hedefler için çabalamaya, meşgul olmaya (yapmaya), rasyonel bir şekilde düşünmeye ve yaşamaya (düşünmeye) odaklanabilmekte ya da o an için yaşama ve kendiliğindenlik (varlık) sergileme biçimini alabilmektedir (Budhwar, Woldu ve Ogbonna 2008: 82). İlişkisel yönelim ise kişilerin toplum içindeki diğer kişilerle olan ilişkisinin biçimini temsil etmektedir. Buna göre ilişkiler; bireysellik, geniş grup ve hiyerarşik yönelimler şeklinde gerçekleşmektedir (Downing ve Cobb, 1990: 621; Webber, Coombs ve Hollingsworth, 1974: 678).

#### **2.1.4.2.Trompenaars Kültür Modeli**

Trompenaars ve Hampden-Turner'a göre (2011: 8) her kültür ve organizasyon insanlar, zaman ve insan-doğa ilişkisi meselelerinde ikilemlerle karşılaşmaktadır.

Kültürler bu ikilemlere farklı yollarla ulaşırsalar da bu ikilemlere cevap verme ihtiyacı noktasında paydaşırlar. Başka bir ifade ile varoluşun farklı zorluklarıyla yüzleşmek zorunda kalmanın kaderini paylaşmaktadırlar (Trompenaars, 1996: 52).

Trompenaars'ın modelinde, 47 ulusal kültürü temsil eden 28 ülkenin 15.000 yöneticisiyle yapılan çalışmada, kültürel farklılıklar yedi boyutta ele alınmıştır (Çalışkan, 2011: 222). Trompenaars'ın, Kluckhohn ve Strodtbeck'in kültür çalışmasından etkilenecek geliştirdiği bu modelin boyutları; evrensellik – özerklik, bireycilik - toplumculuk, tarafsız olma – duygusal ilişki, belirli – yaygın ilişki, başarı – övgü, zamanla ilişki ve doğayla ilişkidir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2011: 99). Bu yedi boyutlu model; insanların ve sistemlerin karşılaştığı ve kuruluşların çözmesi gereken büyük ikilemleri ortaya çıkarmak, tanımlamak ve çerçevelemek için bir araçtır (Trompenaars ve Woolliams, 2005: 30).

Kültür çalışmaları; birey, organizasyon ve ülke düzeyinde ele alınabilmekte olup bu seviyeler arasında ayırım yapmak, kültürler arası araştırmalar için önemlidir. Bu konuda Trompenaars kültür modelinin bireyler arasındaki kültür ile ilgili olmaktan ziyade ülkeler arasındaki farklılıklar ile ilgili olduğu eleştirisi getirilmiştir (Hofstede, 1996: 191).

Yukarıda açıklanan Trompenaars'ın kültür modelinde yer alan boyutlar ile ilgili açıklayıcı bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

*Evrensellik-özerklik* boyutu, fikirlerin herhangi bir koşulda değiştirilmeden uygulanabileceği düşünülen kültürler ile fikirlerin uygulanma şeklini koşulların belirlediğini savunan kültürler arasındaki farkla ilgilidir (Pirlog, 2017: 162). Evrenselliğin bulunduğu kültürlerde insanlar kurallara daha çok odaklanmakta ve kuralların evrensel olduğunu, herkes için her koşulda uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Özerlik özelliği taşıyan kültürler ise duygusal ve esnek olup odak daha çok ilişkiler üzerindedir ve mevcut durumun değerlendirilmesinin koşullara bağlı olarak değişebileceği ileri sürülmektedir (Hampden-Turner ve Trompenaars, 2006: 60; Rethi, 2012: 7). Kısaca, evrensellik boyutunun, doğru davranışların her zaman için geçerli olduğu ile ilgili olduğu belirtilirken, özerklik boyutunun ilişkilerin soyut sosyal kodlar ile açıklandığı ifade edilmektedir (Tompkins, Galbraith ve Tompkins, 2010: 2)

*Bireycilik-toplumculuk* boyutuna göre; bireyci kültüre sahip olanlar, başarılarının öncelikle kendi çabalarının sonucu olduğunu düşünürken, toplumcu kültürler gruplar halinde başarıya ulaştıklarına ve eylemlerinin bireysel olmaktan ziyade sosyal bağlamın bir parçası olduğuna inanmaktadırlar (French, Zeiss ve Scherer, 2001: 146; Klem, 2007: 214). Bireyci kültürlerde kişinin gruptan daha önemli olduğuna inanılmaktadır. İnsanlar,

kişisel özgürlük ve inisiyatif ile bireysel karar ve sorumluluklara değer verirler ve kişisel başarıyı ödüllendirirler. Buna göre, herkesin kendi kararlarını verebileceği ifade edilmektedir. Toplumcu kültürlerde, grubun bireyden daha önemli olduğu düşünülmektedir. Toplumculuk boyutuna göre bir gruba ait olmak, kişisel özgürlük ve bağımsızlıktan daha çok değerlidir (Balan ve Vreja, 2013: 99).

*Tarafsız olma-duygusal ilişki* boyutu; kültürü, mantığın veya duygunun insanlar arasındaki ilişkilere ne derece hâkim olduğu bağlamında ele almaktadır. Duygusal açıdan tarafsız kültürlerde insanların duygularını kontrol etmesi ve açık bir şekilde ifade etmemesi beklenmektedir. Ancak duygusal kültürlerde insanların duygularını gülerek, gülümseyerek, el hareketleriyle açık bir şekilde ifade etmesi beklenmektedir (Woo Jun ve Lee, 2007: 480). Bozionelos ve Kiamou (2008: 1114) da benzer şekilde tarafsız kültürlerde, hissedilen duyguların açık bir şekilde ifade edilmesinin desteklenmediğini ve bireylerin duygularını kontrol etmesi ve bastırması gerektiğini ifade etmiştir. Buna karşılık, duyguların açık bir şekilde ifade edildiği kültürlerde ise bu durumun desteklendiğini aktarmıştır.

*Özel-yaygın ilişki* boyutunda, bir bireyin içsel bir özel alana, mahremiyete sahip olabileceği gibi fikirlerinin daha geniş bir kamusal alana yayılabileceği açıklanmaktadır. Özel kültürlerde, bir durumda meydana gelen durum ve olaylar zorunlu olarak paylaşılmamaktadır. Yaygın kültür yapısındaki insanlar için ise mahremiyet ile kamusal alanın karışımı rahatlık, güven, güç ve gurur kaynağıdır (Moon ve Woolliams, 2000: 109; Straub, 2002: 22). Özel kültür yapısından insanlar nesnel olma eğilimindeyken, yaygın bir kültürden olanlar kavramsal bütünlük ve entegrasyona odaklanmayı tercih etmektedirler. Yaygın kültürler her türlü ilişkiye büyük ölçüde değer verir ve genellikle bir kişinin kamusal ve özel hayatlarının birleşmesi söz konusudur (Powell, Francesco, ve Ling, 2009: 601). Diğer yandan, yaygın kültürlerdeki insanlar, karakterin ortaya çıkarılması ve güvenin geliştirilmesinde iş ve kişisel durum ilişkisinin önemli olduğunu düşünürken, özel yönelimli kültürlerde, ilişki daha izole olma eğilimindedir (Sully de Luque ve Sommer, 2000: 835).

*Başarı-atıf* boyutuna göre; başarı kültürlerinde statü, kişinin kendi başarısından kaynaklanmaktadır. Buna karşılık atıf temelli kültürlerde statü, kişinin iş unvanı, yaşı, cinsiyeti, akrabalığı vb. unsurlar ile kazanılabilmektedir (Burgmann, Kitchen ve Williams, 2005: 65). Başarı-atıf boyutuna göre, liyakati vurgulayan kültürler kişinin ayrıcalıklarla doğduğu kültürlere göre yapısal boyutlar üzerinde daha çok durmaktadır (Steiner ve Gilliland, 2001: 131). Atıf boyutunda, dine, aile geçmişine, bölgeciliğe,

lobiciliğe ve kandırmaya yönelik eğilimler vardır. Öte yandan, başarıya yönelik bir kültür, bireysel beceri ve yeteneğin karar vermede ana kriter olduğu profesyonel ve tarafsız performans standartlarına dayanmaktadır (Jamil ve Dangal, 2009: 204).

*Zamanla ilişki* boyutuna göre; Ardışık kültürler, zamanı "harcamak" veya "israf" için doğrusal bir meta haline gelen bir kavram olarak görmektedir. Bu kültür boyutunda plan belirleme eğilimi vardır. Senkronik kültürler ise geçmiş, bugünü ve geleceği birbiriyle ilişkili olarak görmekte ve buna göre geçmiş ve geleceğin, mevcut eylemi şekillendirdiğini düşünmektedir. İlişkileri yönetmek zaman yönetimine göre önceliklidir (Dumbrava, 2010: 86; Williams, Moeller ve Harvey, 2010: 85). Eşzamanlı kültürlerde zaman, birden çok faaliyetin ve birbirinin yerine geçebilen bir dizi durumun yönetimini içermekte ve ilişkiler, yükümlülükler, hiyerarşi gibi diğer kültürel değerlerle rekabet etmektedir (Macduff, 2006: 38). Sıralı yaklaşımda zaman, dar bir bant olarak görülmekte ve ona göre planlama yapılmaktadır (Casey, 2009: 13). Eş zamanlı bir kültürde gelecek şimdiki zamanla bağlantılı olarak görülmektedir. Sıralı zamanlı bir kültürde gelecekteki sonuçları şimdiki eylemleri daha az doğrudan bağlı olarak görme eğilimi mevcuttur (Thorne ve Saunders, 2002: 7).

*Doğayla ilişki* boyutu insanların doğayı kontrol edip etmediği ya da doğayla uyumlu olup olmadıkları ile ilgilidir (Moon ve Choi. 2001: 24). İç yönelim; planlama(düşünme) ve inançlar ile kişisel çabaların önemli olduğuna dair inançları göstermektedir (Romani, 2004: 154). İç dönük bir kültürün üyeleri, kendilerini doğadan ayrı görme eğilimindedir ve onu kontrol edebileceklerine inanırlar (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000: 214). Dışa dönük bir kültürde ise bireyler kaderi, şans ve olasılığı rakiplerinden daha fazla beceriyle kullanmaya inanmaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2011: 239).

#### **2.1.4.3.Schwartz Kültür Modeli**

Schwartz (1999: 24) kültürel değerlerin, farklı toplumların üyelerinin işe atfettikleri anlamları nasıl etkilediğini anlamak için, bireysel düzeydeki boyutlar yerine kültür düzeyindeki değer boyutlarının ele alınmasının daha doğru olduğunu savunmaktadır. Değerler ise, kültürel boyutların yapısını belirlemeye ve bu boyutlara ilişkin anlayışımızı derinleştirmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, muhafazakarlık ve özerkliği vurgulayan toplumlar (örneğin, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık) ile muhafazakarlık ve hiyerarşiyi vurgulayan toplumlar (örneğin, Hindistan ve Çin)

arasındaki farklılıklara ve ortak noktalara yönelmek kültürler arasındaki farklılıkları anlamakta önemli bir ipucudur (Knafo, Roccas ve Sagiv, 2011: 179). Schwartz değerler çalışmasında, elliden fazla ülkeden katılımcıların belirlenen 56 değerın hayatlarına yol gösterme konusunda uygun olup olmadığını belirtmelerini istemiş ve bu şekilde değerler sınıflandırmasını oluşturmuştur. Çalışmada, 6 boyutu kapsayan 3 temel evrensel gereksinimden bahsedilmiştir. Değerlerin bilinçli hedefler biçiminde, insan varoluşunun tüm bireylerin ve toplumların yanıt vermesi gereken üç evrensel gereksinimini temsil ettiğini düşünerek farklı değer içeriklerinin evrensel bir tipolojisini geliştirmiştir (Schwartz, 1992:4):

- Bireylerin biyolojik organizmalar olarak gereksinimleri.
- Toplumun koordineli sosyal etkileşim gereksinimi.
- Grupların hayatta kalma ve destek ihtiyacı

Kültürlerin karşılaştırılabileceği değerlere ilişkin teoride tanımlanan yedi boyut aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

*Muhafazakarlık ile özerklik* boyutuna göre; özerk kültürlerdeki insanlar özerk ve sınırlı varlıklar olarak kabul edilmektedir. Kendi tercihlerini, duygularını, fikirlerini ve yeteneklerini geliştirmeye, ifade etmeye ve kendi benzersizliğinde anlam bulmaya teşvik edilmektedirler (Schwartz, 2009: 129). Entelektüel Özerklik ve Duygusal Özerklik olmak üzere iki tür özerklik kavramı vardır (Licht, Goldschmidt ve Schwartz, 2007: 662). Entelektüel özerklik, bireyleri bağımsız olarak kendi fikirlerini ve entelektüel yönlerini takip etmeye teşvik ederken (önemli değerler: merak, açık fikirlilik, yaratıcılık) duygusal özerklik, bireyleri kendileri için duygusal olarak olumlu bir deneyim yaşamaya (değerler: zevk, heyecan verici yaşam, çeşitli yaşam) yönlendirmektedir (Sagiv ve Schwartz, 2007: 179). Entelektüel özerklik fikirlerin bağımsızlığı ve entelektüel amaçlara ulaşma hakkı, duygusal özerklik ise bireyin keyif verici deneyimler edinme hakkıdır (Çalışkan, 2011: 225). Bunun yanında duygusal özerklik, yaşamdan ve zevkten keyif almayı teşvik etmenin yanında bireysel duygu ve eylem özgürlüğünün de sağlandığı bir kültür boyutudur (Watson ve diğerleri, 2002: 925).

Muhafazakâr kültürdeki bir toplum ise sosyal düzenin, itaatin ve geleneğe saygının önemine dikkat çekmektedir (Guo ve diğerleri, 2020: 106). Muhafazakâr kültürlerde özerk bireyden ziyade aileye veya geniş gruplara yönelim vardır. İnsanlardan, içinde buldukları grupla özdeşleşerek, ortak yaşam tarzına katılarak ve ortak hedeflere ulaşmak için çabalayarak hayatta anlam bulmaları beklenmektedir (Knafo vd., 2009: 1). Muhafazakâr kültürler, grup içi dayanışmaya ve kısıtlayıcı eylemleri sürdürmeye

yöneliktir. Bu tür kültürlerdeki en önemli değerler, sosyal düzen, geleneğe saygı, güvenlik, itaat ve bilgeliktir (Schwartz, 2008: 7).

*Eşitlik ile hiyerarşi* boyutuna göre; eşitlik anlayışında bireyler birbirlerini ahlaki olarak eşit görmekte ve bireylerin birbirlerine karşı sorumluluk almaları beklenmektedir (Fischer, 2006: 1421). Kültürel eşitlikçi toplumlarda insanlar ahlaki ve eşitlikçi değerlere (eşitlik, sosyal adalet, sorumluluk, yardım, dürüstlük vb.) önem vermektedir. İnsanlar, iş birliği yapma taahhüdünü içselleştirmekte, herkesin refahı ile ilgilenmekte ve iş birliğini içselleştirmektedirler (Schwartz, 2006: 140). Eşitlikçi kültürler, insanların ve fikirlerin çeşitliliğine destek vermektedir (Sagiv, Schwartz ve Arieli, 2010: 523). Ayrıca eşitlikçilik, zayıflar, işsizler ve yaşlılar için daha yüksek düzeylerde sosyal yardımların ve paylaşımın yapılması ve bunun neticesinde diğer gruplarla eşit haklara sahip olunması ile ilgilidir (Siegel, Licht ve Schwartz, 2008: 16).

Sosyal olarak sorumlu davranışı sağlamanın bir yolu da atfedilen rollerin hiyerarşik bir sistem içerisinde yer almasıdır (Steenkamp, 2001: 33). Bu boyutta sabit rollerin, güç farklılıkları ve kaynak tahsisinin varlığı vurgulanmaktadır (Basabe ve Ros, 2005: 214; Drogendijk ve Slangen, 2006: 364; Smith ve diğerleri, 2002: 193). Hiyerarşik yapıda üretken davranışı garanti altına almak için atfedilen rollerin hiyerarşik sistemlere göre düzenlenmesi önem arz eden bir konudur. İnsanlar rollerine bağlı yükümlülüklerle ve kurallara uymak, üstlerine hürmet göstermek ve astlarından hürmet beklemek için toplumsallaştırılırlar (Schwartz, 2006: 140).

*Hakimiyet ile uyum* boyutu, yukarıda belirtilen ve üçüncü toplumsal sorun olan, insanların doğa ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Uyum; doğa ile uyumu vurgulayan bir toplum önermekte (Ng vd., 2007: 174) ve değiştirmek, yönlendirmek yerine anlamayı ve takdir etmeyi vurgulamaktadır (Schwartz, 2006: 140).

Hakimiyet boyutu, başkaları ve nesnelere üzerindeki gücü veya egemenliği desteklemektedir. Bu tür kültürlerde sosyal çevreyi kontrol etmek ve kendini öne çıkararak hedefleri gerçekleştirmek önemlidir (Glazer, 2006: 609; Leong ve Ward, 2006: 801). Uyum boyutunda ise dünyayı kendi çıkarlarına uyacak şekilde aktif olarak değiştirmeye çalışan hakimiyet değerleri yerine dünyayı olduğu gibi kabul etmeyi ve takdir etmeyi teşvik etmeye yönelik değerler önem kazanmaktadır. (Kasser, 2011: 207; Schwartz, 1999: 28). Uyum kültürlerindeki önemli değerler arasında barış içinde bir dünya, doğa ile birlik, çevreyi koruma ve kişinin payını kabul etme yer almaktadır. Hırs, başarı, üretkenlik, kendi kendine yeterlilik gibi değerler, hakimiyet kültürlerinde özellikle önemlidir (Schwartz, 2009: 129).

#### 2.1.4.4.Triandis Kültür Modeli

Kültür içerisinde paylaşılan öğeler, kuşaktan kuşağa değişimlerle aktarılmaktadır. Paylaşılan bu öğeler, kültürel bir grubun tarihindeki bir olay ya da konuyu yansıtan varsayımları içermektedir (Triandis, 1996: 407). Triandis (2000: 146) kültürü, bir kültürel grubun sosyal çevresini algıladığı ve ona tepki verdiği karakteristik şekli olarak ifade etmektedir (Fiedler ve diğerleri, 1970: 2). Bu modelde algı ve bilişin kültürler arası incelenmesi için bir dizi yöntem geliştirilmiştir. Modele göre, kültürel uzaklığın birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler; dil, din, sosyal yapılar, yaşam standartları şeklindedir. Triandis'e (2011:4) göre kültür unsurları, ortamdaki bilgileri anlamaya ilişkin paylaşılan standart çalışma prosedürleri, açıklanmamış varsayımlar, anlamlar, uygulamalar, araçlar, mitler, dinler, sanat, akrabalık, normlar, değerler ve alışkanlıklardır. Triandis (1993:156) ayrıca kültürel sendromdan bahsetmiş ve kültürel sendromun bir tema etrafında düzenlenmiş öznel kültür unsurlar kümesi olduğunu belirtmiştir. Bireycilik durumunda tema, özerk bireyin merkezियette olmasıdır. Kolektivizm söz konusu olduğunda ise tema, aile, devlet, etnik grup veya dini grup merkeziyetidir. Bu sendrom; belirli bir coğrafi bölgede ve tarihsel dönemde belirli bir dil lehçesini konuşan insanlar arasında bulunan ve bir tema etrafında düzenlenen ortak tutumlar, inançlar, normlar, öz tanımlamalar, rol tanımları ve değerlerdir (Triandis, 1999: 138).

Kültürel sendromlar, psikolojik teorilerin parametreleri olarak kullanılabilen kültürel çeşitliliğin boyutları olarak kabul edilmektedir. Bu sendromlar üç başlık halinde incelenmiştir. Bunlar; kültürel karmaşa, kültürel gerginlik-gevşeklik ve bireycilik-toplumculuktur (Triandis, 1996: 407).

*Kültürel karmaşa* boyutuna göre; kültürel karmaşıklık, genellikle daha fazla kültürel seçenek ve yaşam tarzının olduğu kültürlerde görülmektedir (Papadopoulos ve diğerleri, 2013: 271). Örneğin, avlanma ve toplayıcılıkla geçinen toplumlar basit olma eğilimindedir; tarım toplumları ise görece karmaşık olma eğilimindedir, endüstriyel toplumlar daha karmaşıktır ve bilgi toplumları en karmaşık olanlardır (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002: 6). Örneğin, kişi başına gayri safi milli hasıla, kültürel karmaşıklığın bir göstergesi olarak düşünülebilir. Diğer endeksler, kentsel nüfusun yüzdesini, şehirlerin büyüklüğünü, kişi başına düşen kişisel bilgisayarları vb. içermektedir (Triandis ve Suh, 2002: 139).

*Gerginlik-gevşeklik* boyutunda kültürler grup normlarının gücü açısından değerlendirilmektedir. Buna göre, "gergin" kültürlerde normlar açıktır ve sıkı bir şekilde

uygulanmaktadır. Bireyler grup değerlerine uymalıdır. Bu kültürler, homojen bir yapıdadır. “Gevşek” kültürlerde ise, davranışların görece daha esnek ve daha özgürce seçildiği anlaşılmaktadır. Bu gevşek kültürlerde heterojenlik vardır ve normlar sıkı değil hoşgörülüdür (Carpenter, 2000: 41). Gergin kültürlerde, mülkiyetin kurumsal kontrolü, depolanan gıda ve üretimin kurumsal mülkiyeti, güç, güçlü dini liderler ve yüksek vergi gibi özellikler görülmektedir (Chanchani ve Theivanathampillai, 2002: 7). Ayrıca izole edilmiş homojen kültürlerde sıkı bir kültür yapısı olduğu belirtilmektedir. Genellikle yüksek bir nüfus yoğunluğu vardır ve bu kültürler dinamik ve değişken değildir. Gevşek kültürler ise çok az nüfus yoğunluğunun olduğu heterojen toplumlarda ortaya çıkmakta ve normlardan sapanlara mutlaka ceza verilmelidir anlayışı bulunmamakta aksine hoşgörünün hâkim olduğu bir anlayış vardır (Triandis, 1995: 53).

*Bireycilik-toplumculuk* boyutunda kültürler bireyci ve toplumcu özellikleriyle değerlendirilmektedir. Bu boyutta, bireyci toplumlar özerk ve kendi gruplarından bağımsız olarak tanımlanmıştır. Grup içi hedeflere göre kişisel hedeflere öncelik verilmekte, grup içi normlardan ziyade öncelikle bireylerin tutumlarına göre davranılmakta ve mübadele teorisi onların sosyal davranışlarını açıklamaktadır (Triandis, 2001: 909).

Kültürel bir sendrom olarak kolektivizm ise gruba odaklanmakta ve bireyler gruplara hizmet etmektedir. Toplumsal yapılar, grup kaynaklarının korunmasını ve geliştirilmesini destekledikleri ölçüde değer görmektedir. Buna göre toplumcu kültürler, grup dayanışması, sosyal yükümlülük, bağlantı ve entegrasyon ile ön plana çıkmaktayken bireysel kültür değerleri, bireysel özgürlük, kişisel yeterlilik ve özerklik değerleri ile özdeşleştirilmektedir (Oyserman ve Lee, 2008: 239).

Ancak bireyci ve toplumcu kültürlerde birbirinin zıttı kültürel değerler de bulunabilmektedir. Örneğin, kolektivist kültürlerde kendi iç gruplarının “baskısı” olarak gördükleri şeyden kaçmak isteyen bazı bireyci kültüre sahip kişiler olabildiği gibi bireyci kültürlerde de karşı kültürden bireyler olabilmektedir. Bireyci kültürün olduğu bir toplumda toplumcu kültürü sahip bireyler tamamen merkeziyetçi bir anlayışa sahip olabilmekte ve diğer kolektiflere de katılabilmektedir (Triandis ve Singelis, 1998: 36).

#### **2.1.4.5.Hofstede’in Kültür Boyutları**

Hofstede (2011: 3), kültürü bir grup veya insanı diğerlerinden ayıran zihnin, kolektif programlanması şeklinde tanımlamıştır. Kültür terimi en yaygın olarak kabileler

veya etnik gruplar (antropolojide), milletler (siyaset bilimi, sosyoloji ve yönetimde) ve organizasyonlar (sosyoloji ve yönetimde) için kullanılmakta olup ayrıca cinsiyetler, nesiller veya sosyal sınıflar için de geçerlidir. Geert Hofstede 1980'de dünya genelindeki değer farklılıkları hakkında önemli bir referans kaynağı haline gelen kültürler arası çalışmasını yayınlamıştır (Orr ve Häuser, 2008: 1). Hofstede (1980b; 1991; 2001) tarafından ulusal kültürün ölçülebilmesi için 70 ülkeden fazla 160.000'den fazla IBM çalışanları üzerinde yapılan araştırmada ulusal kültürün dört boyutunu belirlemiştir. Bu boyutlar; güç mesafesi, bireycilik, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma şeklindedir. Hofstede'nin kültürel araştırma alanında kısa sürede ilerlemesinin en büyük nedenlerinden biri belirli bir grup insanın ulusal kültür özelliklerinin ölçülebilmesi için anket yöntemi ile ölçülebilen bir dizi boyutun geliştirilmesidir (Venaik ve Brewer, 2008: 5).

Hofstede'in araştırmasına ilişkin bazı eleştiriler de söz konusudur. Örneğin, kültür ölçeğinin ilk dört boyutunun ortaya çıkarılmasına yol açan deneysel çalışma 1967-1973 yılları arasında gerçekleşmesinden dolayı bu olguların güncelliğini yitirmiş olabileceğidir (Soares ve diğerleri, 2007: 281). Hofstede ise bu eleştirilere karşın ulusal kültürün sıklıkla ve kısa aralıklarla değişen bir olgu olmadığını belirtmiş ve ulusal kültür unsurlarının nesilden nesile taşınarak uzun süre hayatta kalabileceğini belirtmiştir (Hofstede and Usunier, 1999: 139).

*Güç mesafesi* boyutu, güçsüz ve güçlü kişiler arasında var olan ve endüstride ast-üst ilişkisi ile temsil edilebilecek olan eşitlik ya da eşitsizlik derecesidir (Bochner ve Hesketh, 1994: 235; Farh ve diğerleri, 2007: 716). Güç mesafesi, işgörenlerin üstleri ile ilişkilerinde kendilerini rahat hissetme derecesini ifade etmektedir. Büyük bir güç mesafesi kültürü içindeki organizasyonlarda güç merkezleştirilir ve işgörenlere talimatlar verilir. İşgörenlerin de bu talimatlara uymaları beklenir ve çoğu durumda da uydukları gözlemlenmektedir (Tavakoli ve diğerleri, 2003: 51). Gücün ve eşitsizliğin, herhangi bir toplumun son derece temel gerçeklerinden biri olduğu göz ardı edilmemesi gereken konulardan biridir (Hofstede, 2003: 3). Güç mesafesi aynı zamanda prestij, servet, güç ve hukuk gibi alanlarda da insan eşitsizliğini yansıtmaktadır. Yüksek güç mesafesine sahip insanlar güç hiyerarşisini kabul etmede, sıkı kontrolde, yukarıdan aşağıya dikey iletişimde ve hatta yaşa, cinsiyete, aile geçmişine ve mesleğe göre ayrımcılığa karşı tolerans göstermektedirler (Donthu ve Yoo, 1998: 180).

Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda ise, ebeveynler çocuklarına eşit davranmakta; yaşlı insanlara ne saygı duyulmakta ne de onlardan korkulmakta; hiyerarşi

rol eşitsizliği şeklinde kabul edilmektedir (Hofstede, 2011: 9). Yüksek güç mesafeli ülkeler ise daha otokratiktir ve bireyler güç ve zenginlik farklılıklarını kabul etmeye daha isteklidirler. Yüksek güç mesafeli ülkeler arasında Hindistan, Fransa ve Meksika bulunmakta, düşük güç mesafeli ülkeler arasında Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya ve İsrail bulunmaktadır (Rinne, 2011: 96). Bununla birlikte güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, birkaç nesil aynı evde birlikte yaşamaktadır. Kriz zamanlarında daha az ayrıcalıklı bireyler genellikle devlete, kurumlara, patronlarına veya daha yetkin meslektaşlarına itaat etmektedir (Naumov ve Puffer, 2000: 716).

Örgütsel düzeyde ise yüksek güç mesafesi olan kültürlerde bireyler merkezileştirilmiş ve ataerkil liderliğe daha alışkınken, düşük güç mesafeli kültürlerden gelenler yetkilendirilmiş ve özerk yapıları tercih etmekte ve eşit güç dağılımını desteklemektedirler (Eylon ve Au, 1999: 376). Her kademenin aşağıdaki kademedenden daha fazla güce sahip olduğu resmi bir hiyerarşi vardır. Yönetim merkezidir. Astlara danışılması veya karar alma sürecine katılmaları beklenmez (Jones, 2007: 6). Örgütsel anlamda bir üst ve bir ast arasındaki algılanan güç, güç mesafesi için bir ölçüdür. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde bireyler, üstleri ile aynı fikirde olmama korkusunun daha güçlü olduğunu ve genel olarak otoriteyi daha az sorguladıklarını belirtmişlerdir. Düşük güç mesafesi olan ülkelerindeki bireyler ise, toplumdaki herhangi bir güç eşitsizliğinin en aza indirilmesi gerektiğine inanmaktadır (Smith ve Hume, 2005: 210).

*Bireycilik ve toplumculuk* kavramları sosyologlardan ve sosyal psikologlardan büyük ilgi görmüş (Kağıtçıbaşı, 1997: 5) ve teorisyenler tarafından disiplinler arasında ele alınan bir kavram haline gelerek kültürel değişkenliğin en önemli boyutlarından biri haline gelmiştir (Gudykunst ve diğerleri, 1987: 295; Triandis ve diğerleri, 1986: 266; Trubisky ve diğerleri, 1991: 66). Bireysellik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu bir toplumu ifade etmektedir. Herkesin yalnızca yakın ailesine bakması beklenmektedir. Toplumculuk ise insanların birbirine bağlı gruplara entegre edildiği ve yaşamları boyunca sorgusuz sualsiz sadakat karşılığında onları korumaya devam ettiği bir toplum anlamına gelmektedir (Hofstede, 2001: 225). Toplumculuğun hâkim olduğu bir kültürde üyelerin kişisel gelişimi, kişilerarası ilişkilerdeki uyum ve karşılıklılık yoluyla meydana gelmekte ve diğer grup üyelerinin refahına katkıda bulunduğu varsayılmaktadır (Chow ve diğerleri, 1991: 212).

Bireysellikte insanlar kendilerini diğerlerinden daha farklı görmekte ve bireyselliklerini devam ettirmeye daha fazla önem vermektedir. Toplumculukta ise kendilerini diğer insanlardan daha az farklı ve onlarla daha çok bağlantılı olarak

görmekte, özellikle de önemli gördükleri ve uyumlu kişiler ile ilişkilere daha çok değer vermektedirler (Bochner, 1994: 274). Bireysel düzeyde, toplumculuk, başkaları için dayanışma ve endişe ile ilgili davranış olarak değerlendirilebilmektedir. Duygu, inanç ve davranışsal niyet bireysel kültürün hâkim olduğu toplumlarda dikkat çekmektedir (Hui ve diğerleri, 1995: 277). Bu tanımların tümü, bireyselliği kişisel hedefleri, kişisel benzersizliği ve kişisel kontrolü merkezileştiren bir dünya görüşü olarak kavramsallaştırılmaktadır (Oyserman, ve diğerleri, 2002: 5). Bireysel toplumlar, toplumcu kültürün hedeflerinden ziyade kişisel hedeflere öncelik verirken toplumcu kültürde kişisel ve kolektif hedefler arasında hiçbir ayrım yapılmaz ya da bu tür ayrımlar yapılsa dahi, kişisel hedefler kolektif hedeflere tabi olmaktadır (Kashima ve diğerleri, 1995: 925). Hofstede'in kültür boyutları puanlama sisteminde modern gelişmiş ülkeler (örneğin, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Hollanda), gelenekselci ve gelişmekte olan ülkelerden (örneğin Guatemala, Pakistan, Tayland) daha yüksek puanlar almaktadır (Schimmack ve diğerleri, 2005: 18).

Bireysellik ve toplumculuk ile ilgili bazı eleştiriler de literatürde yer almıştır. Bireysellik ve toplumculuk boyutunda, kişisel ve grup içi çıkarlar arasında varsayılan çatışmaya odaklandığı ve bazı değerlerin göz ardı edildiği ifade edilmektedir (Schwartz, 1990: 141).

*Belirsizlikten kaçınma* boyutu ile ilgili olarak Hofstede (2001: 148), belirsizlikten kaçınan kültürlerdeki insanların organizasyonlarında, kurumlarında ve ilişkilerinde olayları açıkça yorumlanabilir ve öngörülebilir yapan yapıları desteklediklerini belirtmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutu, insanların belirsizlik ve belirsizlik nedeniyle kendilerini tehdit altında hissetmelerine yol açan durumlardan kaçınma çabaları olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu kültürlerde, hayatı yapılandırmak için kurallara ve resmiyete ihtiyaç vardır. Bu durum, hakikat arayışının ve uzmanlara yönelik inanın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (De Mooij ve Hofstede, 2010: 89). Bu boyutta toplumların günlük yaşamın doğasında bulunan belirsizliklere nasıl tepki vereceği değerlendirilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda bireyler, belirsizliği kabul etmek ve ele almak için sosyalleşmektedir. Bu kültürdeki insanlar her günü olduğu gibi kabul etmede ve daha kolay risk almada başarılıdır. Ayrıca bu kültüre sahip insanlar, kendilerinininkinden farklı fikir ve davranışlara görece daha fazla tolerans gösterme eğilimindedir (Qu ve Yang, 2015: 912). Diğer yandan belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlar, belirsizlikten dolayı

kendilerini tehdit altında hissederler ve çevreyi, olayları kontrol etme ihtiyaçları vardır (Kale ve Barnes, 1992: 105).

Belirsizlikten kaçınmak ve geleceği kontrol edebileceği gücünü hissedebilmek için bazı rutin örneklerden bahsedilmektedir. Bunlar, notların yazılması, dosyalanması ve muhasebe kaydı gibi rutinlerdir (Merkin, 2006: 217). Belirsizlikten kaçınan kültürler, yapılandırılmamış durumlarda rahat değildir. Yapıyı ödüllendirirler, bilinmeyen ve geleceği belirsiz olaylarda tehdit altında hissederler (Money ve Crotts, 2003: 194). Öte yandan, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürler riski isteyerek kabul etmektedir (Litvin ve diğerleri, 2004: 30). Belirsizlikten kaçınma oranı düşük olan bireyler, yazılı kurallara daha az güvenir ve riske daha toleranslıdır (Blodgett ve diğerleri, 2008: 340). Vitell ve arkadaşları (1993: 754) belirsizlikten kaçınan kültürlerin aktif, agresif, duygusal, güvenlik arayışında ve hoşgörüsüz olduğunu belirtmiş; belirsizlikten kaçınmada zayıf olan kültürlerin düşünceli, daha az saldırgan, duygusuz, kişisel riski kabul eden ve nispeten hoşgörülü olduğunu ifade etmiştir.

Örneğin, yeni bir iş girişimde bulunmak belirsizlikle yüzleşmek anlamına gelmektedir. Bu düşünce tarzını destekleyen kültürler güç mesafesine daha az toleranslı, belirsizlikle yaşamayı kabul eden, bireyci, eril, başarı odaklı ve evrensel kültürlerdir. Buna karşılık, sınıf yapısı, hiyerarşi ve oybirliğine göre karar alan toplumlar güç mesafesini kabul etmekte ve daha kolektif ve dışı özellik göstermektedir (Lee ve Peterson, 2000: 405).

*Erillik-dişilik* boyutu, cinsiyetler arasındaki duygusal rollerin dağılımını ifade eder (Hofstede ve McCrae, 2004: 63). Toplumlar incelendiğinde iddialı olanlar “eril” ve mütevazı olanlar ise “dışı” olarak adlandırılmıştır (Hofstede ve Usunier, 2003: 140). Dışı kültür özellikleri bulunan toplumlarda hem erkeklerin hem de kadınların mütevazı, şefkatli ve yaşam kalitesiyle ilgili olmaları beklenmektedir. Bu nedenle, kadın ve erkek arasındaki cinsiyet rolü farklılaşması, (mesleki ve teknik alanlarda iş ve eğitim fırsatları gibi) dışı toplumlarda eril toplumlara göre daha azdır (An ve Kim, 2006: 185). Hofstede'ye (2001: 297) göre, eril toplumlarda, toplumsal cinsiyet rolleri kesin çizgilerle belirlenmiştir. Hofstede (1983) yapmış olduğu çalışmada erkeklerin iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanmış olduğunu; kadınların ise daha mütevazı, şefkatli ve yaşam kalitesiyle ilgili olduğunu belirlemiştir. Hem erkekler hem de kadınlar alçakgönüllü, şefkatli ve yaşam kalitesiyle ilgilidir. Eril kültürlerde kazanç, tanınma, ilerleme ve meydan okuma gibi iş yönlerinin ülkedeki önemi oldukça fazla iken, iş birliği, arzu edilen yaşam alanı ve istihdam güvenliği ile ilişki konularına ise daha az önem verilebilmektedir (Hofstede, 1983:

55). Düşük eril puana sahip toplumlarda, alçakgönüllülüğe, zayıfları önemsemeye ve yaşam kalitesini arttırmaya daha fazla önem verilmektedir. Oldukça maskülen toplumlarda yöneticiler işletme performansına büyük önem vermektedir. Mükemmel işletme yönetimi ve sağlam işletme performansı, onlara bir başarı ve sosyal tanınma duygusu vermektedir (Zhang, Zhang ve Zhang, 2015: 6). Eril toplumlarda toplumun üyelerinin, kahramanlık, atılganlık ve başarı için maddi ödüller arama gibi yönleri öne çıkarken, dişi kültür özellikler taşıyan toplumlar, alçakgönüllülük, sosyal bakım ve yaşam kalitesini tercih etme gibi unsurlara önem vermektedir (Andrijauskienė ve Dumčiuvienė, 2017: 193). Dişi toplumlar, cinsiyetler arasında asgari düzeyde sosyal farklılaşmaya dikkat etmektedir. Kadınların isterlerse iddialı roller alabilecekleri, ancak özellikle bazı erkeklerin ise mütevazı, sevecen roller alabileceği anlamına gelmektedir. Bu toplumlar kurumlarında özenli, yaşam kalitesi odaklı bir zihniyete sahiptir. Bu tür toplumlar, tüm üyelerine, hatta en zayıflarına bile bakmanın, kadınlar kadar erkekler için de önemli olduğu “refah toplumları” haline gelmektedir (Hofstede, 1984: 84).

*Uzun-kısa dönem eğilimi* kültür boyutu 23 ülkedeki öğrenciler arasında, Çinli bilim adamları tarafından tasarlanan bir anket çalışması yapılarak bulunmuştur. Böylelikle uzun-kısa döneme yönelme boyutu, Hofstede’in dört boyutuna ek olarak, beşinci boyut olarak eklenmiş ve Asya ülkelerinin kültürlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır (Usunier, 1999: 194). Hofstede, uzun dönem yönelimi olarak da bilinen ve Konfüçyüsçü dinamizm şeklinde ifade ettiği bu ulusal kültür varyansının beşinci boyutunu da kültür boyutuna eklemiştir (Fang, 2003: 348).

Kısa dönem yönelimli kültürlerde temel çalışma değerleri özgürlük, haklar ve başarıdır. Kişisel bağlılıklar iş ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Uzun ve kısa vadeli kültürlerin iki farklı düşünme biçimini temsil edebilmesi mümkündür. Uzun vade eğilimli kültürlerde, işin doğruluğundan ziyade işin yararlı olması daha önemlidir. Madde ve ruh bütünleşmiştir. Kısa vadede, doğruluk konusunda derin bir endişe vardır. Madde ve ruh ayrıdır ve neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kurallar vardır (Hofstede ve Minkov, 2010: 496). Uzun dönem eğilimli kültürlerde, hayattaki en önemli olayların geçmişte ya da şimdide gerçekleştiği, iyi bir insanın her zaman aynı olduğu, geleneklerin kutsallığı, kişinin ülkesi ile her zaman gurur duyduğu ifade edilmiştir. Kısa dönem eğilimli kültürlerde ise, hayattaki en önemli olayların gelecekte olduğu, iyi bir insanın koşullara bağlı olabildiği, geleneğin koşullara bağlı olduğu, başka ülkelere de bir şeyler öğrenilebileceği belirtilmiştir (Hofstede, 2011: 15).

### 2.1.5. Ulusal Kültür ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Son yıllarda, önemli sayıdaki uluslararası araştırmalarda, ulusal kültürün iş alanındaki etkisi araştırılmıştır (Dwyer ve diğerleri, 2005: 1; Bearden ve diğerleri, 2006: 195; Kim ve diğerleri., 2016: 967).

Bunlardan, Eskildsen, Kristensen ve Antvo'nun (2010) yaptığı çalışmada ulusal kültürün iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Hofstede ulusal kültür boyutları ile yürütülen, 22 ülkeden 25 binden fazla kişi ile yürütülen çalışmada erillik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının iş tatmini düzeyini belirlemede rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Eril özelliklerin ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin az olduğu toplumlarda iş tatmininin de az olduğu belirtilmiştir. Bireysellik boyutunun ise işle ilgili herhangi bir değerlendirmede etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Nazarian, Atkinson ve Foroudi'nin (2017) yaptığı çalışmada ulusal kültür ve dengeli örgüt kültürünün örgütsel performanstaki rolü araştırılmıştır. İngiltere'deki 96 otel müdürü ve işgörenleri üzerine yapılan yapısal eşitlik modellemesi çalışmasında, ulusal kültürün erillik boyutu dışındaki üç boyutunun dengeli örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu ve bunun da performansı etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, dengeli örgüt kültürü ile performans arasında bir ilişki olduğu da doğrulanmıştır.

Hauff ve Richter ve Tressin (2015) tarafından yapılan çalışmada ise iş özellikleri ve iş tatmininde ulusal kültürün düzenleyici rolü araştırılmıştır. Yapılan ampirik çalışmada, 24 ülkeden veriler toplanmış ve bulgular, bazı iş özelliklerinin etkilerinin ülkeler arasında önemli ölçüde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Analiz edilen üç iş özelliğinin (gelir, bağımsız çalışma ve meslektaşlarla iyi ilişkiler) iş tatmini üzerindeki etkilerinin ülkeler arasında önemli ölçüde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının diğer kültürler arasında uygulanabilirliğinin ve anlamlılığının ele alındığı çalışma (Paine ve Organ, 2000), Amerika'da çalışan ancak Amerikan vatandaşı olmayan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, daha toplumcu kültürler arasında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı beklentisi eğilimi olurken, yüksek güç mesafesi olan toplumlarda daha az örgütsel vatandaşlık beklentisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplumculuğun yüksek olduğu toplumlarda gruplar, örgütsel vatandaşlık davranışını işin doğasında beklenen bir olgu olarak görmektedir. Düşük güç mesafesinin olduğu gruplarda ise eşitlik algılarının daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Gelade, Dobson ve Auer (2008) tarafından yapılan çalışmada, 29 ülkede iş özelliklerine ilişkin memnuniyetle örgütsel bağlılığın ilişkisi farklı kültürler üzerinde incelenmiştir. Bireyselliğin görüldüğü kültürlerde, yüksek değer verilen iş özelliklerinden duyulan memnuniyet, bireysellik arttıkça örgütsel bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahipken; toplumculuğun görüldüğü kültürlerde iş özelliklerinden duyulan memnuniyetin daha zayıf bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, eril kültürlerde yüksek değer verilen iş özelliklerinden duyulan memnuniyet, erillik arttıkça örgütsel bağlılık üzerinde giderek daha güçlü bir etkiye sahipken; dişi özellikler taşıyan kültürlerde iş özelliklerinden duyulan memnuniyet giderek daha zayıf bir etkiye sahip olmuştur.

Lee, Pillutla ve Law'un (2000) yapmış olduğu çalışmada güç mesafesi odağının ve cinsiyetin, adalet algıları ile yöneticinin ve organizasyonun değerlendirilmesi arasındaki ilişkileri etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Hong Kong'taki üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada, prosedür ve uygulamalardaki adalalet algısının ve psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin arasındaki ilişkinin eril özellik taşıyan kültürde daha yüksek olduğu; prosedür ve uygulamalardaki adalet ile yöneticiye güven arasındaki ilişkinin düşük güç mesafesi yönelimlerine sahip olanlar için ise daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Farh, Hackett ve Liang'm (2007) Çin'deki 163 işgören ve yönetici üzerinde yaptığı çalışmada, güç mesafesinin ve Çin gelenekselliğinin algılanan örgütsel destek ve iş sonuçları arasındaki ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisi incelenmiştir. Hem güç mesafesinin hem de gelenekselliğin, algılanan örgütsel desteğin iş sonuçlarına ilişkin ilişkileri değiştirdiği ve bu ilişkilerin güç mesafesi veya geleneksellik konusunda düşük puan alan bireylerde daha güçlü olduğu bulunmuştur.

Ulusal literatür incelendiğinde ise ulusal kültür ile örgütsel konuların birlikte ele alındığı gözükmetedir. Bu çalışmalardan Demir ve Okan (2009) tarafından yapılan çalışmada, ulusal kültür boyutları ile işgörenlerin bu kültür boyutları etkisinde bulunan ihtiyaç düzeyleri (güvenlik, sosyal, saygı, otonomi, kendini gerçekleştirme) arasındaki ilişki incelenmiştir. Üretim işletmelerinde çalışan 200 işgören üzerinde yapılan çalışmada, bireysellik ve toplumculuk kültür boyutlarının güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışkan ve Özkoçak (2016) tarafından yapılan çalışmada, ulusal kültür ile paternalist liderlik tarzı arasındaki ilişki incelenmiştir. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri işgörenleri üzerinde yapılan çalışmada, toplumculuk, erillik ve belirsizlikten

kaçınma boyutlarının paternalist liderlik algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Uslu ve Ardıç (2013) ise yaptıkları çalışmada güç mesafesinin örgütsel güveni üzerinde etkisini araştırmıştır. Çalışma bir devlet üniversitesinde çalışan 329 idari ve akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiş ve güç mesafesi boyutunun örgütsel güveni pozitif yönlü ve zayıf bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, güç mesafesi boyutunun yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarını da pozitif ve zayıf bir şekilde etkilediği ancak örgüte güvenin güç mesafesinden etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksel ve Bolat'ın (2016) yaptığı çalışmada, politik algı ve politik davranışların, işgörenlerin kültürel özelliklerinin etkisiyle, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etki araştırılmıştır. Farklı işletmelerde çalışan 644 işgörenin katıldığı çalışmada, güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Güney ve Gümüş'ün (2019) yaptığı çalışmada ulusal kültür ile örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Ankara'daki bir kamu kurumunda çalışan 642 işgören ile yapılan çalışmada, ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin tam aracılık etkisinin olduğu ancak örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Acaray ve Şevik (2016) çalışmasında, güç mesafesi ve toplumculuk boyutu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Uluslararası ölçekli bir firmanın 462 işgörenine uygulanan anket çalışması sonucunda, güç mesafesinde kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğin arttığı, ancak koruma amaçlı sessizlik üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca toplumculuğun kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği azalttığını ancak koruma amaçlı sessizliği de artırdığını belirtmişlerdir.

Çarıkçı ve Koyuncu (2010) ise bireylerin bireysellik ve toplumculuk boyutu ile girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesindeki 307 üniversite öğrencisi ile yürütülen çalışmada, bireylerin toplumculuk özellikleri arttıkça yaratıcılık özelliklerinin azaldığı ancak bireysellik özelliklerinin artması ile yaratıcılık özelliklerinin azaldığı sonucuna varılmıştır.

Birsel, İslamoğlu ve Börü (2009) tarafından yapılan çalışmada ise kültür ile çatışmayı ele alış tarzı arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul'da farklı sektör ve kurumlarda çalışan 735 işgörenin katıldığı çalışmada, daha fazla toplumculuk kültürü sergileyen bireylerin uyma davranışını da daha fazla sergiledikleri, dışı kültür özellikleri

sergileyen bireylerin işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma çözme tarzını benimsedikleri bulunmuştur. Güç mesafesi özelliğine daha az sahip olanların uyma davranışını gösterdiklerini, güç mesafesi daha fazla olan işgörenlerin ise kaçınmayla çatışmayı ele aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, belirsizlikten kaçınma düzeyi az olan bireylerin tüm çatışma çözme tarzlarını benimsedikleri belirtilmiştir.

## **2.2.Örgütsel Muhalefet**

### **2.2.1. Muhalefet Kavramı**

Dilimize Arapçadan geçen muhalefet kavramı (Ardoğan, 2004: 172), kökeni itibarı ile Latincedeki *dis-sentire* sözcüğünden gelmekte olup, İngilizcede *dissent* sözcüğüyle ayrı düşünmek-hissetmek anlamındadır (Kassing, 1997: 312). Türkçede kullandığımız şekliyle muhalefet kavramı kelime anlamı olarak uzlaşmamak anlamına gelmekte, uygun bulmak ile zıt anlam taşımaktadır (Aslan, 2017: 9). TDK (2019) sözlüğünde, bir tutuma, görüşe ya da davranışa karşı olma durumu, aykırılık, olarak açıklanmıştır.

Siyaset biliminde çeşitli siyasi yönetim biçimlerinde farklı konumları bulunan muhalefetin, çoğulcu demokratik sistemlerde iktidar sahiplerinden farklı düşüncede olan diğer parlamento içi ve dışı gruplardan oluşmakta olduğu belirtilmiştir (Beyme ve Daniels, 1979: 188-201). Siyasal muhalefet, yönetim erkini elinde bulunduranların nitelik ve kabiliyetlerinin onları protesto edenler tarafından az ya da çok sorgulanması ile ortaya çıkar (Thornton, 1974: 62). Muhalefet kavramı bu şekilde literatürdeki yerini siyaset bilimi alanında almış olsa da örgüt çalışmalarının kapsamı altında da çalışılmaya başlanmıştır (Özdemir, 2013: 115).

Geleneksel araştırmalarda muhalefet, mevcut koşullardan memnuniyetsizlikten oluşan örgütsel statükodan farklı bir pozisyonu savunmayı, açık protesto ve itirazda bulunmayı gerektiren, doğası gereği hasımca olan ve ağırlıklı olarak ilkesel meseleleri içeren bir davranıştır tutumu hâkim iken; daha sonraki araştırmalar muhalefetin kişisel sebeplerle de oluşabileceğini, aleni bir tutum olmadan da muhalefetin gerçekleştirilebileceğini, iyi niyetli tutumlarla da yapılabileceğini ve iş ortamını güçlendirmek için bir araç olabileceğini göstermiştir.(Kassing, 1997: 311-312).

## 2.2.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı

Değişim için gerekli olmasına rağmen, muhalefet genellikle sapkın bir davranış olarak görülür, çünkü ifadesi örgütün normlarına meydan okur (Payne, 2007: 236). Ancak bir örgütteki uygulamaların her birey tarafından kabulü, bireylerin kendine özgü oluşu göz önünde bulundurulduğu zaman pek de olası bir durum olmadığı için, örgütler tarafından doğal sürecin bir parçası olarak görülmelidir (Ataç, 2015: 97-98). Tarihsel karar verme süreçleri incelendiğinde, muhalefetin gelişmesini engelleyen katı ortamlarda oluşturulan planların başarısızlığa yol açtığı görülmektedir (Stanley, 1981: 17). Bu bağlamda kaçınılmaz olan örgütsel muhalefet kavramı literatür içerisinde görece daha yeni bir kavram olmasına rağmen alandaki çalışmacıların çokça ilgisini çekmiştir. Geçen yıllar içerisinde araştırmacılar çeşitli çalışmalarla kavramın alt yapısını zenginleştirerek irdelemişlerdir.

Örgütsel muhalefet kavramından anlaşılması gereken yapıcılıktan uzak ve işleyişe her anlamda karşı bir tutum sergilemek değil, bu işleyiş içinde sahip olunan çeşitli görüş ayrılıklarının çekinmeden ifade edilmesi ve yönetim erkini elinde bulunduranlara farklı bir bakış açısı katarak katkı sağlanmasıdır (Tutar ve Sadykova, 2014: 6).

Graham (1986), Hegstrom (1995), Redding (1985) ve diğer öncü araştırmacıların tanımlarından yola çıkarak Kassing, muhalefetin birkaç elementten oluştuğunu belirtmiştir (Kassing, 1997: 311): Buna göre; muhalefet mevcut koşullardan dolayı yaşanan tatminsizlikten kaynaklanmaktadır, muhalefet örgütsel statükodan ayrılan bir pozisyonu savunmayı içerir, muhalefet açık protesto ve itirazı dile getirmeyi gerektirir, muhalefet doğası gereği düşmanca bir hal alır ve ağırlıklı olarak ilkesel meselelerden oluşur.

Kassing'e göre (1998: 183) örgütsel muhalefet kişinin örgütten ayrı hissetmesi, anlaşmazlık ve çelişkili görüşlerinin ifadesinden oluşan çok aşamalı bir süreç olarak örgüt alanındaki araştırmacıların dikkatini çeken önemli bir iletişim faaliyetidir. Muhalefetin yoğunluğunun değişebileceğini, mutlaka açık itirazı gerektirmediğini ve hem ilkesel hem de kişisel sorunları içerebileceğini dile getirmiştir (Zeng, 2018: 15). Bu çerçevede örgütsel muhalefet kavramını; örgütsel uygulamalar, politikalar ve operasyonlar hakkında anlaşmazlık veya çelişkili görüşleri ifade etmek olarak yeniden tanımlamıştır (Kassing, 1997: 312). Kassing'in bu bakış açısına göre muhalefet üç aşamalıdır: Muhalefet ifade

edilmelidir, muhalefet karşıt fikirlerin tartışılmasını içermelidir ve bu muhalif tutumlar örgütsel uygulamalar, prosedürler ve işlemlere karşı olmalıdır.

Graham ise çeşitli yollardan oluşabilecek muhalefet kavramını çıkarlar seviyesinde 3 tür olarak değerlendirmiştir (1983: 2). Ona göre, çıkarlara dayalı muhalefet alt birimlerin ya da bireylerin çıkarlarının tehdit altında olduğu (alt birimsel çıkarlar), örgütsel amaçlara nasıl ulaşılabileceği hakkında fikir ayrılıklarının olduğu (örgütsel çıkarlar) veya örgütsel politika ya da uygulamaların, daha büyük sosyal faydaya bağlı yasal ya da etik ilkeleri ihlal ettiği (örgüt üstü çıkarlar) durumlarda ortaya çıkabilir. Garner'a göre (2007: 109), iş yerinde yaygın hatta belki de kaçınılmaz bir fenomen olan örgütteki muhalifler, mesajlarını bu tutumlarını sergiledikleri kişiye ve o görüşmeye has amaçlarına göre belirler. Sprague ve Ruud'a göre (1988: 190) bir örgütte muhalefet ifadesi ahlaki bir yükümlülük, siyasi bir hak, aydınlanmış yönetimlerin bir uygulaması, küçük bir rahatsızlık ya da cezalandırılabilir bir sadakat ihlali olarak algılanabilir.

Bunların yanında her iş yerinde olan kronik şikâyetçiler ile muhalefeti birbirinden ayırmak gerekmektedir. Bu tip şikâyet etmeyi alışkanlık haline getirmiş olan insanlar her iş yerinde bulunabilmekte ve gerçekten endişelerini iletme isteyen insanlarla aynı iletişim kanallarına sahip olmaktadır (Hegstrom, 1999, p. 183). Uygulamalar ya da politikalarla ilgili muhalif tutumlar birçok zaman alışkanlık haline gelmiş şikâyet tutumlarıyla karıştırılabildiği için bu ayırım çok önemlidir (Ugo, 2019: 27).

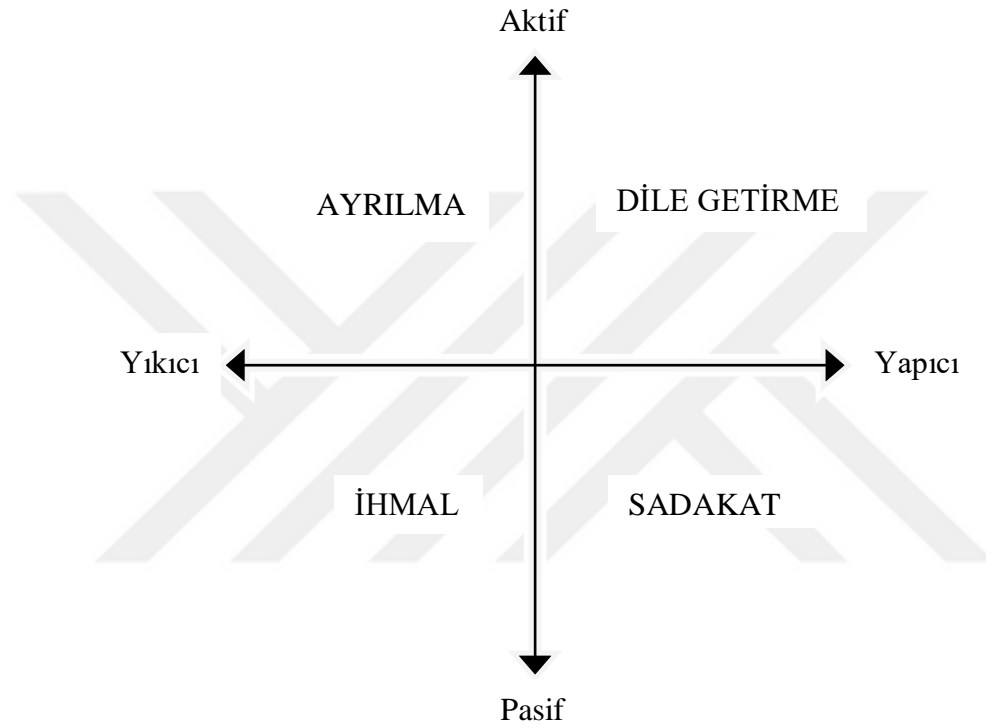
### **2.2.3. Örgütsel Muhalefetin Teorik Temelleri**

Örgütsel muhalefet kavramını oluşturma nedenleri, biçimleri ve nihayetinde getirdikleri ile değerlendirmeden önce kavramın beslendiği teorik kuramları incelemek faydalı olacaktır. Kassing örgütsel muhalefeti üç temel üzerine modellemiştir (1997: 315). Bunlar, Hirschman'ın (1970) işgören memnuniyetsizliği modeli (EVL), Tompkins ve Cheney'nin (1985) örtük kontrol kuramı ve Gordon ve Infante'nin (1987) bağımsız düşünme kuramıdır.

#### **2.2.3.1. İşgören Memnuniyetsizliği Modeli**

Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty* (Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat) adlı eserinde (1970) bireylerin mensup oldukları örgüt ile alakalı memnun olmadıkları politikalar ve uygulamalara karşı verdikleri potansiyel tepkileri incelemiştir. Şekil 2.2.'de

görüldüğü üzere, örgüt içindeki bireyler memnuniyetsizlik durumlarında örgütten ayrılmayı, memnuniyetsizliklerini dile getirmeyi ya da örgütlerine sadakatlerini korumayı tercih etmektedirler. Ayrılma ve sadakat tercihlerinin sonucunda mevcut sorunların ne örgüt ne de çalışanlar açısından çözümüne gidilemeyeceğinden, memnuniyetsizlikleri dile getirmenin burada en faydalı seçenek olduğuna ve örgütü geliştirmenin bu sayede mümkün olacağına ayrıca, dile getirmeyle terk etme seçeneğinin de bir yandan önüne geçilmiş de olunacağına değinilmiştir (Hirschman, 1970: 21-43).



**Şekil 2.2.** Ayrılma, Dile Getirme, Sadakat ve İhmal: İş Tatminsizliğine İlişkin Tepkilerin Bir Tipolojisi

**Kaynak:** Farrell ve Rusbult, 1992:203

### 2.2.3.2. Örtük Kontrol Kuramı

Tompkins ve Cheney (1985) basit, teknolojik ve bürokratik kontrol olarak üçe ayrılan örgütsel kontrol mekanizmalarına ek olarak örtük kontrol mekanizmasını (Theory of Unobstrusive Control) eklemiştir (Kassing, 1997: 316). Bu kontrol mekanizması; ekip çalışması, dikey olmayan hiyerarşiler, yüz yüze iletişimin yanında, açıkça yazılmış kural ve düzenlemelerin yerine örgütün amaçlarının ve ortak değerlerin benimsenmesini hedef almaktadır (Kassing, 1997: 316). Tompkins ve Cheney'e göre (1985) örtük kontrol süreci bireylerin kararlarını belirleyen öncüllerin sistematik olarak kontrolü ile gerçekleşir. Bireyler bir örgüte girerken teşvikler (genel olarak maaş ve ödemeler) karşılığında doğal

olarak kendi karar öncüllerinin yerine örgütün karar öncüllerini seçmiş olurlar. Bunun aksine itaatsizlik sendikalaşma, grev gibi davranışlar, işgörenlerin kendi karar alma öncüllerini kullandıklarının göstergesi davranışlardır (Kassing, 1997: 316).

Tompkins ve Cheney'e göre (1985) göre bireylerin örgütleriyle özdeşleşmesi teorinin son aşamasını oluşturur. Örgütsel değerlerle özdeşleşmiş bireyler, davranışlarında ve karşılaştıkları sorunlarda örgütsel başarıyı öncül olarak ele alır. Bu şekilde kontrol örtülmüş olur (Kassing, 1997: 316).

Kassing'e göre örtük kontrol kuramı, bireylerin örgütsel zihniyet ve beklentilere uymamaları ve bunun yerine kendi karar öncüllerine göre hareket ettikleri takdirde muhalefetin meydana geldiğini ima eder. O'na göre muhalefeti bireysel karar öncüllerine bağlı kalmayı seçmek olarak kavramsallaştırmak, anlaşmazlığın açık ifadesi dışındaki çeşitlerini de düşünme olasılığını oluşturur (Kassing, 1997: 317).

### **2.2.3.3. Bağımsız Düşünme Kuramı**

Bağımsız düşünme kuramı işgörenlerin görüşleri örgütle çelişkili ve örgütü zorlayıcı olsa dahi örgütsel uygulamalar hakkındaki fikirlerini paylaşma fırsatını arzuladıklarını belirtir (Kassing, 1997: 318). Gordon ve Infante (1987)'nin öne sürdüğü bağımsız düşünme kuramına (Theory of Independent-Mindedness) göre işgörenler örgütlerinin uygulama ve politikalarına dair görüşlerini çekinmeden açıklayabildikleri için örgütlerine bağlılıkları artar (Kavak, 2020: 44). Kuram basitçe işgörenlerin üstlerinin, onların ifade özgürlüğünü ve öz kavramlarını yok saymayan amirlerden olmasını tercih ettiğini ve bu tavrın astları daha üretken, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı daha yüksek bireyler yaptığını öngörmektedir. Bu bağlamda bağımsız düşünme kuramı işgörenlerin seslerinin yönetime katılımının ve işgörenlerin muhalefetinin yeniden çerçevelenmesinin gerekliliğini göstermektedir (Kassing, 1997: 317).

### **2.2.4. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri**

Örgütsel muhalefet, işgörenler iş yeri politikaları ve uygulamaları hakkında fikir ayrılıklarını veya çelişkili fikirlerini çeşitli kitlelere ifade ettiklerinde ortaya çıkar (Kassing, 2008b: 1378). Bir örgütte tüm işgörenlerin bu politika ve uygulamalardan memnuniyet duyması çok zordur (Ergün, 2017: 11). Örgütlerde muhalefetin başlamasına yol açan bu nedenlere ise "*tetikleyici olay*" denmektedir (Eryeşil, 2018: 56).

Örgütlerde muhalefetin sebebi her zaman işgörenlerin kendi durumlarını değiştirmek istemeleri olmak zorunda değildir. Muhalefet birden fazla hedef tarafından motive edilebilir (Garner, 2009a: 34). Muhalefet örgütlerde organizasyonel, ilişkisel ve bireysel etkilerin karmaşık bir arka planında ortaya çıkar (Kassing ve Avtgis, 1999: 100). Kassing ve Armstrong'un (2002: 43) değindiği Sprague ve Ruud'un (1988: 178) çalışmasına göre en fazla sayıda muhalefet olayı, çalışanların değişime direncinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında ofis politikaları, kariyer gelişimi ve çalışanlara haksız muamele de bulunmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 43). Tablo 2.2'de görüldüğü üzere örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar işgörelere davranış biçimi, örgütsel değişim, karar verme, faydasızlık, görev ve sorumluluklar, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın engellenmesi olarak dokuz başlık altında incelenmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

<b>Tablo 2.2. Muhalefeti Tetikleyici Unsurlar</b>	
İşgörelere Davranış Biçimi	Örgüt içinde adalet ve işgören hakları konusunda, işgörelere nasıl muamele edildiği hakkında muhalefet
Örgütsel Değişim	Örgütsel değişimler ve uygulanışı hakkında muhalefet
Karar Verme	Örgütsel kararlar ve nasıl alındıkları hakkında muhalefet
Faydasızlık	Örgüt içi uygulamaların yetersizliği ve etkisiz süreçler hakkında muhalefet
Görev ve Sorumluluklar	Kendisinin ya da başkalarının iş yerindeki rolü ve sorumlulukları hakkında muhalefet
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların kullanımı ve mevcudiyeti hakkında muhalefet
Etik	Örgütte mevcut ya da işgörenler tarafından gerçekleştirilmesi beklenen etik olmayan uygulamalar hakkında muhalefet
Performans Değerlendirme	Kendisinin ya da başkalarının çalışmasının nasıl değerlendirildiği ya da performans değerlendirme süreci hakkında muhalefet
Zararın Engellenmesi	Örgütün kendini, iş arkadaşlarını ya da müşterileri tehlikeye atabilecek işler yapmasına muhalefet

**Kaynak:** Kassing ve Armstrong, 2002: 44

Muhalefeti tetikleyici unsurlardan ilki örgütte *işgörelere davranış biçimidir*. Örgütlerin birçoğu daha katılımcı yapılara dönüşse de hiyerarşi, hâlâ modern örgüt yapılarının *köşe taşlarından* biri olup; belki de ast-üst ilişkisi bir örgütteki en önemli ilişki türünü oluşturmaktadır (Kassing, 2000: 58). Bu çerçevede örgüt içi adalet ve işgörenlerin hakları söz konusu olduğunda, memnuniyetsizlik örgütsel muhalefeti tetikleyici unsurlardan biri olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Tetikleyici olarak görülen ikinci unsur *örgütsel değişimdir*. Küreselleşen dünyada örgütler hayatta kalmak, verimliliklerini artırmak, yenilik yapmak, değişen müşteri

taleplerine ayak uydurabilmek ve rekabet edebilmek amacıyla örgütsel değişime gitmek zorundadırlar (Tutar, 2016: 111). Bu değişimler ve uygulamaları hakkında işgörenlerin memnuniyetsizliği de muhalefeti tetikleyici unsurlardan olabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

İşgörenler örgütsel kararlar ve bunların nasıl alındığına dair muhalefet gösterebilmektedirler. Son zamanlarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, işgörenlerin karar verme süreçlerine dâhil edilmesi muhalefet tutumlarını azaltmakta, aynı zamanda karar verme süreçlerinin geliştirilmesine ve karar kalitesinin artmasına yardımcı olmaktadır (Dooley ve Fryxell, 1999: 392; De Dreu ve West, 2001: 1192; Nemeth ve diğerleri, 2001: 54; Schulz-Hardt ve diğerleri, 2006: 1081)

Bunların yanında işgörenler örgüt içindeki faydasız, etkisiz ve verimsiz uygulamalardan dolayı da muhalif tutumlar gösterebilmektedirler. Bir örgütün yeterliliği, örgütün lideriyle doğrudan ilgilidir (Gül, 2020: 13). Yeterli liderler işgörenlerin iş tatmini artırarak, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olurlar (EL-Annan, 2015: 9).

İşgörenler iş yerinde kendileri ya da başkalarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmemeleri sebebiyle de muhalif tutumlar sergileme eğiliminde olmaktadır. İşgörenler bazen sosyal sorumluluk olarak değerlendirerek görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen işgörenleri üstlerine bildirmekte; bazen de yönetici konumunda bir işgören sorunu çözme sorumluluğu olduğu için bu durumları raporlayabilmektedir (Graham, 1983: 86). Ayrıca Yılmaz'ın (2019: 96) çalışmasına göre görev ve sorumlulukların adil dağıtılmaması da muhalefete yol açmaktadır.

Örgüt kaynaklarının mevcudiyeti ve nasıl kullanıldığı da örgütte muhalefeti tetikleyebilmektedir. Sorumluluklarını yerine getirmek isteyen işgörenlerin en önemli ihtiyacı olan kaynakların (Haydaroğlu, 2020: 16) yeterli miktarda bulunmadığı ya da bunların adilane dağıtılmadığı ortamlarda işgörenler muhalefet etmeyi tercih etmektedirler (Özdemir, 2010: 59).

İşyerlerinde etik kurallara tümüyle uymak çok zordur (Kennedy ve Anderson, 2017: 30). Örgütsel amaçlara ulaşma kaygısı, kararların grup olarak alınması ve para kazanma odaklılık birçok örgütte etik dışı davranışları cesaretlendirmekte ve bir rutin halinde bu davranışlarda bulunmaktadır (Cohen ve diğerleri, 2009: 1324). Bununla beraber profesyonellik kaygısı da işgörenleri etik dışı uygulamalar hakkında sessiz kalmaya itebilmektedir (Hauptman ve Hill, 1991: 38).

Tüm bunlara rağmen işgörenler iş yerinde hâlihazırda bulunan ya da kendilerinden gerçekleştirmeleri beklenen etik dışı uygulamalar hakkında muhalefet eğiliminde

bulunabilmektedirler. İşgörenler maddi ya da manevi ihlaller (taciz, psikolojik şiddet, ödemelerde, performans değerlemede ve atamalarda adaletsizlik gibi her türden örgüt içi sosyal problem) karşısında örgüt içi ya da örgüt dışı otoritelere yaşanan sorunlar ve bunların çözümü için ulaşma yoluna gitmektedirler (Tutar ve Sadykova, 2014: 6).

İşgörenlerin *performans değerlendirme* süreçleri ile ilgili algıları da muhalefet tutumlarını etkilemektedir. Kassing ve Armstrong'a göre işgörenler kendilerinin ya da diğer işgörenlerin performansının değerlendirilme şekli ve süreçleri hakkında muhalefet tutumu sergileyebilmektedirler (2002: 45). Özüren ve Paksoy'a (2019: 212) göre, özellikle aile şirketleri gibi nepotizm görülen örgütlerde atamalarda ve ücretlendirmelerde performans değerlendirmenin düzgün yapılmadığı ve bunun işgörenlerin muhalefet tutumlarını tetiklediği görülmektedir.

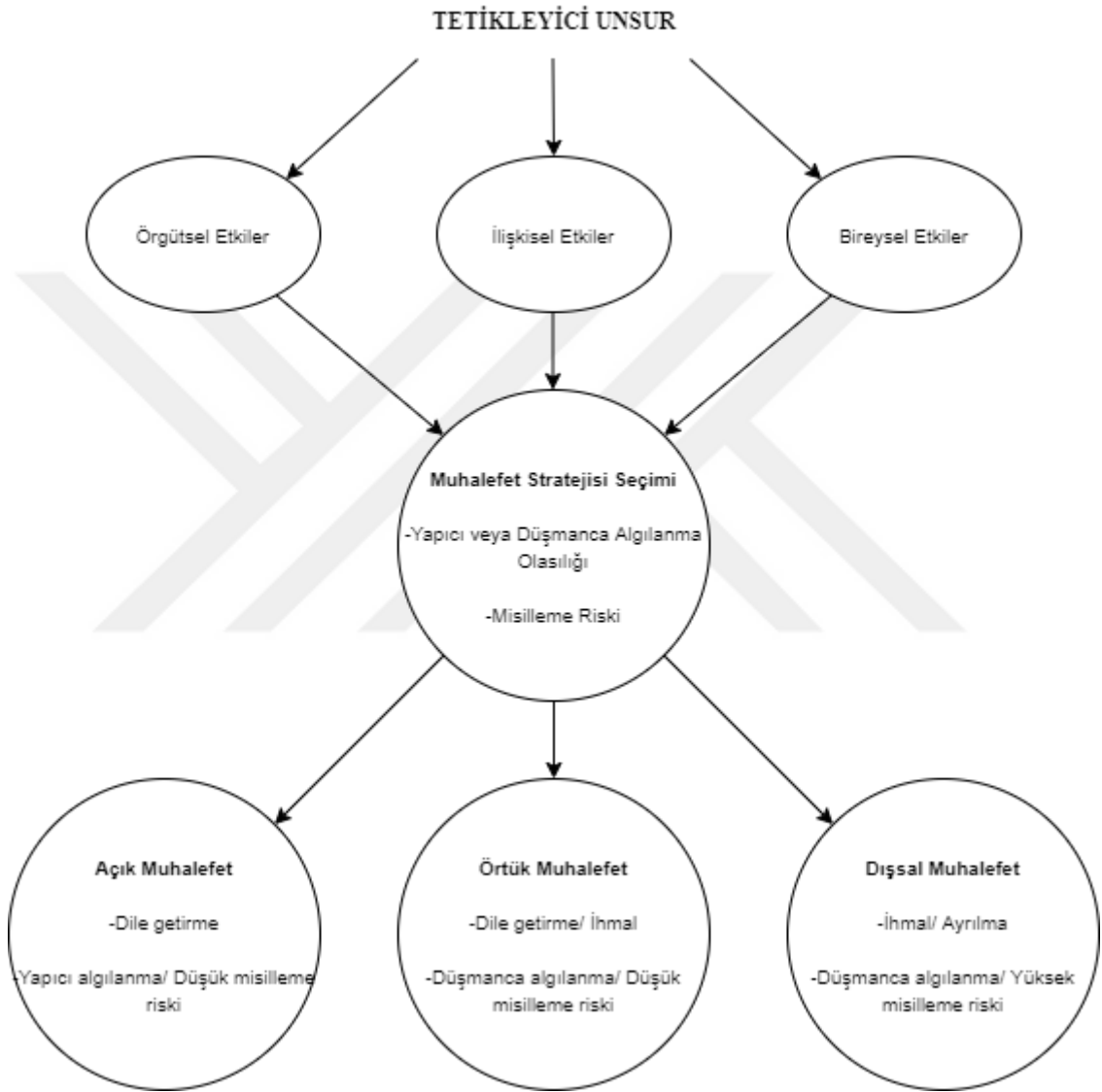
Ayrıca işgörenler örgütteki uygulamaların kendilerine ya da çalışma arkadaşlarına verebileceği *zararın engellenmesi* adına da muhalif tutumlar göstermektedirler. Çalışma ortamında hijyen, güvenlik, beslenme vb. temel olan ve eksikliğinin insan sağlığına olumsuz etki ettiği durumlara, buradan oluşacak zararı engellemek için gösterilen muhalif tutumlar bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Dağlı ve Ağalday, 2015: 889).

Redding muhalefeti tetikleyen olayları açıklarken tekne metaforundan yararlanır (Redding, 1985). "*Kişi tekneyi, batırarak kadar şiddetli seviyede sallama noktasına ne zaman gelir?*" Ona göre; kurumlarda kişilerden beklenenler dile getirilirken yaratıcılıktan, girişimcilikten bahsedilse de şirketler kendi hedef ve doğrultularında ilerleyecek, şirket amaçlarını kendi amaçları olarak görecektir insanlarla çalışmak ister (Redding, 1985: 245). Şirket politikalarına muhalif her duruş bir nevi tekneyi batırmaya çalışmakla eşdeğerdir. Bu yüzden işgörenler muhalif tutum takınacak noktaya geldiyse bunun altında alınmış olan yönetsel kötü kararların etkisi vardır (Redding, 1985: 256). Bu kötü kararlar da genel olarak net bir şekilde illegal, ahlak ve etik dışı, tehlikeli, aptalca, duygusal, yetersiz, duygusuz, pratik olmayan, rahatsız edici ve sinir bozucu kararlar olmaktadır (Redding, 1985: 257).

### **2.2.5. Örgütsel Muhalefet Stratejisini Etkileyen Faktörler**

Yerli ve yabancı literatürdeki araştırmalar göstermektedir ki, işgörenlerin muhalefet tutumları üzerinde birçok faktör etkili olmaktadır (Kassing, 2009: 311; Garner, 2013: 375; Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson, 2007: 98; Özdemir, 2010: 76; Eryeşil, 2018: 58). Kassing (1997) bu faktörleri bir model altında değerlendirmiştir. Ona

göre, işgörenler bu kompleks çevrede muhalefet sürecine girdikleri zaman, bir muhalefet stratejisi seçmek durumundadırlar ve bu seçimi yaparken bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerden etkilenirler (Kassing, 1997: 322). Şekil 2.3'te verilen örgütsel muhalefet modelinde, muhalefet sürecinin başlangıcından ifadesine kadar olan süreç şematize edilmiş, ardından bu süreçler açıklanmıştır.



**Şekil 2.3.** Örgütsel Muhalefet Modeli  
**Kaynak:** Kassing, 1997: 323

### 2.2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler işgörenlerin eğilimlerini ve demografik özelliklerini, kendi organizasyonlarına bağlılıklarını, yakınlıklarını ya da organizasyonel pozisyonlarını içerir (Kassing, 2008b: 1378). İşgörenlerin örgütlere dışarıdan getirdikleri eğilimler,

beklentiler ve örgütlerin içerisinde uyguladıkları davranışları ile ilgilidir ve bu çerçevede işgörenlerin güçsüzlük hissi, çatışmadan kaçınma tercihleri ve doğru yanlış anlayışları muhalefet kararlarını etkilemektedir (Kassing, 2001: 445).

İşgörenlerin kontrol odağı yapısı muhalefet tutumları üzerinde etkili olmaktadır. İç kontrol odaklı bireyle amaçlı eylemlerin sonuç getireceğine inanırken, dış kontrol odaklı bir birey hayattaki sonuçlardan şans, kader veya daha güçlü başkalarının sorumlu olduğunu düşünür (Kassing ve Avtgis, 2001: 119). İşgörenlerin kontrol odağı yapısı bu sebeple çalışma ortamından beklentilerini şekillendirmektedir. Liderler söz konusu olduğunda da içsel kontrol odaklı insanların buldukları grupların lideri olarak ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğu ve lider olarak da birey olarak da mensup oldukları gruba üstün performans kattıkları görülmüştür (Anderson ve Schneier, 1978: 697).

Muhalefet temel düzeyde işgörenlerin sadece karakterlerini değerlendirmelerini değil, aynı zamanda çalıştıkları yerdeki örgütsel ve sosyal yerlerini anlamalarını gerektiren büyük ölçüde kişisel bir eylemdir (Kassing, 2008a: 344). Örneğin; 5 faktör kişilik modeli üzerinden yapılan bir çalışmaya göre vicdanlılık, uyumluluk ve dışa açıklık boyutları işgörenlerin muhalefetini açıklamakta, vicdan duyguları yüksek işgörenler örgütsel uyum üzerinde etkili olabilecek yöneticilerine muhalefet duygularını ifade etmeyi tercih edebilmektedirler (Ötken ve Ceneci, 2015: 15).

Koerner ve Fitzpatrick'e (2002: 80) göre aile ile ilişkiler ve çevre ile olan iletişim arasında etkileşim vardır. Buckner, Ledbetter ve Bridge de yapmış oldukları çalışmada (2013), ailenin muhalefet tutumları üzerindeki etkisini gözlemlemiştir. Onlara göre, bir çocuk, hiyerarşiye karşı tutumunun ve yetişkin bir insanın ast-üst ilişkisi sırasında amirine karşı davranış şeklinin nasıl olması gerektiği gibi konuları ailesinden erken yaşlarda gözlemlemeye başlar ve gözlemleri onun muhalif tutumlar sergilemek ya da sergilememek arasındaki tercihini ve onun muhalefet yöntemini de belirler (Buckner, Ledbetter ve Bridge, 2013: 275).

İşgörenlerin iş doyumları düzeyleri de örgütsel muhalefeti etkileyen bireysel faktörlerden birisidir (Kassing, 2001: 446). İş doyumları bireyin işi ya da iş deneyimleri sonucunda ulaştığı keyifli ya da pozitif duygusal durumdur (Locke, 1969: 316). İşgörenlerin doyum düzeyleri bireysel, örgütsel ya da örgüt dışı sebeplerden etkilenebilmektedir (Kim ve Jogaratnam, 2010: 324). Adil olmayan tavırlar gördüğünü düşünen, ödemelerinin azlığından yakınan iş doyum düzeyleri düşük olan işgörenler örgüt içi ya da dışı yöntemlerle (amirlere şikayetler, davalar, protestolar, istifa vb.) bunu dışa vurabilmektedirler (Henne ve Locke, 1985: 225). Goodboy, Chory ve Dunleavy'nin

çalışması (2008: 262) göstermektedir ki, örgütsel adalet algısı işgörenlerin doyum düzeyleriyle, iş doyumunu da örgütsel muhalefet eğilimleriyle doğrudan ilgilidir.

Kassing ve Avtgis'in çalışmasına göre (1999: 110) bireysel farklılıkların ve özellikle tartışmacı iletişim özelliklerinin işgörenlerin muhalefet düzeylerindeki farklılıkta etkisi vardır. Onlara göre, bireyin düşüncelerini ve beklentilerini açıklamak için fırsatı olmaması yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların örtük muhalefet stratejisini benimsemesine yol açabilmektedir. Kassing ve DiCioccio'nun (2004: 117) çalışmasında da yönetici pozisyonunda olmayan işgörenlerin muhalefet eğilimlerinin daha fazla olduğu gözlenmiş ve bunun yanında iş tecrübesi ve yaşın da muhalefet düzeyleri ile negatif korelasyon içerisinde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.2.5.2. İlişkisel Faktörler**

İlişkisel faktörler bireylerin örgüt içerisinde sürdürdükleri ilişkilerin türü ve kalitesiyle ilgilidir (Kassing, 1997: 324). Bu ilişkilerden biri örgüt içerisindeki ast-üst ilişkisidir. Örgüt içerisinde astların üstleriyle kurdukları ilişkiler iyi ve güçlü olursa işgörenler açık muhalefete; bu ilişkiler zayıf olursa işgörenler örtük muhalefete yönelme eğilimindedirler (Kassing, 2008b: 1378).

Ast-üst ilişkilerinin yanında işgörenlerin beraber çalıştığı kişilerle arasındaki ilişkinin düzeyi, işgörenin muhalefet tutumunun yönünü belirlemektedir. İşgörenin beraber çalıştığı insanlarla yakınlık düzeyi yüksekse, işgören örtük muhalefete yönelmektedir (Ataç, 2015: 122).

Ayrıca işgörenler, iş arkadaşlarının endişelendikleri konularda ya da onların refahı söz konusu olan, onları "kurban" olarak tanımladığı durumlarda da muhalefet göstermektedirler (Sprague ve Ruud, 1988: 178).

#### **2.2.5.3. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, bireylerin örgütleriyle nasıl ilişki kurdukları ve onları nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Kassing, 1997: 324). Kimi örgütler muhalefeti örgütsel karar alma sürecinin doğal bir parçası olarak görürken, kimileri muhalefeti bastırmaya çalışır (Hegstrom, 1990: 142). Bu çerçevede örgütsel kararlar alınırken işgörenlerin kişisel karar alma öncüllerini kullanımına karşı örgütün tutunduğu tavır, işgörenlerin muhalif tutumlarını etkileyecektir (Bullis ve Tompkins, 1989: 304).

Bunun yanında iş doyumu üzerinde olan etkisi sebebiyle dolaylı olarak bireysel faktörlerde ele alınan örgütsel adalet konusu, örgütsel faktörleri oluşturan en temel etkenlerdendir. Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütte adil muamele görmeleri ile ilgilidir (Moorman, 1991: 845). Kassing ve McDowell'in (2008: 40) yaptıkları çalışmaya göre örgütsel adalet algısı düşük bireylerin örgütsel muhalefet eğilimlerinin arttığı net bir şekilde görülmektedir. Bunun yanında araştırma sonucunda yönetici konumda olan işgörenlerin dikey muhalefeti, yönetici olmayan işgörenlerin ise yatay ya da dışsal muhalefet biçimlerini tercih ettiği görülmektedir.

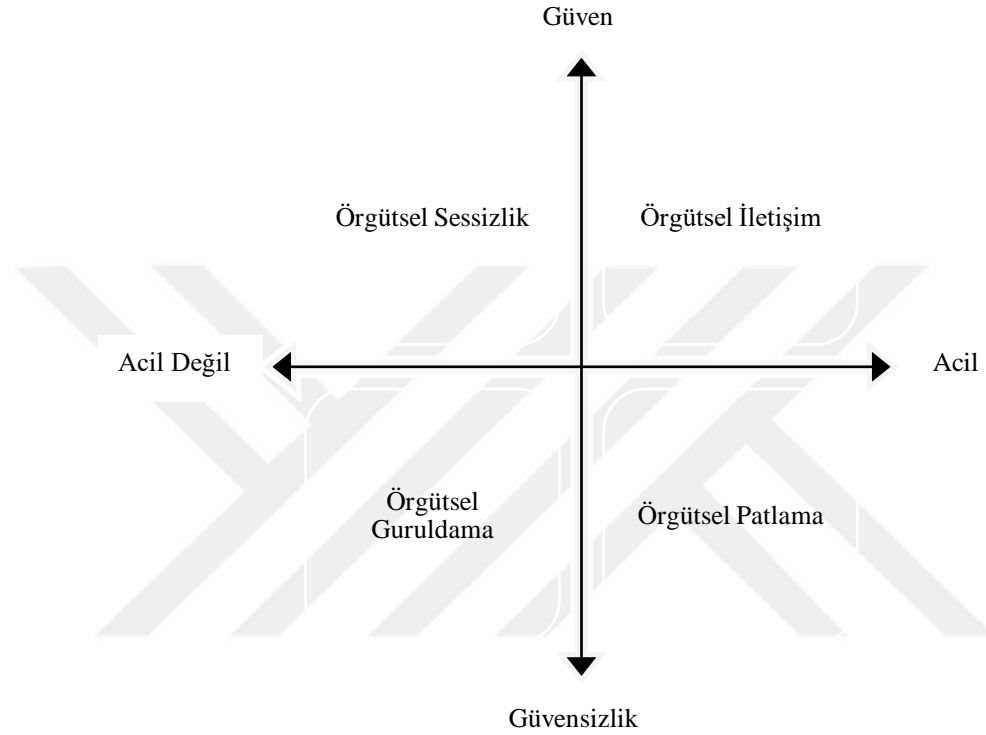
Bir diğer örnek de iş yerlerindeki nepotizm durumudur. Nepotizm kısaca "akraba kayırmacılığı ve gözetimi" olarak açıklanabilir (Bayhan, 2002: 11). Özüren ve Paksoy'un (2019: 218) çalışmasına göre nepotizm görülen iş yerlerinde, adalet algısı bozulmakta ve işgörenler dikey muhalefet eğilimlerinden uzaklaşıp, yatay ve dışsal muhalefet eğilimlerine yönelmektedir.

## **2.2.6. Örgütsel Muhalefet Stratejileri**

Örgütlerde farklı hedef ve beklentilere sahip bireyler bir arada buldukları için kaçınılmaz olan anlaşmazlıkların sonucu olarak doğan muhalefet, işgörenin sesi ve örgütsel etkinin kesişim noktasındadır (Garner, 2009b: 198). Örgütsel Muhalefet Sürecini Etkileyen Faktörler başlığı altında incelenen bölümde belirtildiği üzere bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkileriyle, işgörenler muhalefet stratejilerini belirlerler. İşgörenlerin muhalefet biçimlerinin nasıl algılanacağına ve nasıl bir misillemeyle karşı karşıya kalacaklarına ilişkin değerlendirmeleri, muhalefet stratejisi seçiminde ön planda yer alır (Kassing, 1997: 325). Öyle ki daha önce benzer durumlarda kalan muhalif tutumlar sergilemiş örgüt bireylerinin aldığı misilleme, kalan örgüt üyelerinden muhalif tutumlara sahip olanları sessizliğe itebilmektedir (Hegstrom, 1990: 142). Bunun yanında işgörenler muhalif tutumlarını, bazen endişelerini belirterek, bazen itiraz ederek, bazen de çözümler sunmak amacıyla emir komuta zincirindeki en yakın amirinden en üst kişiye kadar da sunabilmektedirler (Kassing, 2011: 226).

Edmondson ve Munchus (2007: 749) Şekil 2.4.'te belirtildiği gibi örgütsel muhalefet stratejilerini örgütsel sessizlik (organizational silence), örgütsel guruldama (organizational rumbling), örgütsel iletişim (organizational communication) ve örgütsel patlama (organizational blasting) başlıkları altında incelemiştir. Örgütsel sessizliği; olası sorunlarla ilgili bilgilerin işgörenler tarafından yaygın olarak saklanması (Morrison ve

Milliken 2000: 708); örgütsel guruldama'yı işgörenlerin sorunlar hakkında şikâyet etmesi fakat bunları üstleriyle açık bir şekilde konuşmakta isteksiz olması (Edmondson ve Munchus, 2007: 750); örgütsel iletişimi karar verme sürecinde işgörenlerin sorunlar hakkında geri bildirim yapması, örgütsel patlama (2007: 751) ise işgörenlerin gördüklerin sorunları çeşitli kaygılarla kendi amirlerine değil cevap verebileceğini düşündüğü başka kişilere götürmesi olarak açıklanmıştır.



Şekil 2.4. Örgütsel Muhalefet Stratejilerinin Tipolojisi

Kaynak: Edmondson ve Munchus, 2007: 750

Kassing'e göre (1997: 326) ise muhalif tutum gösteren işgörenler açık (dikey), örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç farklı strateji biçimini benimserler. Bu çalışmada da Kassing'in üç tip stratejisi ele alınacaktır.

### 2.2.6.1. Açık (Dikey) Muhalefet

Açık (dikey) muhalefet örgüt içerisinde alt birimlerden üst birimlere doğru yapılan iletişim biçimlerinden biridir (Kassing, 2002: 190). Açık muhalefet bireylerin endişelerini, örgütsel gerçeklikleri ele alabilecek ve bunları değiştirebilecek pozisyonda olanlara doğrudan dile getirmesidir (Cranmer, Buckner, 2017: 39).

Daha önce de belirtildiği gibi örgütler, muhalif tutumlardan örgüt ile ilgili faydalı bilgiler elde edebilmektedirler. Bu faydadan yararlanabilmek için örgütler önce

muhalefeti dinlemeye ve hoşgörüyle karşılamaya uygun bir örgütsel iklime sahip olmalıdır (Kassing ve Kava, 2013: 46). İşle ilgili muhalefet bildirmek riskli olabilmektedir (Kassing, Fanelli ve Chakravarty, 2018: 2). Özellikle açık muhalefet tutumu, işgörenlerin ancak anlayışla karşılanabileceklerini düşündükleri bir örgüt ortamında onlar tarafından tercih edilebilir (Ataç, 2015: 126). Muhalif tutumlarından dolayı yöneticilerin kendisine intikam duygularıyla yaklaşacağını, iş yerindeki ilişkilerinin zarar göreceğini düşünen ve zayıf performans değerlendirmeleriyle ilgili endişe duyan işgörenler açık muhalefete yönelmemektedir (Redmond, Jameson ve Binder, 2016: 160).

Bunun yanında, başka bir bakış açısıyla örgütlerdeki muhalif düşüncelere karşı tutum zaman içerisinde sabit kalmayacaktır. İşgörenler tartışmalara girdikçe, sorular sordukça kolektif bir biçimde örgütteki muhalefet algısını da değiştirebileceklerdir (Waldron ve Kassing, 2010: 11).

İşgörenler açık (dikey) muhalefet stratejisine, örgüt içi ihlaller ve yükümlülüklerin yerine getirilmediği durumlarda yönelmektedir (Schalk, De Ruiter, Van Loon ve Van Regenmortel, 2018: 3). Yöneticileri tarafından ihlallerin neden oluştuğu hakkında yeterli açıklama göremeyen işgörenlerde güçlü negatif duygu durumu oluşmaktadır (De Ruiter, Schalk, ve Blomme, 2016: 11). Dikey yöndeki bu iletişimin sonucunun etkisiz olduğunu gören veya sesinin duyulmadığını düşünen bu işgörenler bazı zamanlarda istifa etmeyi tercih edebilmektedirler (Zeng, Kelly ve Goke, 2020: 84). Bunun aksine yapılan çalışmalarda açık muhalefet gerçekleştirebilen yani, yöneticilerine doğrudan şikâyet ve sorunlarını dile getirebilen işgörenlerin ise iş tatminlerinin daha yüksek, üstleriyle daha kaliteli iletişim kurabilen ve muhalif tutumlarını iş arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih eden çalışanlara göre örgütleriyle daha özdeşleşmiş bireyler oldukları gözlemlenmiştir (Kassing, 2001: 457-458).

#### **2.2.6.2. Örtük (Yatay) Muhalefet**

Örtük muhalefet, işgörenin muhalif tutumlarını iş arkadaşlarıyla ya da örgüt içerisindeki aynı veya benzer statüye sahip diğer işgörenlerle paylaşma yoluyla göstermesidir (Payne, 2014: 132). Bir başka tanımla muhalefetin örgüt içerisinde halihazırda var olduğu fakat üstlerin farkında olmadığı muhalefet biçimidir (Kassing, 2012: 303).

Bu tip muhalefet stratejisi, işgörenlerin üstleriyle görece daha düşük kalitede iletişime sahip ve örgütlerinin işgörenlerin geri dönüşlerine görece daha toleranssız olduklarını düşündükleri ya da işgörenlerin diğerlerine kıyasla örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin daha düşük olduğu durumlarda görülmektedir (Kassing, 2011: 227).

Bunun yanında bir örgütte işgörenler arası ilişkilerin düzeyi de onların muhalefet stratejileri üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenin sadece bir arkadaşına şikayetlerini anlatmak ve onunla paylaşmak istemesi onları örtük muhalefet tutumları sergilemeye itebilir (Garner ve Wargo, 2009: 384). Yani örtük muhalefet stratejisi gösterenlerin motivasyonu açık muhalefet gösterememek olabildiği gibi bunu tercih etmemesi de olabilir (Croucher ve diğerleri, 2009: 179). Örneğin; yapılmış olan bir çalışmada da görülmektedir ki aralarında özel bağ ve yakınlıklar bulunan işgörenlerin, sadece iş ilişkisi içerisinde bulunan işgörelere göre yatay muhalefet gösterme eğilimleri daha yüksektir (Sollitto ve Myers, 2015: 41-42).

Goldman ve Myers'in yapmış oldukları çalışmaya göre de işgörenlerin örgütsel katılımı, örgütsel bağlılıkları, örgütte aldıkları görev ve sorumluklar arttıkça, yani işgörenler örgüt kültürüne uyum sağladıkça örtük muhalefet gösterme eğilimleri azalmaktadır (Goldman ve Myers, 2015: 31).

Ayrıca Kassing (2011: 231) yapmış olduğu bir çalışmasında işgörenlerin baş etme stratejilerinin muhalefeti ifade biçimlerinde etkili olduğunu belirtmiştir. O'na göre muhalif eğilimler gösterdiği zaman karşılık görmekten çekinen bir işgören yine de muhalif tutumlar sergilemek istiyorsa örtük muhalefet biçimine yönelmekte ve bu tutum açık muhalefete göre daha agresif bir biçimde gerçekleşmektedir (Kassing, 2011: 231).

### **2.2.6.3. Dışsal Muhalefet**

Dışsal muhalefet, işgörenin işyeri politikaları ve uygulamaları hakkındaki karşıt görüşlerini ve anlaşmazlık yaşadığı konuları arkadaşlarına, ailesine ya da içerisinde bulunduğu örgüt dışında kalan kişilere ifade etmesidir (Kassing ve DiCioccio, 2004: 114).

Kassing'e göre (1998: 192), dışsal muhalefet yüzleşmeksizin ve meydan okumaksızın aynı fikirde olmamaktır. O'na göre örgütler her zaman iş birliğini teşvik etmemekte ve görüşlerini savunan işgörenlerin bu tavırlarını saldırgan olarak algılayabilmekte ve düşmanca bulma eğilimi gösterebilmektedirler.

Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmaya göre de işgörenlerin dışsal muhalefete yönelmelerinde, fikirlerini örgütleri içerisinde sözlü olarak ifade edememeleri etkili

olmaktadır. Misilleme korkusu ve düşük güven algısı onların muhalif tutumlarını örgüt içerisinde kabul edilebilir bir süreç olarak görmelerini engellemiş ve bu tutumlarını anonim olarak kaydedilen görüşmelerde ve anketlerde, yani örgüt dışında ifade etmelerine neden olmuştur (Jameson, 2010: 50-51).

Bireysel faktörler göz önünde bulundurulduğunda, düşüncede birliği ve uyumu vurgulayan bir aileden gelen işgören bu kaygıyı muhalif tutumlarına yansıtabilir; üzerinde oluşabilecek işyeri politikalarına ve hedeflerine uyum sağlamada isteksizlik ya da uyumsuzluk gibi algılardan kaçınmak için dışsal muhalefete yönelebilir (Buckner, Ledbetter ve Payne, 2018: 328).

Ayrıca dışsal muhalefet yönetici pozisyonunda bulunanlarda yönetilenlere nazaran daha az görülmekte, yaşla beraber dışsal muhalefet azalmakta, işyeri tecrübesi arttıkça azalmaktadır (Kassing ve DiCioccio, 2004: 117).

#### **2.2.6.4. Haber Uçurma (Whistleblowing)**

Haber uçurma genel anlamıyla, öncelikle kamu yararını gözeten işgörenlerin örgütsel yanlışları araştırmak ve düzeltmek amacıyla, bu yanlışları araştırabilecek ya da yanlışların düzeltilmesini kolaylaştırabilecek kişi ya da kurumlara aktarması biçiminde gerçekleşen muhalefet biçimidir (Martin ve Rifkin, 2004: 84). Bir başka tanımla mevcut ya da eski örgüt üyelerinin işverenlerinin kontrolü altında yapılan yasa dışı ya da ahlaka aykırı uygulamaları eylemde bulunabilecek kişi ya da kuruluşlara açıklamasıdır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 278).

Haber uçurma davranışını gösteren kişiler örgütteki etik dışı ya da yasal olmayan davranışları açığa çıkararak örgütün ve geniş anlamda toplumun çıkarlarını koruma anlayışıyla motive olmanın yanı sıra örgüt içi ya da örgüt dışı teşvikler ile de bu davranışa yönelebilmektedirler. Suçu önlemek amacıyla örgütün kendisinin ya da örgüt dışı kamu kurumlarının yaptığı finansal teşvikler buna örnek olarak gösterilebilir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 6).

Haber uçurma yönteminde 4 element bulunmaktadır. Bunlar; haberi uçuran kişi, yapılan yanlış uygulama, uygulamayı yapan kişi ya da örgüt ve haber uçurulan kişi ya da kurumdur (Sampaio ve Sobral, 2013:373). Haberin uçurulduğu yer ya da kişi kurum içinden olursa (üst yönetim vb.) bu durum dâhili haber uçurma, kurum dışı olursa (hükümet, basın, adli makamlar vb.) harici haber uçurma olarak adlandırılır (Miceli, Near ve Dworkin, 2008: 8).

Dışardan gelebilecek bir zarar örgüte ciddi zararlar verebileceğinden dolayı dâhili haber uçurma daha etik görülmektedir (Park ve Blenkinsopp, 2009: 548). Ancak işgörenler yönetimleri tarafından hoş görülmeceğini düşündüğü için çoğu zaman gördükleri yanlışları üstlerine raporlamamaktadır (Kaptein, 2011: 514). Kimi örgütlerde üstleri tarafından işgörenlerin bağlılıkları sorgulanabilmekte ve üstlerinden misilleme görebilmektedirler (Larmer, 1992: 128). Öyle ki; haber uçurmaya karar vermeden önce kişi alternatif yolların tüketildiğinden emin olmalı, bunun sonucunda oluşabilecek duygusal ve finansal sorunlarla karşılaşacağını bilmeli ve bu durum kamuya açıldığı zaman ne tip duygusal ya da finansal yardımlar alabileceğini değerlendirmelidir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 3).

Aksine örnekler bulunsa da (Zipparo, 1999: 85), çoğu harici haber uçurma yoluna giden işgören, daha önce dâhili yollarda bunu çözmeye çalışmış ve başarısız olduktan sonra son çare olarak harici yollara yönelmiştir (Rothschild ve Miethe, 1999: 124). Ayrıca hâlihazırda örgütsel bağlılığı düşük olan işgören, örgüt içerisinde haber uçurucu olarak anılmaktansa sorunu dışarıda çözerek kendinden çok örgütün idaresi ile ilgili sorunların öne çıkmasını da hedefleyebilmektedir (Donkin, Smith ve Brown, 2008: 85).

Haber uçuran kişiler çoğunlukla gözlemediği yanlışları düzeltebilecek otoriteye sahip olmayan kişilerden oluşmaktadır. İşgören burada düzeltilme kabiliyetinden yoksun olduğu örgütsel uygulamalardaki sorunları kamuya açarak kendinden üst konumda olan kişilere karşı daha güçlü hale gelmektedir (Jubb, 1999: 79).

### **2.2.7. Muhalefetin Bireysel ve Örgütsel Etkileri**

Örgütsel muhalefet birçok farklı sebepten dolayı hem örgütler hem de işgörenler için önemli bir iletişim biçimidir (Garner, 2013: 374). Bu iletişim biçiminin hem örgütler hem de işgörenler açısından pozitif ya da negatif sonuçları olabilmektedir (Agun, 2020: 52).

Muhalefet tutumlarına karşı olumlu tavır takınan işletmeler için bu durum hatalar ve eksikleri görebilme; ilgili konularda gerekli düzeltmeleri yaparak gelişme fırsatıdır (Özüren ve Paksoy, 2019: 219). Örgütteki etik olmayan tutumların örgütsel muhalefeti tetiklediği göz önünde bulundurulursa (Özdemir, 2013: 79); vicdanının sesini dinleyerek örgütsel algılardaki sorunları dile getiren kişi, talep ettikleri ya da önerdikleriyle örgütün daha etik standartlarda çalışmasına yol açabilir. Bu şekilde örgütün daha insancıl ve şefkatli bir ortam olmasını sağlayarak örgüt için daha iyi bir gelecek inşa edilmesine

katkıda bulunur (Shahinpoor ve Matt, 2007: 47). Yönetim ve işgören arasında güvenilirlik ve bağlılık ilişkisi içerisinde yürütülen bir muhalefet, stratejik karar verme ve bu kararların kalitesi üzerinde de pozitif etkiye sahiptir (Dooley ve Fryxell, 1999: 398).

Sessiz kalmayı tercih eden işgörenlerin bulunduğu bir örgütte ise yukarı yönlü bilgi akışı sağlıklı gerçekleşmeyecek ve bu sebeple sorunların farkına varamayan yöneticiler uzun vadede örgüt için ciddi sorunlara neden olan kararlara yönelebilecektir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1473). Enron skandalı üzerine yapılan bir çalışmada örgütte muhalefetin nasıl yok edildiği ve bunun sonuçları incelenmiştir. Çalışmaya göre; örgütte karizmatik liderlik ve kurumsal okültizm kullanılarak işgörenler kendi kimliklerinden uzaklaştırılmış, liderlerine koşulsuz bir bağlılık ile hareket ettirilmiş, etik kaygıları yozlaştırılarak örgüt liderleri tarafından manipüle edilebilir bir hale getirilmiş, bu şekilde örgütte tartışma ve muhalefet yok edilerek işgörenler sorunları göremez hale getirilmiştir (Tourish ve Vatcha, 2005: 37). Bu da şirketin sonunu hazırlamıştır.

	Sessizlik	Kal	Git
<b>Dile Getirme Boyutları</b>	İç Eleştiri	Eylem yok. Geleneksel bağlılık.	Sessizce ayrılmak
	Dışsal rapor etme	Protesto ya da iç değişim çabası, iç yönelim	İşten ayrılış görüşmesinde istifa sebebini açıklamak
		Dış baskıyı kullanarak protesto ya da iç değişim çabası	Kamuya açık protesto ile işten ayrılmak, istifa

**Kaynak:** Graham, 1983: 11

Yukarıdaki tabloda işgörenlerin örgütteki olumsuz gidişata verebilecekleri tepki biçimleri incelenmiştir (Graham, 1983: 11). Graham bu çalışmada sessiz kalma tutumlarını geleneksel bağlılık ya da kör sadakat olarak tanımlamıştır. İşgörenler kör sadakatin altında sessiz kalmaya devam ettikleri sürece örgütlerin kendini düzeltebileceği ve performansını geliştirebilecek bilgilerden yoksun kalacağını belirtmiştir (Blackburn, 1988: 7).

İşgörenlerin muhalif tutumlarına karşı olumlu tutum sergileyen yönetimler örgütsel iklim ortamını, örgütsel bağlılığı ve örgütsel özdeşleşmeyi oluşturabilecektir. Bu değerleri örgüt içerisinde yerleştirebilmek için muhalefetin de içerisinde yer aldığı örgütsel iletişim yollarının açık tutulması gerekmektedir (Kassing, 2008a: 352). Ayrıca örgütlerin değişen çevre koşullarına adaptasyonu olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel

öğrenme (Argyris, 2008: 53) de işgörenlerin seslerinin bastırıldığı bir ortamda gerçekleştirilemeyecektir (Bisel, Messersmith ve Kelley, 2012: 137).

Muhalefetin örgütler açısından diğer bir faydası da bireysel düşüncenin öne çıkışı ile yeni fikirlerin önünün açılması, sorunların çözümüne katkı sağlanması ve karar alma süreçlerine daha çok katılan işgörenlerde işten ayrılma eğiliminin azalmasıdır (Garner, 2016: 418).

Muhafif tutum sergileyen işgörenler bu tutumlarından kendileri de etkilenmektedirler. Bu etkileşim örgütlerin muhalif tutumlara bakış açısına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz yönde olabilmektedir. Mobbing, tehdit, örgüt içerisinde pozisyon değişikliği ve terfilerini engelleme gibi yollar eleştirilere kapalı yönetimlerin muhalif işgörelere karşı kullandığı bazı yöntemlerdir (Ergün, 2017: 19). Düşman olarak algılanmaktan ya da işini kaybetmekten çekinen bir işgören, dışsal muhalefet ile bu riski azaltır, sosyal destek ve duygu boşalması anlamında önemli kazanımlar elde eder (Kassing ve Armstrong, 2002: 58). Ayrıca ücretlerden kaynaklanan adaletsizlik algısı yüksek işgörelerin yatay muhalefete yönelerek de duygu boşalması sağladıkları görülmektedir (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008: 260).

Muhalefetin örgüt açısından olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Yöneticilerin düşüncelerine sıkı sıkıya bağlı kaldığı durumlarda örgütsel muhalefet kişiler arası ilişkileri gerebilir, iletişim hataları yaşanabilir; bunun sonucunda alınan stratejik kararların kalitesinde ve örgütsel performansta düşüş görülebilir (Samba, Knippenberg ve Miller, 2018: 381).

### **2.2.8. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel muhalefet de diğer örgütsel davranış kavramları gibi çeşitli alanlarla ilişkilendirilerek ve birbirinden farklı yöntemler kullanılarak araştırılmıştır. Bu çalışmalar yapılırken gerek kamu gerek özel sektörden çeşitli örneklemler incelenmiştir. Bu bölümde yerli ve yabancı literatürde örgütsel muhalefet ile ilgili yapılmış çeşitli çalışmalara yer verilecektir.

Özdemir (2010) yapmış olduğu çalışmada Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan kamu genel liselerinde görev yapan öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerini ve biçimlerini ve muhalif tutumlarının sonuçlarını incelemiştir. Karma yöntem kullandığı çalışmasının sonucunda öğretmen muhalefetine genel olarak etik ve hukuk dışı zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının yol açtığını tespit etmiştir. Yine araştırma

sonucunda eğitim düzeyi yüksek, sendikalı, orta yaşta olan ve çok sayıda okulda görev yapmış öğretmenlerin muhalif tutum gösterme eğilimlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Öğretmenlerin en çok doğrudan itiraz yöntemini kullandıkları, muhalif öğretmenlerin okul yöneticilerinden baskı gördüğü, muhalefetin örgütsel ahengi bozmasıyla birlikte demokrasi ve adalet yönünden okula pozitif katkı sağladığı gözlemlenmiştir.

Ataç (2015) yapmış olduğu çalışmada Ege ve Marmara bölgelerinde, sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilmekte olan beyaz yakalı çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda örgütsel demokrasinin tüm alt boyutlarının etkili olduğu ayrıca yapısal faktörlerin görece daha büyük etki sahibi olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanlar en çok açık muhalefet türünü tercih etmişlerdir. Örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklarken anlamlı bir değişken olduğu, muhalefet düzeyi yüksek örgütlerde demokrasi algısının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Ergün (2017) çalışmasında okul çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının örgütsel muhalefeti nasıl etkilediğini ve bu etkide örgütsel destek ve güvenin aracılık rollerinin varlığını araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi resmi okullarıdır. Araştırma sonucunda çıkarıcı bağlılığın değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ahlaki bağlılığın hiçbir muhalefet boyutu üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, sadece dikey muhalefet üzerinde yöneticiye ve paydaşa güven ile örgütsel destek aracılığı ile etkili olduğu tespit edilmiştir. Yatay muhalefet üzerinde yöneticiye güven aracılığı ile etkili olduğu gözlemlenmiştir. Zoraki bağlılığın dikey muhalefeti doğrudan ve yöneticiye güven aracılığı ile etkilediği ve zoraki bağlılığın yatay muhalefet üzerindeki doğrudan anlamlı etki etmediği ancak yöneticiye güven aracılığı ile etkisi olduğu belirtilmiştir.

Eryeşil (2018) örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisini incelemek üzere Konya ilindeki banka çalışanlarıyla yapmış olduğu çalışma sonucunda, banka çalışanlarının algılanan örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel muhalefet düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yanında bu etki üzerinde çalışan sesliliğinin kısmen aracı rol oynadığını tespit etmiştir.

Yıldız (2013) yapmış olduğu çalışmada ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çerçevede 2012- 2013 öğretim yılında Bolu ili merkez ilçe sınırlarında

bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleriyle gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm algıları arasında yüksek seviyede negatif, örgütsel muhalefet algıları ile orta seviye negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Ötken ve Cencki (2013) çalışmalarını beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere İstanbul'da otomotiv, tekstil, bankacılık vb. sektörlerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapmışlardır. Çalışma sonucunda sorumlu ve düzenli kişilerin yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefette bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı, duygusal dengenin ise hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı belirtilmiştir.

Bakan, Doğan ve Yılmaz (2017) yapmış oldukları çalışmada çalışanların mesleki öz yeterlilik algılarının örgütsel muhalefet düzeyi üzerinde etkisini incelemişlerdir. Örneklem olarak Kahramanmaraş ilinde çeşitli sektörlerde bulunan firmaların çalışanları belirlenmiştir. Çalışma sonucunda mesleki öz yeterlilik algı boyutlarının örgütsel muhalefet boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Şentürk ve Coşkuner (2018) yapmış oldukları çalışmada liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda güçlendirici liderliğin dikey muhalefeti negatif yönde etkilediği, yatay muhalefeti ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Etik liderlik davranışının ise dikey muhalefeti olumsuz, yatay muhalefeti olumlu etkilediği belirtilmiştir. İstismarcı liderliğin ise dikey ya da yatay muhalefet üzerinde bir etkisi bulunmamıştır.

Graham (1983) yapmış olduğu çalışmada örgütsel muhalefetin önemini değerlendirmeyi, örgütsel muhalefetin nedenlerini ve sonuçlarını etkileyen faktörleri belirlemeyi ve analiz etmeyi, kişi ve kurumlara örgütsel muhalefeti daha etkili kılmak için öneriler sunmayı amaçlamıştır. Bu çerçevede 15'ten fazla federal kurumda 8500'ün üzerinde işgörenle çalışmıştır. Katılımcıların neredeyse yarısı son bir yıl içerisinde iş yerinde yapılan yanlışlar olduğunu belirtmiştir. Bu kişilerden 30%'u bu durumu birine rapor ettiğini, rapor edenlerin çoğu kötü bir durumla karşılaşmadığını beyan etmiştir. Rapor edilen sorunların üçte ikisi bu sorunların büyüklüğünden dolayı çözülememiştir. Sonuç olarak bu çalışmayla örgütsel muhalefetin önemi vurgulanmış ve yapılacak olan diğer çalışmalar teşvik edilerek önleri açılmıştır.

Garner'ın (2009a) çalışmasında örgütsel muhalefeti işgörenlerin dile getirmesi ve örgütsel etki açısından kavramsallaştırmıştır. Çalışmada faktör analizleri sonucu 11 tip muhalefet mesajı belirlenmiştir. Bu şekilde işgörenler açısından iş yerlerinde seslerini duyurma anlamında önemli olan muhalefet mesajlarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunulduğu belirtilmiştir.

Kassing (1997) bu çalışmasında örgütsel muhalefeti yeniden kavramsallaştırdığı bu çalışmasında örgütsel muhalefet modelini de ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda 4 elementten oluşan bir model öne sürmüştür. Bu model tetikleyici unsur, muhalefet stratejisi seçiminde etkili olan faktörler, muhalefet stratejisi ve muhalefetin ifade edilmesinden oluşmaktadır.

Kassing ve Avtgis(1999) genel olarak bireysel farklılıkların ve özel olarak agresif iletişim özelliklerinin çalışanların muhalefet stratejisi seçimlerini ne derecede etkilediğini araştırmıştır. Çalışmaları sonucunda sözlü saldırganlığın, tartışmacılığın ve örgütsel konumun açık ve yatay muhalefet kullanımı üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bireysel farklılıkların dışsal muhalefet eğilimleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır.

Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson (2007) yapmış oldukları çalışmada işgörenlerin tükenmişlik sendromunun örgütsel muhalefet ifadelerine etkisini incelemişlerdir. Birleşik Devletler 'in orta-batı bölümündeki çeşitli örgütlerden 209 işgörenle yapılan çalışmanın sonuçlarına göre yüksek düzeyde duygusal tükenme, başarısızlık duygusu ve iş arkadaşlarından soyutlanma ifade eden işgörenler düşük düzeyde dikey muhalefete yönelmekte ve yatay muhalefetten tamamen kaçınmaktadırlar. Dışsal muhalefetin ise bu denkleme önemli ölçüde katkı bulunmadığı belirtilmiştir.

Croucher, Parrot, Zeng ve Gomez (2014) örgütsel muhalefet ile iş yeri ifade özgürlüğü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere 5 Avrupa ülkesinde yaptıkları çalışmada sonuçlar, işyerinde konuşma özgürlüğünün Fransa ve Almanya'daki tüm örneklemde muhalefetle pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. İspanya'da ise sonuçlar anlamlı bir fark oluşturmazken, Birleşik Krallık'ta işyerinde konuşma özgürlüğü ile muhalefet arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finlandiya'da ise işyerinde konuşma özgürlüğü ile açık muhalefet arasında negatif bir ilişki, yatay muhalefet ile pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca araştırmada milliyetin iş yerinde muhalefet

ve ifade özgürlüğü üzerinde etkili olduğu, Almanya'nın bu özgürlükte en yüksek, İspanya'nın en düşük puanı aldığı belirtilmiştir.

Kassing (2000) ast-üst ilişkisi ile işgören muhalefetinin arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması sonucunda amirleriyle iyi ilişkiler içerisinde olduğu algısına sahip işgörenlerin, amirleriyle düşük kaliteli ilişkiler içerisinde olduğu algısına sahip işgörenlere göre önemli ölçüde daha fazla açık muhalefet kullandıklarını tespit etmiştir. Tersine, üstleriyle ilişkilerindeki kalitenin düşük olduğu algısına sahip işgörenler de iyi ilişkiler algısına sahip işgörenlere göre önemli ölçüde daha fazla yatay muhalefet kullanmaktadırlar.

Buckner, Ledbetter ve Bridge (2013) aile iletişim kalıplarının işgörenlerin muhalefet eylemleri üzerinde anlamlı etkisini belirlemek üzere yaptıkları çalışma sonucunda dikey muhalefet için önemli bulgulara ulaşmışlar, yatay muhalefet için ise anlamlı sonuçlar elde etmemişlerdir. Çalışmada çoğulcu ailelerden gelen işgörenlerin rızaya dayalı ailelerden gelen işgörenlere göre dikey muhalefet ifade etme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Kassing ve Armstrong (2011) yapmış oldukları çalışmada görev süresi, istihdam geçmişi ve örgütsel statünün işgören muhalefeti ile ilişkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre işgörenler yönetim mevkiindeyse açık muhalefete, yönetim mevkiinde değillerse yatay muhalefete yönelmektedirler. İstihdam geçmişi ya da görev süresi gibi faktörlerin açık muhalefet gösterme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmamakta, yatay muhalefet eğilimleri üzerinde ise etkili olmaktadır.

Goldman ve Meyers (2015) araştırmalarında örgütsel asimilasyon ile işgörenlerin açık, yatay ve dışsal muhalefeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel asimilasyonun alt boyutlarından iş arkadaşlarıyla yakınlık, üstlerle yakınlık, kültürel uyum, tanınma, katılım, iş yeterliliği ve rol müzakeresi boyutları açık muhalefet ile pozitif yönlü ilişki kurarken; kültürel uyum ve katılım boyutları yatay muhalefetle negatif yönlü ilişki kurmuştur. Dışsal muhalefet ile ise örgütsel asimilasyonun herhangi bir alt boyutu anlamlı bir ilişki kurmamıştır.

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; araştırma problemi, amacı, önemi ve yöntemi belirtilmiştir. Araştırma yöntemi çerçevesinde gerçekleştirilen saha çalışması ile hipotezler test edilmiştir. Son olarak araştırmada yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Problemi

Çevre insanın kişisel özelliklerinin şekillenmesinde en önemli etkenlerdendir. Doğduğu andan itibaren bireyin başta ailesi, yakın çevresi, arkadaşları, yaşadığı şehir, aldığı eğitim ve yaptığı iş gibi hemen her şey bu etkide pay sahibidir. Kişinin dünya algısı, iyi-kötü anlayışı, hedef ve idealleri, norm ve değer yargıları hayatı boyunca çevresi ile etkileşim halindedir. İçinde bulunulan çevrenin kültür yapısı aynı zamanda bireyin kültür yapısının oluşumunda da etki sahibidir.

Kültür, temel olarak sembollerle edinilen ve aktarılan, insan gruplarının eserlerdeki somutlaşmaları da dahil olmak üzere ayırt edici başarılarını oluşturan, kalıplaşmış düşünme, hissetme ve tepki verme biçimleridir (Kluckhohn, 1951: 8). Literatürde kültür konusunun hemen hemen her alandan ilgi gördüğü ve çok çeşitli değişkenlerle birlikte incelendiği görülmektedir. İnsanın olduğu her yerde kültür kavramından söz edilebilmektedir. Hofstede'e göre (1980: 27) kültürel farklılıklar aileler, okullar, dini kurumlar, kamu kurumları ve iş dünyası gibi alanlarda bireysel davranıştaki kültürel farklılıklardan bile daha çok belirgindir.

Örgüt çalışmalarında da örgüt kültürü, alt kültürler, örgüt kültürünü etkileyen faktörler gibi konulara sıklıkla rastlanmaktadır. Ulusal kültür de bu çerçevede örgüt çalışmaları için önemlidir. Bireylerin norm ve değer dünyası örgüt kültüründen etkilendiği gibi onlar da değer dünyalarıyla örgüt kültürü üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel davranış tutumlarının açıklanmasında ve işgörenlerin norm ve değerlerini anlamlandırmada kültür önemli bir yol göstericidir.

Örgütsel muhalefet ise örgütsel davranış biçimlerinden biridir. Özellikle örgütteki insan faktörünün değerinin artmasıyla örgütsel davranış çalışmalarına olan ilgi artmıştır. Örgüt mensuplarının örgüt uygulamaları ya da politikalarından ayrı düşünme durumunu

ifade eden örgütsel muhalefete çoğu zaman olumsuz anlamlar yüklenmektedir. Ancak yapılan çalışmalar göstermektedir ki muhalif tutumlara tolerans gösterebilen örgütler için yeni fikirler, hataların giderilmesi, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları gibi birçok konuda örgütlere pozitif değerler katmaktadır. Muhalefeti kaçınılmaz bir unsur olarak kabul edebilen örgütler süreçleri iyi yönettikleri takdirde muhalefet onlar için olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Kültürün gerek örgütler gerek bireyler üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda örgütsel muhalefet tutumları üzerinde de etkili olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede araştırmanın problemini ulusal kültürün örgütsel muhalefet üzerine etkilerinin ne düzeyde olduğu sorusu oluşturmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, ulusal kültür algılarının örgütsel muhalefet davranışlarına etkisini incelemektir. Ulusal kültür boyutlarının bireylerin çevrelerini anlamlandırmalarında, verdikleri kararlarda ve yönelimlerinde etkili olduğu bilinmektedir. Muhalefet olgusu da kişilerin buldukları örgütsel, bireysel ve ilişkisel koşullarla ilgilidir. Onların muhalefet eğilimlerini ve stratejilerini içeresinde buldukları koşullar belirler. Bu çerçevede araştırmada kültür boyutlarının bireylerin örgütsel muhalefet stratejilerini etkileyebileceği düşüncesi ile yola çıkılmıştır.

Muhalefeti ortadan kaldırma çabasından ziyade bundan istifade etmenin örgütler daha faydalı olacağı çalışmada ve ilgili literatürde birçok kez üzerinde durulan bir konu olmuştur. Çünkü muhalefet ortadan kaybolmamakta, sadece yön ve alan değiştirmektedir. Bu sebeple muhalefet tutumları için uygun ortamı sağlayan örgütler yenilikçi fikirlerden istifade etmenin yanında, işgörenlerin çalışma ortamları hakkında daha pozitif düşüncelere sahip olmasını da sağlamaktadır.

Sözü edilen muhalefet stratejileri üzerinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Literatürde yapılmış çalışmalara bakıldığında ulusal kültür ve örgütsel muhalefet kavramlarının daha çok birbirinden ayrı çalışıldığı (Tjosvold, 1991; Kavak ve Kaygın, 2018; Korucuoğlu ve Şentürk, 2018; Thompson, McDonald ve Connor, 2020), birlikte incelendiği çalışmaların ise sayıca çok az olduğu ve kültürün alt boyutlarının muhalefetle ilişkisinin ayrı ayrı irdelendiği görülmüştür (Croucher, Parrott, Zeng ve Gomez, 2014; Basabe ve Ros, 2005).

Çalışmada, ulusal kültürün erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumsuluk ve uzun dönem odaklılık boyutlarının, örgütsel muhalefet boyutları olan açık muhalefet, örtük muhalefet ve dışsal muhalefet boyutlarına etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile ulusal kültür ve örgütsel muhalefet literatürüne katkı sağlanması, bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara faydalı olunması ve literatürde bu konuya ilişkin araştırmaların artması hedeflenmiştir.

Çalışmanın özel sektöre, belediyede yürütülmesi sebebiyle özellikle kamu sektörüne, kurumların yöneticileri ve işgörenlerine faydalı olacağı düşünülmektedir. Örgüt yönetimlerin muhalif tutumlar sergileyen işgörenleri daha iyi anlaması, bu konuda toleransın artması ve bu vesileyle yenilikçi fikirlerin önünün açılması için teşvik edici olması umulmaktadır.

Dünya’da giderek muhalefet olgusuna olan bakış değişmeye başlasa da birçok kültür, örgüt ve yapıda muhalefet hala bir tabu olarak görülmektedir (Kassing, 1998: 192). Yönetimler örgütlerde farklı düşünceleri bir tehdit olarak görmekte ve önüne geçmeye çalışmaktadır (Kassing, 2002: 188). Ancak insan düşüncesinin, bireyselliğinin ve bu düşüncelerin ifadesinin bireyler açısından önemi artmaktadır. Yönetimler giderek daha katılımcı olmaya zorlanmakta, örgütler giderek daha yatay yapılanmalara gitmektedirler (Champoux, 2010). Kültür boyutlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemenin yanında muhalefet kavramının doğru anlaşılması, ifadesi için uygun ortamların sağlanması ve mümkün olduğunca bu olgudan istifade edilmesi için bu konunun üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ana amacı ve öneminin yanında muhalefet kavramına olan ön yargılı bakış açısının değiştirilmesi de bu çalışmanın alt amaçlarından biri olarak önemli görülmektedir.

Araştırmanın sonucunda ikincil bir alt sonuç olarak Alanya Belediyesi özelinde işgörenlerin kültür boyutlarının da analizi yapılmış olacaktır. Bu çerçevede ilgili kurum işgörenlerinin Hofstede’in kültür boyutları çerçevesinde ne tür bir kültür algısına sahip olduklarını görebilecektir. Bu şekilde örgüt içi iletişim ve alınacak kararlarda örgütün kültür algısını bilmenin üstlerin alacakları kararlarda onlara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde, ulusal kültür ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkisi literatür taraması ile detaylı bir şekilde incelenmiştir. Sonrasında, araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

#### 3.3.1. Ulusal Kültür ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi

Kültür bir grup veya insan kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır (Hofstede, 2011: 3). Tek başına bireylerin kimliğini tanımlamasa da davranışlarında kültürlerinin etkisini kavramak, onları anlamlandırabilmek için önemli bir yoldur (Adamopolilos, 1997: 46). Kültür, insan davranışının birçok boyutu üzerinde en geniş etkiyi oluşturur (Soares, Farhangmehr ve Shoham, 2007: 277). Kültürel değerler ve normlar insanların toplum içerisindeki davranışlarını da etkilemekte ve bu örgüt yaşamında lider-üye etkileşimi üzerinde düzenleyici bir etki yapmaktadır (Blair, 2016: 7). Bu bağlamda yöneticilerin hem astlarının hem de kendilerinin bireysel özelliklerine ilişkin bilgi edinmeleri ve bunlara göre hareket etmeleri gerekmektedir (Ivancevich, Matteson ve Konopaske, 1990: 21).

Yönetimin en temel unsuru olan insan üzerinde, bu denli etkili olan kültür, örgütleri de gücün dağılımı, örgütsel amaç ve hedefler, karar verme süreçleri, örgüt yapısı, resmi prosedürler, ödül sistemleri, düzenleme ve kontrol sistemleri, doğru iletişim gibi yönlerden etkilemektedir (Hofstede, 1980a: 28).

Sanayileşme ile ilk dönem yönetim çalışmalarında arka planda kalmış olan insan faktörü Hawthorne deneyleri ile ön plana çıkmış, örgütsel davranış alanında yapılacak olan çalışmaların önünü açmıştır (Kızıldağ ve Özkara, 2014: 614). Günümüze kadar örgütsel davranış biçimleri, davranış biçimlerini etkileyen faktörler, bu tutumların örgüt üzerindeki etkileri gibi çeşitli konular yönetim literatüründe kendine yer bulmuştur. Örgütsel muhalefet de bu konulardan biridir. Örgütsel muhalefet, işgören bir üstü ya da etkili diğer üyeler tarafından firmanın stratejileri hakkında sahip olunan bakış açısına katılmadığını ifade ettiğinde ortaya çıkmaktadır (Argyres ve Mui, 2007: 109).

Çağdaş organizasyonlarda çalışanların amirleriyle olan iletişimlerine ilişkin görüşlerini anlamak önemlidir çünkü, kuruluşların sürekli iyileştirme ve rekabet avantajı için çalışan girdisine ihtiyacı vardır (Botero ve Van Dyne, 2009: 84). Nitekim bir grup

ortamındaki yenilik ve değişim genellikle düşük statülü grup içi üyelerden veya azınlıklardan kaynaklanmaktadır (Blair ve Bligh, 2018: 129). Muhalif tutumlar sergileyenlere karşı tutum genelde negatif olsa da örgütleri farklı düşünmeye, yenilikçiliğe sürükleyerek konfor alanından çıkmasını sağlamaktadırlar (Nemeth ve Goncalo, 2011: 20). Graham (1986: 5) bireysel vicdana saygı duymayan ve kişilerarası güveni teşvik etmeyen bir örgüt kültürünün muhalefet oluşumunu azaltabileceğini belirtmiştir.

Eril kültüre sahip insanların sorunlarını daha açıkça dile getirme eğilimleri söz konusudur. Eril kültüre sahip bireyler daha iddialı, maddi başarı odaklı ve meydan okuma eğilimleri yüksek bireylerdir (Hofstede, 1983). Başarı, kahramanlık ve sosyal tanınma gibi olgular bu kültüre sahip bireyler için önem taşır (Hofstede ve Usunier, 2003: 140). Dişı kültürlerde ise bireylerin daha mütevazı, alçak gönüllü ve yaşam kalitesi odaklı oldukları bilinmektedir. Ayrıca istihdam güvenliği konusu dişı kültüre sahip bireyler için önem arz eder (Hofstede, 1983: 55). Labrie, Akkermans ve Hample (2020) Hollandalı öğrenciler üzerine yapmış oldukları çalışmada cinsiyetin, eğitimin ve kültürün tartışmacı yatkınlık üzerinde etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda erkeklerin kadınlara göre daha agresif tartışmacı, yüksek eğitilmiş öğrencilerin mesleki eğitim öğrencilerine göre daha yapıcı tartışmacı olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca genel olarak Hollandalı öğrencilerin daha profesyonel ve toplum yanlısı davranışlara öncelik vererek tartışmada saldırganlığı yumuşattıklarını belirtmiştir. Sims ve Keenan da (1999: 143) eril kültürlerde bireylerin iddialı ve sert olmaya büyük önem verdiklerini belirtmiştir. Bu çerçevede eril kültüre sahip bireylerin dişı kültüre sahip bireylere göre açık muhalefete olan eğilimlerinin daha yüksek olması, dişı kültürlerin ise açık muhalefetten ziyade örtük ve dışsal muhalefete yönelmeleri beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda H1, H2 ve H3 hipotezleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

*H<sub>1</sub>= Ulusal kültürün erillik boyutunun açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub>= Ulusal kültürün erillik boyutunun örtük muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>3</sub>= Ulusal kültürün erillik boyutunun dışsal muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.*

Güç mesafesi yüksek toplumlarda insanların muhalefet etmekten kaçındıkları bilinmektedir. Örgütlerde de güç mesafesinin artması ile işgörenler üstleriyle fikir ayrılıkları yaşamaktan kaçınmakta ve daha az sorgulamaktadırlar. Güç mesafesi azaldıkça ise astlar daha katılımcı olmaktadır. Pay da (2007) yüksek güç mesafesi olan toplumlarda kabul edilen örgütsel uygulamalara uymak için daha fazla baskı olduğunu belirtmiştir. Atmaca (2021) yapmış olduğu çalışmada örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda güç mesafesinin muhalefeti anlamlı bir şekilde açıkladığını, örgütsel muhalefet ve örgütsel güç mesafesi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Solmaz ve Serinkan (2020) yapmış oldukları çalışmada güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Üniversite çalışanı olan akademik ve idari personeller üzerine yapılmış olan çalışmada güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Güç mesafesi az olan toplumlarda işgörenler üstleriyle daha rahat iletişim kurmaktadır (Tavakoli vd., 2003: 51). Farh, Hackett ve Liang da (2007) örgütlerde güç mesafesi arttıkça bireylerin karşıt tutumlar içerisinde olma eğilimlerinin azalacağını belirtmiştir. Botero ve Dyne (2009) da yapmış oldukları çalışmada Hofstede'in kültür boyutlarından güç mesafesinin, lider-üye etkileşimi ile ilişkisini Amerika Birleşik Devletleri ve Kolombiya üzerinden karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Çalışma sonucunda lider üye etkileşiminin ve güç mesafesinin iki ülkede de işgörenlerin sorunları dile getirme tutumları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bunun yanında ABD'de lider-üye etkileşiminin dile getirme tutumlarını pozitif yönde, güç mesafesinin ise negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu çalışmada da güç mesafesi algısı yüksek olan bireylerin örgütsel muhalefet tutumlarında üstleriyle çatışma durumuna girmekten kaçınarak örtük ya da dışsal muhalefete yönelmeleri beklenmektedir. Buna göre H4, H5 e H6 hipotezleri kurulmuştur.

*H<sub>4</sub>= Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>5</sub>= Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun örtük muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>6</sub>= Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

Belirsizlikten kaçınma eğilimi arttıkça bireyler riskli durumlar oluşturabilecek tutumlardan uzaklaşmaktadırlar. Alacakları risklerle oluşacak durumlarda zarar görmekten endişe duymaktadırlar. Açık muhalefet tutumları da beraberinde bazı riskler getirmektedir. Açık muhalefet sergileyen işgören misilleme riskini göze almaktadır (Larmer, 1992: 128). Bu işgörenler iş yerlerinde mobbing, görevde yükselmelerinde engeller ya da işten çıkarma gibi durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bu sebeple muhalif tutumlarından dolayı iş yerinde zarar göreceğini düşünen işgörenler açık muhalefet tutumu sergilememektedirler (Redmond, Jameson ve Binder, 2016: 160). Dolayısıyla belirsizlikten kaçınma eğilimi arttıkça işgörenlerin açık muhalefetten kaçınmaları beklenmektedir. Yapılan bir çalışmaya göre de misilleme görme korkusu bireyleri dışsal muhalefete itmiştir (Jameson, 2010: 50-51). Bu çerçevede çalışmanın H7, H8 ve H9 hipotezleri kurulmuştur.

*H<sub>7</sub>= Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>8</sub>= Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun örtük muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*

*H<sub>9</sub>= Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

Toplumculuk düzeyleri yüksek olan bireyler kendilerini buldukları toplumun bir parçası olarak tanımlarken, bireyci kültürün baskın olduğu insanlar kendilerini toplumlardan ayrı birer birey olarak görmektedirler (Bochner, 1994: 274). Toplumcu kültürlerde bulunulan grubun hedefleri ön planda tutulurken diğer bakış açısında bireysel başarılar ön plandadır (Kashima ve diğerleri, 1995: 925). Muhalefet tutumlarının örgüt içerisinde bir uyuşmazlık durumu olduğu göz önünde bulundurulursa toplumcu kültüre sahip insanların örgüt içerisindeki birliği bozmama amacıyla bu tutumlarını örgüt dışında sergilemeleri, bireyci kültüre sahip insanların ise açık muhalefete yönelmeleri beklenmektedir. Ingward da (2014) benzer şekilde bireyci kültüre sahip olanların muhalif tutumlarını örgüt içerisinde sergilemeye daha eğilimli olduklarını belirtmiştir. Karakiraz (2012) yapmış olduğu çalışmada kontrol odağı, bireycilik-toplumculuk değerlerinin örgütsel sessizlik tutumları üzerine etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda akademisyenlerin kontrol odakları ile sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve zayıf, sessizlik düzeyleri ile bireycilik değerleri arasında negatif yönlü ve zayıf ilişki olduğunu

tespit etmiştir. Ayrıca Zeng'e göre de (2014: 6) toplumcu kültür özellikleri taşıyan insanların örgütsel muhalefet eğilimleri azalmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın H10, H11 ve H12 hipotezleri kurulmuştur.

*H<sub>10</sub>= Ulusal kültürün toplumculuk boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>11</sub>= Ulusal kültürün toplumculuk boyutunun örtük muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>12</sub>= Ulusal kültürün toplumculuk boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

Uzun zaman odaklı kültürler azim ve tutumlu olmaya ve gelecekteki ödüllere odaklı iken kısa dönem odaklı kültürler geçmişe ve bugüne, sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesine odaklıdır (Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2008: 2). Uzun zaman odaklı bireylerde işin doğruluğundan ziyade faydası önemli iken, kısa zaman odaklı bireylerde hak ve özgürlüklerin önemi yüksektir (Hofstede ve Minkov, 2010: 496). Muhalefet tutumu sergileyen işgörenler daha çok örgütlerindeki yanlış uygulamalar ve adaletsizlikler ile ilgili kaygılardan dolayı muhalefete yönelmektedirler (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Bu çerçevede örgütsel faydayı önemseyen uzun zaman odaklı bireylerin muhalefeti açık ve örtük bir şekilde yapmaktan kaçınmaları, kısa zaman odaklı, haklar, özgürlükler ve doğruluk kaygısı yüksek bireylerin ise açık muhalefete olan eğilimlerinin yüksek olması beklenmektedir.

*H<sub>13</sub>= Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.*

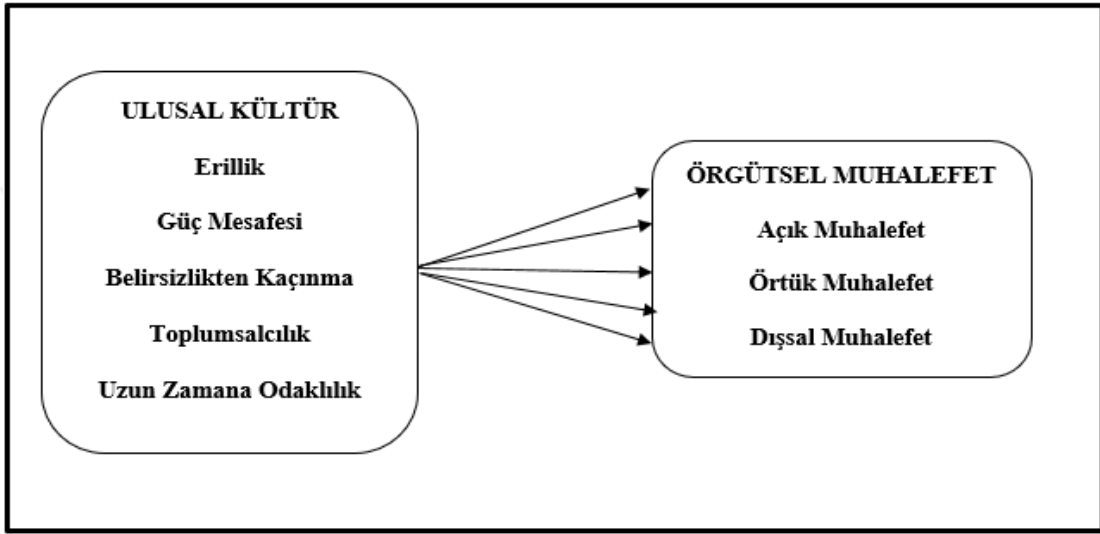
*H<sub>14</sub>= Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun örtük muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>15</sub>= Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

### **3.4. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada, ulusal kültürün erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk, uzun dönem odaklılık boyutlarının örgütsel muhalefet boyutları olan açık

muhalefet, örtük muhalefet, dışsal muhalefet davranışları üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma Alanya Belediyesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama kullanılmıştır. İlişkisel taramada iki ya da daha çok değişkenin aralarındaki ilişki incelenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 107). İlişkisel tarama yöntemi kullanılan araştırmalarda genel olarak veriler işletmeler, devlet kurumları ya da diğer yaşam alanlarındaki bireylerden elde edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 108). Bu çerçevede araştırmanın modeli Şekil 3.1.'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

### 3.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımı; saha araştırmasına katılanların ulusal kültür ve örgütsel muhalefet ifadelerini eksiksiz ve tam olarak anladıkları ve içtenlikle cevapladıkları şeklindedir.

### 3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; problemi, amacı ve hipotezleri açısından ulusal kültür ve örgütsel muhalefet konuları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın problemini de oluşturan ulusal kültür ve örgütsel muhalefet konularının literatür incelemesi detaylı bir şekilde yapılmıştır. Her iki konunun teorik çerçevesi belirlenerek bu konular ile ilgili teorik gelişim aktarılmıştır. Ardından alan araştırmasında ulusal kültür ve örgütsel muhalefet konuları ile ilgili veri toplanmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket tekniği seçilmiştir. Her iki konu için geçerlilik ve güvenilirliği yüksek ölçekler kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın tek bir kamu kurumunda gerçekleştirilmesi ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 353 kişiye ulaşılması, araştırmanın sınırlılıklarındandır.

### **3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Sosyal bilimler araştırmacıları için araştırmanın sonucunu genelleyebilecek evrenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından her zaman mümkün değildir. Araştırmanın genellenebileceği evreni temsil edebilecek bir örneklem belirlenerek veri toplama işlemi gerçekleştirilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 124). Bu nedenle araştırmada evreni temsil edecek örneklem yöntemini belirlemek için basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örneklem yöntemi, tanımlanan evrenin her elemanın eşit ve bağımsız olarak seçilme olasılığını ifade etmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2017: 146).

Araştırma, Antalya ili Alanya ilçesinde bulunan Alanya Belediyesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma yapılmadan önce kurumdan gerekli izinler alınmıştır. Katılımcılar Alanya Belediyesi ana binası ve belediyeye bağlı diğer birimlerde çalışan personellerden oluşmaktadır. Alanya Belediyesi'nde 2019 yılı itibarı ile 2414 personel bulunmaktadır. Gürbüz ve Şahin (2018), örneklem büyüklüğünün tespiti için hazırladıkları tabloda 2500 kişilik evren büyüklüğünde 333 kişiye ulaşılmasının yeterli olduğunu belirtmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formu 2019 Mart ayı içerisinde, Alanya Belediyesi'nde çalışan 428 işgörene dağıtılmış ancak 75 adet anket formunun hatalı olarak doldurulması nedeniyle 353 anket formu analize tabi tutularak değerlendirilmeye alınmıştır. Dolayısıyla örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmektedir.

### **3.8. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırma için, Alanya Belediyesi'nden alınan izinler doğrultusunda, Alanya Belediyesi ana binası ve belediyeye bağlı diğer birimlerde çalışan personellere anket formu ulaştırılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 428 belediye çalışanına ulaştırılmış ve gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada 353 anket değerlendirilebilmiştir. Değerlendirilmeye alınmayan 75 adet anket hatalı ve eksik verilerden oluşmaktadır.

Elde edilen veriler ışığında, araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için kullanılan analizler, frekans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizidir.

### 3.9. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu üç bölüm ve 51 sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Buna göre anket formunda demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, kurumda çalışma süresi, mesleki kıdem yılı, idari görev bulunup bulunmaması, eğitim durumu ve aylık geliri olmak üzere 8 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümde ise çalışanların ulusal kültür algılarını ölçmek amacıyla Hofstede'in kültür boyutları temel alınarak Wu (2006) tarafından hazırlanan, Yüksel (2013) tarafından "Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi" adlı doktora tezinde kullanılan ve güvenilirlik analizleri yapılmış ulusal kültür ölçeğinden yararlanılmıştır. Wu (2006) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin; erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk ve uzun dönem odaklılık olmak üzere beş faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ölçeğin erillik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları 5'er ifadeden, toplumculuk ve uzun zaman odaklılık boyutları 4'er ifadeden ve ölçek toplamda 23 ifadeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde ise Kassing (1998) tarafından geliştirilen örgütsel muhalefet ölçeğine yer verilmiştir. Ölçeğin Ataç (2015) tarafından "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma" konulu doktora tezinde Türkçe'ye uyarlaması ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeği açık muhalefet, dışsal muhalefet ve örtük muhalefet boyutlarından oluşmaktadır. Buna göre ölçeğin açık muhalefet boyutu 9 ifadeden ve örtük muhalefet boyutu 5 ifadeden oluşurken dışsal muhalefet boyutu ise 5 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ulusal kültür ve örgütsel muhalefet ölçekleri ile boyutlarının incelenmesi ve ilişki analizi için dikkate alınacak değerler Tablo 3.1'de sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Aritmetik Ortalama ve İlişki Katsayı Aralıkları

Aritmetik Ortalama		İlişki Katsayısı
1-1,79	Çok Düşük	0,00-0,20
1,80-2,59	Düşük	0,21-0,40
2,60-3,39	Orta	0,41-0,60
3,40-4,19	Yüksek	0,61-0,80
4,20-5,00	Çok Yüksek	0,81-1,00

**Kaynak:** Özdamar, 2003: 32

Araştırmada, ulusal kültür ve örgütsel muhalefet ölçeklerine ilişkin katılım düzeylerini belirlemek için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre her iki ölçek, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler istatistik analiz programına işlenmiş ve analize tabi tutulmuştur.

### 3.10. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde araştırmanın, ölçeklerinin güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Anketlerin güvenilirlik analizleri için ölçek boyutları Cronbach Alpha değerleri açısından test edilmiştir. Ölçeklerin ve boyutların güvenilirlik analizinde her bir boyut Cronbach Alpha değerleri açısından incelenmiştir.

Ulusal kültür ölçeği boyutları olan, erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk, uzun dönem odaklılık boyutlarının Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.2’de verilmiştir. Ergün (2016) tarafından yapılan çalışmada, ulusal kültür boyutlarının Cronbach Alpha değerleri, erillik boyutu için 0.821, güç mesafesi boyutu için 0.828, belirsizlikten kaçınma boyutu için 0.731, toplumculuk boyutu için 0,710, uzun zamana odaklanma boyutu için 0,820 bulunmuştur. Bu anlamda, bu çalışmanın ulusal kültür boyutlarının Cronbach Alpha değerlerinin güvenilir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3.2.** Ulusal Kültür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonucu

Ölçek ve Boyutları	Cronbach $\alpha$ Katsayısı	Madde Sayısı
Ulusal Kültür	.944	23
Erillik	.862	5
Güç Mesafesi	.830	5
Belirsizlikten Kaçınma	.894	5
Toplumculuk	.841	4
Uzun Zaman Odaklılık	.877	4

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel muhalefet ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri sonucu Tablo 3.3'te verilmiştir. Buna göre örgütsel muhalefet ölçeğinin Cronbach Alpha değeri, 0.742 iken, bu değer açık muhalefet boyutu için 0.857, dışsal muhalefet boyutu için 0.673 ve örtük muhalefet boyutu için 0.721'dir. Literatürde, ölçeklerin güvenilirliğinin tespiti için kullanılan Cronbach Alpha katsayısı kullanılmakta olup, bu katsayının 0.6 değerinden daha büyük değerler dikkate alınmaktadır (Pai ve Chary, 2013: 327). Bu anlamda, örgütsel muhalefet boyutlarının güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.3.** Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonucu

Ölçek ve Boyutları	Cronbach $\alpha$ Katsayısı	Madde Sayısı
Örgütsel Muhalefet	.742	20
Açık Muhalefet	.857	9
Örtük Muhalefet	.721	5
Dışsal Muhalefet	.673	6

### 3.11. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan 353 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler istatistik programına aktarılmış ve frekans analiz sonuçları Tablo 3.4'te verilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin, %38,8'si kadın, bekar, %61,2'si erkektir ayrıca %65,2'si evli ve %34,8'i bekarıdır. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında, %4,5'inin 25 yaş ve altı, %36,3'ünün 26-35, %39,9'unun 36-45, %17'sinin 46-55 ve %2,3'ünün 56 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. İşgörenlerin buldukları kurumdaki

çalışma süreleri sorulduğunda, %5,7'sinin 1 yıldan daha az bir süredir, %13'ünün 1-3 yıl, %24,9'unun 4-6 yıl, %21'inin 7-9 yıl, %35,4'ünün ise 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin mesleki kıdem yılı ilgili soruya verilen cevaplarda, %37,7'lik bir oranla en çok çalışılan yıl süresinin 6-10 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların idari görevi olup olmadığı, eğitim durumu ve aylık geliri ile ilgili bilgiler de demografik özellikler arasındadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin idari görevi olup olmadığı sorusuna verdikleri cevaplar şu şekilde sıralanabilir; %83,9'unun herhangi bir idari görevi yokken, %16,1'inin en az bir idari görevi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, işgörenlerin eğitim durumları ile ilgili bilgiler sorulduğunda, işgörenlerin %4,5'inin lisansüstü eğitimi, %11,6'sının önlisans eğitimini, %23,5'inin lise eğitimini ve %45,6'sının lisans eğitimini tamamladığı saptanmış ve %4'ünün ise bu eğitimler dışında başka bir eğitimi tamamladığı görülmektedir. Demografik sorulara ilişkin son soru ise, çalışmaya katılan işgörenlerin aylık gelirleri olmuştur. Buna göre, işgörenlerin %9,9'unun 6000TL ve üzeri, %18,4'ünün 5001 ve 6000 TL, %20,4'ünün 4001 ve 5000 TL, %22,1'inin 3001-4000 TL, %29,2'sinin ise 2000-3000 TL arasında gelire sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.4.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	137	38,8
	Erkek	216	61,2
<b>Medeni Durum</b>	Evli	230	65,2
	Bekar	123	34,8
<b>Yaş</b>	25 yaş ve altı	16	4,5
	26-35	128	36,3
	36-45	141	39,9
	46-55	60	17,0
	56 yaş ve üzeri	8	2,3
<b>Kurum Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	20	5,7
	1-3	46	13,0
	4-6	88	24,9
	7-9	74	21,0
	10 ve üzeri	125	35,4
<b>Mesleki Kıdem Yılı</b>	0-5	67	19,0
	6-10	133	37,7
	11-15	66	18,7
	16-20	52	14,7
	21 yıl ve üzeri	35	9,9
<b>İdari Görev</b>	Evet	57	16,1
	Hayır	296	83,9
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	83	23,5
	Ön lisans	41	11,6
	Lisans	161	45,6
	Lisansüstü	16	4,5
	Diğer	52	14,7
<b>Aylık Gelir</b>	2000-3000 TL	103	29,2
	3001-4000 TL	78	22,1
	4001-5000 TL	72	20,4
	5001-6000 TL	65	18,4
	6001 TL ve üzeri	35	9,9

## 4. BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak, çalışmaya katılan işgörenlerin tanımlayıcı bilgilerini içeren demografik özellikleri aktarılmış ve işgörenlerin, ulusal kültür ve örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Son bölümde ise araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için korelasyon ve regresyon analizine yer verilmiştir.

### 4.1. Ulusal Kültür Boyutlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.1’de yer alan ulusal kültürün erillik boyutuna ilişkin sonuçlarına göre, “Toplumumuzda evli çiftlerde, erkeğin kariyer olarak kadından daha üstte olması önemlidir.” ifadesinin ortalama değeri ( $\bar{x}=3,5892$ ) ile “Toplumumuzda, kadınların örgütsel bir sorunla karşılaştıklarında genellikle duygularının etkisi altında kalırken, erkeklerin soruna genelde soğukkanlılıkla yaklaşıtları öngörülmektedir.” ifadesinin ortalama değerinin ( $\bar{x} =3,5864$ ) bu boyutta en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu görülmektedir. Ayrıca “Toplumumuzda örgütsel sorunları çözmede, erkeklerin doğaları gereği, kadınlara göre daha başarılı olduğuna düşünölmektedir.” ifadesi ( $\bar{x}=3,4788$ ) ile “Toplumumuzda erkeklerin mesleki bir kariyere sahip olması, kadınların mesleki bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.” ifadesinin ( $\bar{x} =3,4618$ ) ortalama değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bunun yanında ifadelere verilen cevapların yüzde (%) oranlarına bakıldığında “Toplumumuzda evli çiftlerde, erkeğin kariyer olarak kadından daha üstte olması önemlidir.” ifadesi (%30,9) ile “Toplumumuzda yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine, bir erkeğin yönetici olması tercih edilir.” ifadesinin (%30,6) en çok kabul edilen ifadeler olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan işgörenlerin yüksek düzeyde erillik özellikleri gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 4.1.** Ulusal Kültürün Erillik Boyutuna İlişkin Sonuçlar

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s
<b>1.Toplumumuzda yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine, bir erkeğin yönetici olması tercih edilir.</b>	f	59	46	55	85	108	3,3881	1,45562
	%	16,7	13,0	15,6	24,1	30,6		
<b>2. Toplumumuzda erkeklerin mesleki bir kariyere sahip olması, kadınların mesleki bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.</b>	f	35	63	60	94	101	3,4618	1,33329
	%	9,9	17,8	17,0	26,6	28,6		
<b>3.Toplumumuzda, kadınların örgütsel bir sorunla karşılaştıklarında genellikle duygularının etkisi altında kalırken, erkeklerin soruna genelde soğukkanlılıkla yaklaşıtları öngörülmektedir.</b>	f	24	48	79	101	101	3,5864	1,22430
	%	6,8	13,6	22,4	28,6	28,6		
<b>4.Toplumumuzda örgütsel sorunları çözmede, erkeklerin doğaları gereği, kadınlara göre daha başarılı olduğuna düşünülmektedir.</b>	f	30	51	83	98	91	3,4788	1,25237
	%	8,5	14,4	23,5	27,8	25,8		
<b>5.Toplumumuzda evli çiftlerde, erkeğin kariyer olarak kadından daha üstte olması önemlidir.</b>	f	27	55	63	99	109	3,5892	1,27858
	%	7,6	15,6	17,8	28,0	30,9		
<b>Ulusal Kültürün Erillik Boyutu</b>							3,5008	1,0530

Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunu ilişkin bulgular Tablo 4.2.'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre, en yüksek ortalama değere sahip ifadeler sırasıyla “Toplumumuzda çalışanların yöneticilerinin verdikleri kararlara uymamazlık etmemeleri gerektiği düşünülür.” ifadesi ( $\bar{x} = 3,7620$ ) ile “Toplumumuzda yöneticilerin, çalışanlarının görüşlerini nadiren sormaları gerektiği düşünülür.” ( $\bar{x} = 3,5609$ ) ifadesi olup birbirine yakın değerler almışlardır. Güç mesafesi boyutunda en az ortalama değere sahip ifadenin ise “Toplumumuzda yöneticilerin çalışanlarına önemli görevleri havale etmemeleri gerektiği düşünülür.” ( $\bar{x} = 3,3711$ ) ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında “Toplumumuzda çalışanların yöneticilerinin verdikleri kararlara uymamazlık etmemeleri gerektiği düşünülür.” ifadesi (% 43,6) ise seçenekler açısından değerlendirildiğinde en yüksek katılım gösterilen ifade olmuştur. Ayrıca, “Toplumumuzda yöneticilerin, çalışanlarının görüşlerini nadiren sormaları gerektiği düşünülür.” ifadesine katılmama oranı (%5,1) ise en az yüzdeye sahip ifadedir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan işgörenlerin güç mesafesi özelliklerinin yüksek olduğu, yöneticilerinin otorite ve güç kullanması konusunda hem fikir oldukları söylenebilir.

**Tablo 4.2.** Ulusal Kültürün Güç Mesafesi Boyutuna İlişkin Sonuçlar

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s
<b>6.Toplumumuzda, yöneticilerin çoğu kararı astlarına danışmadan almaları gerektiği düşünülür.</b>	f	38	60	55	123	77	3,3994	1,29101
	%	10,8	17,0	15,6	34,8	21,8		
<b>7.Toplumumuzda, yöneticilerin astlarıyla uğraşırken çoğu zaman otorite ve güç kullanması gerektiği düşünülür.</b>	f	25	66	59	123	80	3,4731	1,22706
	%	7,1	18,7	16,7	34,8	22,7		
<b>8.Toplumumuzda yöneticilerin, çalışanlarının görüşlerini nadiren sormaları gerektiği düşünülür.</b>	f	18	55	67	137	76	3,5609	1,13935
	%	5,1	15,6	19,0	38,8	21,5		
<b>9.Toplumumuzda çalışanların yöneticilerinin verdikleri kararlara uymamazlık etmemeleri gerektiği düşünülür.</b>	f	17	37	52	154	93	3,7620	1,10012
	%	4,8	10,5	14,7	43,6	26,3		
<b>10.Toplumumuzda yöneticilerin çalışanlarına önemli görevleri havale etmemeleri gerektiği düşünülür.</b>	f	32	61	72	120	68	3,3711	1,22982
	%	9,1	17,3	20,4	34,0	19,3		
<b>Ulusal Kültürün Güç Mesafesi Boyutu</b>							3,5133	,92581

Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin bulgular Tablo 4.3'te verilmiştir. Buna göre, en yüksek ortalama değere sahip ifade “Toplumumuzda çalışanlar için işleyiş ile ilgili talimatlar önemlidir.” ifadesi ( $\bar{x}= 3,6941$ ) olmuştur. Bu ifadeyi sırasıyla, “Toplumumuzda, kurallar ve düzenlemeler önemlidir. Çünkü bunlar örgütün çalışanlarından neler beklediğini gösterir.” ( $\bar{x}= 3,6714$ ), “Toplumumuzda yöneticiler çalışanlarından talimat ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.” ( $\bar{x}= 3,6062$ ) ifadeleri izlemiştir. Bunun yanında en az ortalama değer sahip ifadenin ise “Toplumumuzda iş gereksinimlerinin ve ayrıntılı açıklanmış talimatların olması önemlidir. Böylece çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini her zaman bilebilirler.” ifadesi ( $\bar{x}= 3,4703$ ) olduğu görülmektedir. İfadelerin seçeneklerine bakıldığında ise %44,8 ile en yüksek katılım gösterilen ifadenin “Toplumumuzda çalışanlar için işleyiş ile ilgili talimatlar önemlidir.” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin örgüt içerisinde verilen talimatlara önem verildiği söylenebilir. En az katılım gösterilen ifadenin ise %3,7 oran ile “Toplumumuzda standart iş prosedürlerinin işi yapan çalışanlara yardımcı olduğu düşünülür.” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.3.** Ulusal Kültürün Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna İlişkin Sonuçlar

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s
<b>11. Toplumumuzda iş gereksinimlerinin ve ayrıntılı açıklanmış talimatların olması önemlidir. Böylece çalışanlar kendilerinden neler beklediğini her zaman bilebilirler.</b>	f	29	53	67	131	73	3,4703	1,2083
	%	8,2	15,0	19,0	37,1	20,7		
<b>12. Toplumumuzda yöneticiler çalışanlarından talimat ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.</b>	f	19	40	79	138	77	3,6062	1,1081
	%	5,4	11,3	22,4	39,1	21,8		
<b>13. Toplumumuzda, kurallar ve düzenlemeler önemlidir. Çünkü bunlar örgütün çalışanlarından neler beklediğini gösterir.</b>	f	17	43	69	134	90	3,6714	1,1254
	%	4,8	12,2	19,5	38,0	25,5		
<b>14. Toplumumuzda standart iş prosedürlerinin işi yapan çalışanlara yardımcı olduğu düşünülür.</b>	f	13	55	75	137	73	3,5722	1,0928
	%	3,7	15,6	21,2	38,8	20,7		
<b>15. Toplumumuzda çalışanlar için işleyiş ile ilgili talimatlar önemlidir.</b>	f	15	41	60	158	79	3,6941	1,0725
	%	4,2	11,6	17,0	44,8	22,4		
<b>Ulusal Kültürün Belirsizlikten Kaçınma Boyutu</b>							3,6028	0,9412

Tablo 4.4'te toplumculuk boyutuna ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde bu boyutta en yüksek ortalama değere sahip ifadenin “Toplumumuzda, çalışılan grubun bir üyesi olarak kabul edilmiş olmak çok önemlidir.” ifadesi ( $\bar{x}= 3,7620$ ) olduğu, ikinci en yüksek ortalama değere sahip ifadenin ise “Toplumumuzda çalışanların grubun mutluluğunu göz önüne aldıktan sonra kendi mutluluklarının peşinde koşmaları gerektiği düşünülür.” ifadesi ( $\bar{x}= 3,5496$ ) olduğu anlaşılmaktadır. Ortalama değerler açısından bakıldığında, en az ortalama değere sahip ifadenin ise “Toplumumuzda çalışılan grubun mutluluğunun bireysel mutluluktan daha ön planda tutulması gerektiği düşünülmektedir.” ( $\bar{x}= 3,4533$ ) ifadesi olduğu görülmektedir. Frekans analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işgörenlerin yaklaşık %64'ünün “Katılıyorum” yada “Kesinlikle Katılıyorum”u işaretleyerek, çalışan grubu içerisinde kabul edilmeyi çok önemseydiği, yaklaşık %31'inin, çalışan grubunun mutluluğunun bireysel mutluluktan daha ön planda tutulması gerektiğini düşündüğü görülmektedir.

**Tablo 4.4.** Ulusal Kültürün Toplumculuk Boyutuna İlişkin Sonuçlar

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s
<b>16. Toplumumuzda çalışan grubun mutluluğunun bireysel mutluluktan daha ön planda tutulması gerektiği düşünülmektedir.</b>	f	31	61	65	109	87	3,4533	1,2719
	%	8,8	17,3	18,4	30,9	24,6		
<b>17. Toplumumuzda çalışan grubun başarısının bireysel başarıdan daha önemli olduğu düşünülmektedir.</b>	f	22	63	83	101	84	3,4589	1,2079
	%	6,2	17,8	23,5	28,6	23,8		
<b>18. Toplumumuzda, çalışan grubun bir üyesi olarak kabul edilmiş olmak çok önemlidir.</b>	f	9	44	74	121	105	3,7620	1,0871
	%	2,5	12,5	21,0	34,3	29,7		
<b>19. Toplumumuzda çalışanların grubun mutluluğunu göz önüne aldıktan sonra kendi mutluluklarının peşinde koşmaları gerektiği düşünülür.</b>	f	23	49	90	93	98	3,5496	1,2147
	%	6,5	13,9	25,5	26,3	27,8		
<b>Ulusal Kültürün Toplumculuk Boyutu</b>							3,5559	0,9854

Ulusal kültürün son boyutu olan uzun zaman odaklılık boyutunun frekans analizi, aritmetik ortalama değerleri ve standart sapma sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre, en yüksek ortalama değere sahip ifadenin “Toplumumuzda, iş yerlerinde çalışanların sebatkâr olmaları gerektiği düşünülür.” ifadesi ( $\bar{x}= 3,7592$ ) olduğu bu ifadeyi sırasıyla “Toplumumuzda iş yerlerinde çalışanların doğru ve yanlış duyarlılığına sahip olmaları önemsenir.” ifadesi ( $\bar{x}= 3,7337$ ) ile “Toplumumuzda iş yerlerinde çalışanların tutumlu olmasına önem verilir.” ifadelerinin ( $\bar{x}= 3,6827$ ) izlediği görülmektedir. Son olarak en düşük ortalama değeri olan ifadenin de “Toplumumuzda iş yerlerinde statülere göre ilişkileri düzenlemek ve bu düzenlemelere riayet etmek önemlidir.” ifadesi ( $\bar{x}= 3,4901$ ) olduğu tespit edilmiştir. Uzun zaman odaklılık boyutunun frekans analizi değerlendirildiğinde, %37,4 ile “Toplumumuzda, iş yerlerinde çalışanların sebatkâr olmaları gerektiği düşünülür.” ifadesine katılım gösterildiği görülmektedir. Ayrıca, işgörenlerin tutumlu olmasına ve doğru-yanlış duyarlılığına sahip olmaları önemsenmektedir. Bunun yanında, %5,9 ile “Toplumumuzda iş yerlerinde çalışanların tutumlu olmasına önem verilir.” ve “Toplumumuzda, iş yerlerinde çalışanların sebatkâr olmaları gerektiği düşünülür.” ifadelerine katılmama oranının diğer ifadelerle göre oldukça düşük olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.5.** Ulusal Kültürün Uzun Zaman Odaklılık Boyutuna İlişkin Sonuçlar

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s
<b>20. Toplumumuzda iş yerlerinde statülere göre ilişkileri düzenlemek ve bu düzenlemelere riayet etmek önemlidir.</b>	f	59	35	40	112	107	3,4901	1,4363
	%	16,7	9,9	11,3	31,7	30,3		
<b>21. Toplumumuzda iş yerlerinde çalışanların tutumlu olmasına önem verilir.</b>	f	21	50	58	115	109	3,6827	1,2159
	%	5,9	14,2	16,4	32,6	30,9		
<b>22. Toplumumuzda, iş yerlerinde çalışanların sebatkâr olmaları gerektiği düşünülür</b>	f	21	40	51	132	109	3,7592	1,1780
	%	5,9	11,3	14,4	37,4	30,9		
<b>23. Toplumumuzda iş yerlerinde çalışanların doğru ve yanlış duyarlılığına sahip olmaları önemsenir.</b>	f	24	36	65	113	115	3,7337	1,2095
	%	6,8	10,2	18,4	32,0	32,6		
<b>Ulusal Kültürün Uzun Zaman Odaklılık Boyutu</b>							3,6664	1,0802

#### 4.2. Örgütsel Muhalefet Boyutlarına İlişkin Bulgular

Örgütsel muhalefet boyutlarını ölçmek için çalışanlara yöneltilen soruların frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Örgütsel muhalefetin ilk boyutu olan açık muahalefete ilişkin bulgulara Tablo 3.10’da yer verilmiştir.

Açık muhalefete ilişkin Tablo 4.6 incelendiğinde, “İş yerimde soru sorma ya da zıt fikirler üretme konusunda tereddüt ederim.” ifadesi ile “Anlaşmazlık yaşadığım konuları yönetime iletmem.” ifadesinin en yüksek ortalama değere ( $\bar{x}= 3,7337$ ) sahip ilk iki ifade olduğu görülmektedir. Bunun yanında, en az ortalama değere sahip ilk iki ifade de sırasıyla, “İşyeri politikalarını sorgulama konusunda tereddüt ederim.” ifadesi ile ( $\bar{x}= 2,6941$ ) ile “Yönetimi sorgulamaya dikkat ederim.” ifadesi ( $\bar{x} =2,7139$ ) olduğu tespit edilmiştir. Frekans analizi sonuçlarına göre ise, yaklaşık %31’lik katılma oranı ile “Çalıştığım kurumdaki yetersizlikleri düzeltmek için üst yöneticime veya yönetime önerilerde bulunurum.” ifadesinin işgörenler tarafından en çok onay verilen ifade olmuştur. En çok katılım gösterilen bir diğer ifade de toplamda %46,4 katılım oranı ile “İş yerimde soru sorma ya da zıt fikirler üretme konusunda tereddüt ederim.” İfadesi olmuştur. Bunun yanında, %26,9 oranı ile “İşe yaramayan kurumsal değişiklikler hakkındaki eleştirilerimi üst yöneticime veya yönetimden birilerine aktarırım.” ifadesinin işgörenler tarafından en çok kabul edilemeyen ya da onaylanmayan ifade olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.6.** Örgütsel Muhalefetin Açık Muhalefet Boyutuna İlişkin Sonuçlar

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s
<b>1. İş yerimde soru sorma ya da zıt fikirler üretme konusunda tereddüt ederim.</b>	f 73	64	52	94	70	3,0680	1,4384
	% 20,7	18,1	14,7	26,6	19,8		
<b>2. Yönetimi sorgulamaya dikkat ederim.</b>	f 80	90	77	63	43	2,7139	1,3229
	% 22,7	25,5	21,8	17,8	12,2		
<b>3. İşyeri politikalarını sorgulama konusunda tereddüt ederim.</b>	f 91	81	71	65	45	2,6941	1,3661
	% 25,8	22,9	20,1	18,4	12,7		
<b>4. İşyeri ile ilgili kararları onaylamadığımda, bunu yöneticime söylemem.</b>	f 74	82	57	85	55	2,9008	1,3894
	% 21,0	23,2	16,1	24,1	15,6		
<b>5. İşe yaramayan kurumsal değişiklikler hakkındaki eleştirilerimi üst yöneticime veya yönetimden birilerine aktarırım.</b>	f 95	63	77	86	32	2,7082	1,3345
	% 26,9	17,8	21,8	24,4	9,1		
<b>6. İşyerinde alınan kararları sorguladığımda, üst yöneticimle veya yönetimden birisiyle konuşurum.</b>	f 77	90	59	91	36	2,7705	1,3211
	% 21,8	25,5	16,7	25,8	10,2		
<b>7. Çalıştığım kurumdaki yetersizlikleri düzeltmek için üst yöneticime veya yönetime önerilerde bulunurum.</b>	f 87	45	63	111	47	2,9603	1,4015
	% 24,6	12,7	17,8	31,4	13,3		
<b>8. Anlaşmazlık yaşadığım konuları yönetime iletmem.</b>	f 72	64	72	83	62	2,9972	1,3929
	% 20,4	18,1	20,4	23,5	17,6		
<b>9. Çalışanlara adaletsiz davranıldığına inanıyorsam, bunu yöneticime söylerim.</b>	f 97	55	68	85	48	2,8074	1,4171
	% 27,5	15,6	19,3	24,1	13,6		
<b>Örgütsel Muhalefetin Açık Muhalefet Boyutu</b>						2,8467	0,9393

Örtük muhalefet boyutlarına ilişkin istatistiksel bulgular, Tablo 4.7’de yer almaktadır. Sonuçlara göre, “İşyeri ile ilgili problemler hakkındaki şikâyetlerimi, birlikte çalıştığım arkadaşlarımla hemen hemen hiç paylaşmam.” ifadesinin ( $\bar{x}$  =2,8697) en yüksek ortalama değere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu ifadeyi sırasıyla, “Burada işlerin yapılma şekline dair ne hissettiğimi, diğer çalışanların bilmesini sağladım.” ( $\bar{x}$  =2,6091) ifadesi, “İşyeri politikalarından memnun olmadığımında bunu herkes bilsin isterim.” ( $\bar{x}$  =2,3229) ifadesi ve “Diğer çalışanlar, örgütsel değişiklikler hakkında şikâyet ederlerken ben de onlara katılırım.” ( $\bar{x}$  =2,2606) ifadelerinin izlediği görülmektedir. En düşük ortalama değere sahip olan ifadenin ise “İşyerimdeki yetersizlikleri herkesin

önünde eleştiririm.” ( $\bar{x} = 2,1501$ ) ifadesi olmuştur. Örtük muhalefet boyutu ifadelerin frekans analizleri incelendiğinde, araştırmaya gönüllü olarak katılan işgörenlerin “İşyerimdeki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm.” ifadesine %39,7 gibi bir oran ile katılmadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.7.** Örgütsel Muhalefetin Örtük Muhalefet Boyutuna İlişkin Sonuçlar

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s
<b>16. İşyerimdeki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm.</b>	<b>f</b>	140	88	74	34	17	2,1501	1,1859
	<b>%</b>	39,7	24,9	21,0	9,6	4,8		
<b>17. Diğer çalışanlar, örgütsel değişiklikler hakkında şikâyet ederlerken ben de onlara katılırım.</b>	<b>f</b>	109	107	83	44	10	2,2606	1,1104
	<b>%</b>	30,9	30,3	23,5	12,5	2,8		
<b>18. İşyeri politikalarından memnun olmadığım da bunu herkes bilsin isterim.</b>	<b>f</b>	124	85	75	44	25	2,3229	1,2648
	<b>%</b>	35,1	24,1	21,2	12,5	7,1		
<b>19. Burada işlerin yapılma şekline dair ne hissettiğimi, diğer çalışanların bilmesini sağladım.</b>	<b>f</b>	92	90	62	82	27	2,6091	1,2990
	<b>%</b>	26,1	25,5	17,6	23,2	7,6		
<b>20. İşyeri ile ilgili problemler hakkındaki şikâyetlerimi, birlikte çalıştığım arkadaşlarımla hemen hemen hiç paylaşmam.</b>	<b>f</b>	91	49	85	71	57	2,8697	1,4162
	<b>%</b>	25,8	13,9	24,1	20,1	16,1		
<b>Örgütsel Muhalefetin Örtük Muhalefet Boyutu</b>							2,4425	0,8661

Son olarak, örgütsel muhalefetin üçüncü ve son boyutu olan dışsal muhalefeti açıklayan ifadelere ilişkin bulgular Tablo 4.8’de yer almaktadır. Bu boyut içerisinde en yüksek ortalama değere sahip ifadenin “Ailemin önünde işimden şikâyet etmemeyi bir alışkanlık haline getirdim.” ( $\bar{x} = 3,0850$ ) ifadesi olduğu, bu ifadeyi sırasıyla “İşyeri ile ilgili konulardaki sıkıntılarımı nadiren eşim veya iş dışındaki arkadaşlarımla konuşurum.” ( $\bar{x} = 3,0255$ ) ve “İşyerinde alınan kararlar ile ilgili endişelerimi ailemle paylaşırım.” ifadelerinin takip ettiği görülmektedir. En az ortalama değere sahip ifadenin ise “İşyerinde tartışmaktan hoşlanmadığım işe ilişkin meseleleri ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.” ( $\bar{x} = 2,6969$ ) ifadesinin olduğu görülmektedir. Frekans analizi verileri değerlendirildiğinde ise, “İşyerinde tartışmaktan hoşlanmadığım işe ilişkin meseleleri ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.” ifadesinin yaklaşık %8 gibi bir oranda kesinlikle katıldığını belirten işgörenlerin örgüt içerisinde yaşadığı olumsuzlukları dışarıya anlatma konusunda az sayıdaki bir grubu temsil ettiği söylenebilir.

**Tablo 4.8.** Örgütsel Muhalefetin Dışsal Muhalefet Boyutuna İlişkin Sonuçlar

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	s.s
<b>10. İşle ilgili konuları evde konuşmaktan kaçınıyorum.</b>	f	62	85	65	70	71	3,0085	1,39701
	%	17,6	24,1	18,4	19,8	20,1		
<b>11. Ailemin önünde işimden şikâyet etmemeyi bir alışkanlık haline getirdim.</b>	f	62	79	58	75	79	3,0850	1,42567
	%	17,6	22,4	16,4	21,2	22,4		
<b>12. İşyerinde alınan kararlar ile ilgili endişelerimi ailemle paylaşıyorum.</b>	f	60	84	57	93	59	3,0198	1,36188
	%	17,0	23,8	16,1	26,3	16,7		
<b>13. İşyeri ile ilgili konulardaki sıkıntılarımı nadiren eşim veya iş dışındaki arkadaşlarımla konuşurum.</b>	f	41	101	76	78	57	3,0255	1,27338
	%	11,6	28,6	21,5	22,1	16,1		
<b>14. İşimle ilgili endişelerimi, iş dışındaki insanlarla konuşurum.</b>	f	84	89	60	81	39	2,7224	1,34290
	%	23,8	25,2	17,0	22,9	11,0		
<b>15. İşyerinde tartışmaktan hoşlanmadığım işe ilişkin meseleleri ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.</b>	f	83	88	66	85	31	2,6969	1,30184
	%	23,5	24,9	18,7	24,1	8,8		
<b>Örgütsel Muhalefetin Dışsal Muhalefet Boyutu</b>							2,9263	0,8329

### 4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde ulusal kültür ve örgütsel muhalefet boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Sonrasında araştırmanın belirlenen hipotezlerini test edebilmek için ulusal kültür boyutlarının örgütsel muhalefet boyutları üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonuçlarına değinilmiştir.

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Değişkenler arasındaki bir ilişkinin varlığı neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Korelasyon katsayısı ise ilişki miktarını ifade eden bir değerdir. Buna göre, korelasyon katsayısı 0-0.3 aralığında zayıf, 0.3-0.7 aralığında orta, 0.7-1 aralığında ise kuvvetli bir ilişkinin olduğu yorumu yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262). Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden analiz edilmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017: 227). Bu doğrultuda, ulusal kültür boyutları ile örgütsel

muhalefet boyutları arasındaki ilişkiyi analiz etmek için korelasyon analizi sonuçları Tabo 4.9’da verilmiştir.

**Tablo 4.9.** Ulusal Kültür ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi

	Erillik	Güç Mesafesi	Belirsizlikten Kaçınma	Toplumculuk	Uzun Zaman Odaklılık	Açık Muhalefet	Dışsal Muhalefet	Örtük Muhalefet
<b>Erillik</b>	1							
<b>Güç Mesafesi</b>	,615**	1						
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	,513**	,678**	1					
<b>Toplumculuk</b>	,582**	,528**	,644**	1				
<b>Uzun Zaman Odaklılık</b>	,513**	,556**	,656**	,631**	1			
<b>Açık Muhalefet</b>	-,510**	-,447**	-,342**	-,506**	-,396**	1		
<b>Dışsal Muhalefet</b>	,218**	,144**	,010**	,141**	,046	-,372**	1	
<b>Örtük Muhalefet</b>	-,414**	-,351**	-,350**	-,474**	-,387**	,596**	-,131*	1

\*\*p<0,01; \*p<0,05

Ulusal kültür boyutları ile örgütsel muhalefet boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, açık muhalefetin (-,510, p<0,01), güç mesafesi (-,447,p<0,01), belirsizlikten kaçınma (-,342,p<0,01), toplumculuk (-,506,p<0,01) ve uzun zaman odaklılık (-,396,p<0,01) boyutları ile arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örtük muhalefetin erillik (-,414, p<0,01), güç mesafesi (-,351, p<0,01), belirsizlikten kaçınma (-,350, p<0,01), toplumculuk (-,474, p<0,01) ve uzun zaman odaklılık (-,387, p<0,01) boyutları ile arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Dışsal muhalefete bakıldığında ise ile erillik (,218, p<0,01), güç mesafesi (144,p<0,01) ve toplumculuk (,141,p<0,01) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dışsal muhalefet ile belirsizlikten kaçınma (,010,p<0,01), ve uzun zaman odaklılık (,046,p<0,01) boyutlarının dışsal muhalefet boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bu sonuçlara göre, açık muhalefet boyutunun erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk ve uzun zaman odaklılık boyutları ile arasında orta düzeyde bir

ilişki olduğu belirlenmiştir. Dışsal muhalefetin, erillik, güç mesafesi ve toplumculuk boyutları ile arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Örtük muhalefetin, erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk ve uzun zaman odaklılık boyutları ile arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Son olarak, araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu amaçla, ulusal kültür alt boyutlarının örgütsel muhalefet boyutlarına bir etkisi olup olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.10.** Ulusal Kültür Boyutlarının Açık Muhalefet Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Açık Muhalefet				
	B	St. Hata	$\beta$	t	p
Sabit	5,032	,184	-	27,404	,000
Erillik	-,226	,053	-,254	-4,242	,000
Güç Mesafesi	-,207	,066	-,204	-3,114	,002
Belirsizlikten Kaçınma	,176	,070	,176	2,532	,012
Toplumculuk	-,309	,061	-,324	-5,060	,000
Uzun Zaman Odaklılık	-,055	,054	-,064	-1,015	,311
<b>R= ,591</b>					
<b>R<sup>2</sup>= ,340</b>					
<b>F= 37,212</b>					
<b>Durbin Watson= 1,962</b>					
<b>p=,000</b>					

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 4.10'da ulusal kültür alt boyutlarının örgütsel muhalefetin açık muhalefet üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=37,212 p<0,05). Ulusal kültürün alt boyutlarının örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutu üzerindeki etkisini %34 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıkladığı sonucuna varılmıştır (R=,591/ R<sup>2</sup>= ,340). Ulusal kültürün boyutları ayrı olarak ele alındığında ise, erillik ( $\beta$ = -,254; p<0,05), güç mesafesi ( $\beta$ = -,204; p<0,05) ve toplumculuk ( $\beta$ =-,324; p<0,05) boyutlarının açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ( $\beta$ =,176; p<0,05) incelendiğinde ise, açık muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Uzun zaman odaklılık boyutunun ise ( $\beta$ =-,064; p>0,05) açık muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Yukarıdaki tabloda yer verilen regresyon analizi sonuçlarına göre  $H_4$  ve  $H_{10}$  hipotezleri kabul edilmiş  $H_1$ ,  $H_7$  ve  $H_{13}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.11’de ulusal kültür boyutlarının örtük muhalefet boyutu üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.11.** Ulusal Kültür Boyutlarının Örtük Muhalefet Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Örtük Muhalefet				
	B	St. Hata	Beta	t	p
Sabit	4,239	,180		23,491	,000
Erillik	-,139	,052	-,170	-2,659	,008
Güç Mesafesi	-,050	,065	-,054	-,773	,440
Belirsizlikten Kaçınma	,035	,068	,038	,511	,610
Toplumculuk	-,271	,060	-,308	-4,514	,000
Uzun Zaman Odaklılık	-,080	,054	-,100	-1,499	,135
<b>R= ,510</b>					
<b>R<sup>2</sup>= ,250</b>					
<b>F= 24,452</b>					
<b>Durbin Watson= 1,819</b>					
<b>p= 0,05</b>					

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

Yukarıdaki tabloda açıklanan modele göre, ulusal kültür boyutlarının örgütsel muhalefetin örtük muhalefet boyutu üzerindeki etkisi %25 düzeyinde, 0,001 anlamlılık ile açıklanmıştır ( $R=0,510/R^2=0,250$ ). Erillik ( $\beta= -,170$ ;  $p<0,05$ ) ve toplumculuk ( $\beta= -,308$ ;  $p<0,05$ ) boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. Güç mesafesi ( $\beta= -,054$ ;  $p>0,05$ ), belirsizlikten kaçınma ( $\beta= ,038$ ;  $p>0,05$ ) ve uzun zaman odaklılık ( $\beta= -,100$ ;  $p>0,05$ ) boyutlarının ise örtük muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda,  $H_2$  ve  $H_{11}$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_5$ ,  $H_8$ ,  $H_{14}$  hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 4.12.** Ulusal Kültür Boyutlarının Dışsal Muhalefet Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Dışsal Muhalefet				
	B	St. Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,435	,194		12,581	,000
Erillik	,163	,056	,206	2,894	,004
Güç Mesafesi	,128	,070	,142	1,833	,068
Belirsizlikten Kaçınma	-,209	,073	-,236	-2,857	,005
Toplumculuk	,124	,064	,147	1,932	,054
Uzun Zaman Odaklılık	-,059	,057	-,077	-1,032	,303
<b>R= ,283</b>					
<b>R<sup>2</sup>= ,067</b>					
<b>F=6,058</b>					
<b>Durbin Watson= 1,946</b>					
<b>p= 0,05</b>					

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 4.12'deki model 1'de ulusal kültür alt boyutlarının örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizinde, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=6,058 p<0.05). Ulusal kültürün alt boyutlarının dışsal muhalefet üzerindeki etkisi %6 düzeyinde 0,001 anlamlılık düzeyinde açıkladığı görülmektedir (R=,283/ R<sup>2</sup>= ,067). Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde, erillik ( $\beta$ =,206; p<0,05) boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu, belirsizlikten kaçınma ( $\beta$ =-,236; p<0,05) boyutunun ise dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Güç mesafesi ( $\beta$ =-,142; p>0,05), toplumculuk ( $\beta$ =,147; p>0,05) ve uzun zaman odaklılık ( $\beta$ =-,077; p>0,05) boyutlarının ise dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, H<sub>3</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>12</sub>, H<sub>15</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

Bu sonuçlarla araştırmanın hipotezlerine dair sonuçlar Tablo 4.13.'teki gibidir:

**Tablo 4.13.** Araştırma hipotezlerinin sonuçları

<i>H<sub>1</sub>= Ulusal kültürün erillik boyutunun açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>2</sub>= Ulusal kültürün erillik boyutunun örtük muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>3</sub>= Ulusal kültürün erillik boyutunun dışsal muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>4</sub>= Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>5</sub>= Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun örtük muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>6</sub>= Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>7</sub>= Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>8</sub>= Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun örtük muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>9</sub>= Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>10</sub>= Ulusal kültürün toplumculuk boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>11</sub>= Ulusal kültürün toplumculuk boyutunun örtük muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>12</sub>= Ulusal kültürün toplumculuk boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>13</sub>= Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>14</sub>= Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun örtük muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<i>H<sub>15</sub>= Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Modern örgütlerde işgörenlerin katılımı giderek önem kazanmaktadır. Hem yöneticiler astların karar alma mekanizmalarına katılmalarını teşvik etmekte hem de astlar yönetimde söz sahibi olmayı istemektedir (Kassing, 1997). Bu eğilim giderek sözü edilen yöne daha çok evrilse da hiyerarşi ve emir komuta zinciri de önemini hala korumaktadır (Redding, 1985). Astların fikirlerini dile getirme isteği giderek artsa da örgütsel politika ve uygulamalar ya da örgüt içi iletişimden kaynaklanan engellerle karşılaşabilmektedirler (Hegstrom, 1990: 142). Bunların yanında bireysel sebepler de örgüt üyelerinin muhalif tutum gösterme eğilimlerini artırmakta ya da baskılayabilmektedir (Kassing, 2001: 445). Kişinin sahip olduğu kültür yapısı da onun algılarını şekillendiren bireysel unsurlardandır. Bireyin geçmişten bugüne beraberinde getirdiği öğretiler, tecrübeler ve genel kabuller örgüt yaşamı içerisindeki tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Ötken ve Cenkci, 2015; Koerner ve Fitzpatrick, 2002). Ulusal kültür de hem bireylerin hem de toplumların düşüme şekillerini etkilemektedir (Geletkanyecz, 1997). Bu çerçevede araştırmanın temel amacını ulusal kültür özelliklerinin örgütsel muhalefet tutumları üzerindeki etkisinin incelenmesi oluşturmuştur. Araştırmanın ayrıca bir yan sonuç olarak örnekleme oluşturulan kurumun ulusal kültür boyutlarına dair algılarını ve muhalefet düzeylerini ölçmesi de beklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda Wu (2006) tarafından Hofstede'in kültür boyutları temel alınarak hazırlanan ulusal kültür ölçeği ve Kassing (1998) tarafından hazırlanan örgütsel muhalefet ölçeğinin örnekleme uygulanması sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir:

Ulusal kültürün erillik boyutu katılımcıların kültürel algılarındaki erillik ve dişilik durumu ile ilgilidir ve rol dağılımlarını (Hofstede ve McCrae, 2004: 63) ve bunun üzerinden hayata dair diğer bakış açılarını ifade eder (Hofstede ve Usunier, 2003: 140). Erillik boyutunun genel ortalaması alındığında evli çiftlerde erkeğin kariyer olarak kadından daha üstte olması gerektiği ve kadınların örgütsel bir sorunla karşılaştığında duygularının etkisi altında kaldığı, erkeklerin ise sorunlara soğukkanlı yaklaştığı düşüncelerinin genel ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak söylenebilir ki; katılımcılar gerek örgüt düzeyinde gerek özel hayatlarında erkeklerin kadınlardan kariyer düzeyleri anlamında daha üst konumlarda bulunması gerektiği algısına sahiptirler. Ayrıca çalışma ortamlarında erkeklerin kadınlara göre daha başarılı olduğunu düşünmektedirler. Ulusal kültürün güç mesafesi boyutu ele alındığında

ortalama değerinin yüksek olduğu görülmüstür. Bu boyut katılımcıların, yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerinde otorite ve gç kullanması gerektiğini, işler yapılırken yöneticilerin astların fikirlerini nadiren almaları gerektiğini ve astların alınan kararlara uyması gerektiğini düşündüklerini açıklamaktadır (Bochner ve Hesketh, 1994: 235; Farh vd., 2007: 716). Bu çerçevede katılımcıların amirlerin otoritesini sorgulamama eğiliminde olduğu söylenebilir. Belirsizlikten kaçınma boyutu katılımcıların örgüt içi işleyişte kurallar ve talimatları önemsediğini göstermektedir (Hofstede, 2001). Katılımcılar prosedürlerin tanımlı olmasının işlerini kolaylaştırdığını ve bunların yöneticiler tarafından yakından takip edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu bağlamda katılımcıların iş yerlerinde olası belirsizlik durumlarından hoşlanmadığı, görevleriyle ilgili talimatların çerçevesinin net bir Şekilde tanımlı olmasını bekledikleri yani iş akışları ile ilgili insiyatif almaktan çekindikleri ya da tercih etmedikleri görülmektedir. Toplumculuk boyutunun genel ortalaması alındığında görülmektedir ki; katılımcılar içinde buldukları grubun bir parçası olmayı önemsemektedirler. Ait oldukları grubun başarı ve mutluluğunun bireysel başarı ve mutluluklardan daha ön planda tutulması gerektiği algısına sahiptirler. Bu sonuçlara bakarak denebilir ki katılımcılar genel olarak toplumcu kültür algısına sahip insanlardan oluşmaktadır (Hofstede, 2001). Ulusal kültür leğinin son boyutu olan uzun zaman odaklılık boyutunun genel ortalamasının yüksek olduğu görülmüstür. Analiz sonuçlarına göre katılımcılar, bir örgütte işgörenlerin sebatkâr, tutumlu, doğru ve yanlış duyarlılığı yüksek bireylerden oluşması gerektiğini düşünmektedirler.

Boyutların genel ortalamasına bakıldığında 5 boyutun da yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmüstür. Bu sonuçlara göre araştırmanın yapıldığı örneklem genel anlamda eril, güç mesafesi yüksek, toplumcu, belirsizlik toleransı düşük ve uzun zaman odaklıdır. Bu sonuçlar Hofstede'in ülkeleri bu boyutlara göre incelediği ve 100 üzerinden puanladığı araştırmada Türkiye'için yaptığı sınıflandırmayla benzeşmektedir. Hofstede yapmış olduğu çalışmada Türkiye'yi 45 puanla dişi, 66 puanla güç mesafesi yüksek, 85 puanla belirsizlik toleransı düşük, 37 puanla toplumcu, 46 puanla kısa zaman odaklı bir toplum olarak tanımlamıştır (Hofstede, Hofstede ve Minkov: 2010). Ters düşün boyutlar erillik boyutu ve uzun zaman odaklılık boyutudur. Ancak Hofstede'in yapmış olduğu çalışmada görülmektedir ki bu boyutların aldığı puanlar denge durumuna çok yakın olup küçük farklarla dişilik ve kısa zaman odaklılık boyutuna kaymaktadır. Bu da bu boyutların ülkemizi açıklarken net bir ayrıma gitmediğini göstermektedir. Tüm bu

bilgilerin ışığında görülmektedir ki Alanya Belediye'si personelleri örneklemini Hofstede'in Türkiye'nin kültür boyutları çalışmasıyla büyük oranda benzeşmektedir.

Örgütsel muhalefet ölçeğinin açık muhalefet boyutunun genel ortalama değeri görece düşük çıkmıştır. Bu sonuçlar göstermektedir ki katılımcılar işe yaramayan kurumsal değişikliklerle ilgili eleştirilerini üstlerine aktarmama, alınan kararları sorgulamama, kurumda gördükleri eksiklikleri ya da işgörenlerin karşılaştıkları adaletsizlikleri gidermek için üstleriyle iletişime geçmeme eğilimindedirler. Ayrıca katılımcılar genel olarak açık muhalefet tutumu sergilemeyi tercih etmemekte ya da bundan kaçınmaktadırlar. Örtük muhalefet boyutunun genel ortalama değerleri de açık muhalefet boyutu gibi düşük çıkmıştır. Bu sonuca göre katılımcılar genellikle iş yeri ile alakalı yetersizlikleri ve memnuniyetsizlikleri herkesin önünde eleştirmekten çekinmekte, diğer işgörenler değişikliklerle ilgili eleştirilerini belirtirken sessiz kalmaktadırlar. İşlerin yapılma şekline dair hissettiklerini ve iş yeri ile ilgili problemler hakkındaki şikayetlerini diğer çalışanlarla paylaşmamaya eğilimli oldukları görülse de bu konuda verilen cevaplar örtük muhalefetin diğer ifadelerine göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Dışsal muhalefet boyutunun ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların işi ile ilgili endişelerini ve iş yerinde tartışmaktan çekindiği meseleleri aile ve iş dışındaki arkadaşlarıyla paylaşmama eğiliminde oldukları görülmüştür.

Bu analizlerin ardından araştırma değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, açık muhalefet boyutunun erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk ve uzun zaman odaklılık boyutları ile arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örtük muhalefet boyutunun erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk ve uzun zaman odaklılık boyutları ile arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Dışsal muhalefetin ise, erillik, güç mesafesi ve toplumculuk boyutları ile arasında zayıf bir ilişki vardır. Yapılan korelasyon analizlerinin ardından ulusal kültürün boyutlarının örgütsel muhalefetin boyutları üzerindeki etkisini incelemek ve araştırma hipotezlerinin doğruluğunu test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz sonucunda erillik, güç mesafesi ve toplumculuk boyutlarının açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu görülmüştür. Belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olurken, uzun zaman odaklanma boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı

sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre “ Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.”, “Ulusal kültürün toplumculuk boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilmiş olup; “Ulusal kültürün erillik boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.”, “Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.”, “Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezleri reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre güç mesafesi yüksek işgörenlerin açık muhalefet yapmaktan çekindikleri görülmüştür. Botero ve Dyne (2009) da yapmış oldukları çalışmada güç mesafesinin iş görenlerin sorunları dile getirme eğilimleri üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Atmaca (2021) da yapmış olduğu çalışmasında güç mesafesi ve örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yine toplumculuk kültürü yüksek olan işgörenlerin açık muhalefet tutumlarından kaçındıkları ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Ingward (2014) bireyci kültürle sahip bireylerin açık muhalefet sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Çalışmada eril kültür özelliklerine sahip işgörenlerin açık muhalefet tutumlarının yüksek olması beklenmesine rağmen sonuç böyle olmamıştır. İş yerinde muhalif tutumlar göstermenin bazı riskler oluşturabileceği unutulmamalıdır (Kassing, Fanelli ve Chakravarty, 2018). Muhalif tutumlarından dolayı yaptırım görme endişesi taşıyan işgörenler açık muhalefetten kaçınmaktadırlar (Redmond, Jameson ve Binder, 2016). Ayrıca katılımcıların eril kültürlerinin yanında toplumcu bir kültüre de sahip oldukları göz önünde bulundurulduğunda muhalefet tutumlarında farklı stratejilere de yönelebilecekleri düşünülmektedir. Eril kültürlerin muhalefeti açık bir şekilde dile getirmeleri beklense de toplumcu kültürlerin de lidere ve gruplarına olan aidiyet bağlarından dolayı açık muhalefetten kaçınmaları beklenmektedir. Çalışmada belirsizlikten kaçınan işgörenlerin açık muhalefet tutumu göstermeyeceği beklenmesine rağmen analiz sonucunda açık muhalefet tutumunun arttığı görülmüştür. Bu durum göstermektedir ki katılımcılar belirsizlikten kaçınma eğiliminde olsa da, örgüt içerisinde fikirlerini açıkça dile getirebildikleri algısına sahiptirler. Bireysel faktörlerin yanında örgütsel faktörlerin de muhalefet stratejisi seçimlerinde etkin olduğu bilinmektedir. Kassing (1997) de çalışmasında işgörenlerin güçlendirilmesine ve çalışanların yönetime katılımına önem verilen bir örgütte işgörenlerin açık muhalefet tutumları sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların da belirsizlikten kaçınma

toleransının yüksek olmasına rağmen açık muhalefete yönelmelerinde bu durumun etkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Ulusal kültürün boyutlarının örtük muhalefet üzerine etkisi incelendiğinde erillik ve toplumculuk boyutunun örtük muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. Ancak güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve uzun zaman odaklılık boyutlarının örtük muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. “Ulusal kültürün toplumculuk boyutunun örtük muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.” ve “Ulusal kültürün erillik boyutunun örtük muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilmiş olup “Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun örtük muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.”, “Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun örtük muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.” ve “Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun örtük muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezleri reddedilmiştir. Bu sonuçlar toplumculuk kültürü yüksek işgörenlerin örtük muhalefetten kaçındığını göstermektedir. Toplumcu kültüre sahip işgörenlerin grup mutluluk ve başarısını bireysel mutluluk ve başarılarının önüne koyduğu, başarılarını bireysel değil buldukları gruplarla tanımladıkları bilinmektedir (Blodgett, Bakir ve Rose, 2008: 340). Liderlerinin amaçlarını sahiplenirler ve buldukları grubun hedefleriyle ve paylaşılan değerleriyle çatışmak istemezler (Jung ve Avolio, 1999: 209). Bu da çalışmanın hipotezleriyle örtüşmektedir. Bunun yanında eril kültüre sahip olanların genel olarak örtük muhalefet tutumu sergilemedikleri görülmüştür. Eril kültüre sahip insanlar tartışmadan kaçmayan, iddialı ve mücadeleci bir yapıya sahiptir (Hofstede, 2011: 12). Örtük muhalefette ise muhalefetin ifadesinin doğuracağı olumsuz koşullardan kaçınma durumu söz konusudur (Kassing, 2011: 227). Bu sebeple eril kültüre sahip işgörenlerin örtük muhalefete yönelmemeleri beklenmektedir.

Ulusal kültürün boyutlarının dışsal muhalefet üzerindeki etkisi incelendiğinde erillik boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu ve belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak güç mesafesi, toplumculuk ve uzun zaman odaklılık boyutlarının dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. “Ulusal kültürün erillik boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.”, “Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.”, “Ulusal kültürün güç mesafesi

boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.”, Ulusal kültürün toplumculuk boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.” ve “Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezleri reddedilmiştir. Dışsal muhalefete yönelen işgörenlerin daha çok dışı kültüre sahip olmaları beklenirken sonuçlara göre eril kültüre sahip işgörenler dışsal muhalefete yönelmiştir. Croucher, Kelly ve Chen (2018: 103), yapmış oldukları çalışmada politik sistemlerin insanların otorite anlayışlarını ve onların örgütsel katılımını şekillendirdiğini, bu durumun da muhalefet tutumunu etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca Kassing ve DiCioccio'nun (2004: 114) yapmış oldukları çalışmada dışsal muhalefetin sadece örgütsel ve ilişkisel faktörlerle ilgili olmadığını, yönetici olmayan ve yaşça daha genç kişilerin dışsal muhalefete daha çok yöneldiğini belirtmiştir. Yapılan çalışmada da katılımcıların %83,9'u yönetici olmayan işgörenlerden oluşmakta ve %80,7'si 45 yaş altı nüfustan oluşmaktadır. Bu durum bahsi geçen sebeplerle uyuşmakta ve sonuçlarda bu durumun etkili olabileceği düşünülmektedir. Son olarak regresyon analizleri sonucunda uzun zaman odaklılık boyutunun örgütsel muhalefetin boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Verilen cevaplarda katılımcıların uzun zaman odaklı oldukları anlaşılrsa da bu durum örgütsel muhalefet tutumlarını anlamlı bir biçimde etkilememiştir.

Hofstede'in kültür boyutlarının yanında Türk kültür yapısıyla ilgili bazı kabulleri de göz önünde bulundurmak gereklidir. Kültürümüzde liderliğe atfedilen anlam ve değer yüksektir. Liderlere bir baba figürü gibi bakılmaktadır. Liderler ile hemfikir olmamak adeta onlara saygısızlık olarak görülmektedir. Yöneticilerin aldığı kararları tartışmaktan kaçınılmaktadır. Ayrıca bir topluluğun parçası olmak çok önemlidir. Bireyler kendilerini daha çok parçası oldukları toplumsal yapı dahilinde ifade etmektedirler. Bulunulan yapı içerisinde farklı fikir beyan etmenin topluluğun içinde ayrılığa sebep olabileceği kaygısı vardır. Bunların yanında farklı olmanın beraberinde riskler getirdiği ve bu risklerden kaçınılması gerektiği düşünülür. Bireysel anlamda değişiklikler gösterse de toplumun genelinde bu bakış açılarının yaygın olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kültürel zihin ve düşünce yapılarının aktarılması ve bunların yansıtılmasında en önemli araçlardan biri olan atasözleri ve deyimlerde bahsi geçen eğilimleri görmek mümkündür. Buna “başın başı, başın da başı vardır”, “sürüden ayrılanı kurt kapar” “erken öten horozu keserler”, “yalnız taş duvar olmaz” gibi daha birçok örnek verilebilir. Farklı söylem ve hareketlerin, içinde bulunulan topluluktan ayrışmanın, liderin fikirlerine aykırı görüş

belirtmenin çoğu zaman kötü anlamlar ifade ettiği ortamlarda muhalefet eğilimlerinin azalması beklenen bir sonuçtur. Çalışma sonucunda da katılımcıların muhalefet eğilimlerinin genel olarak düşük olduğu görülmüştür.

Günümüz sosyo-kültürel ortamı farklılaştıkça örgütler de bundan etkilenmektedir. Klasik yönetim anlayışında robottan farksız değerlendirilen insan, gün geçtikçe örgüt içerisindeki değerini artırmış ve bugünkü konumuna gelmiştir. Örgütsel davranış konuları ile bu durum literatüre de yansımıştır. Bu konulardan biri olan örgütsel muhalefet de insan merkezli anlayışın sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel muhalefet kavramı oluşma şekli itibarı ile bütünlüğü bozan bir olgu olduğu için, örgüt yönetimlerinin bastırmaya çalıştığı bir davranış biçimi olsa da doğru yönetildiği takdirde örgütler açısından önem arz etmektedir. Küreselleşmenin vazgeçilmezlerinden olan değişim, değişim yönetimi, dönüşümcü liderlik, yenilikçilik, yenilik yönetimi gibi kavramların önünün açılması için örgütler katılımcı yönetim anlayışına sahip olmalıdır (Nemeth ve Goncalo, 2011: 20). İşgörenlerin fikirleri sayesinde örgütsel politika ve uygulamalar hakkında gözden kaçırdıkları sorunları düzeltme fırsatı yakalamalı (Özüren ve Paksoy, 2019: 219), işgörenlerden gelecek yeni fikirlere açık olmalıdırlar. Örgüt yönetimleri işgörenlerin muhalif tutumlarını örgüte ya da şahıslarına karşı bir saldırı olarak almamalı, bu durumu gelişmek için bir fırsat olarak görmelidirler. Bastırılmaya çalışan muhalefet işgörenleri daha tatminsiz, örgütsel bağlılıkları daha düşük bireyler yapacaktır (Kassing, 2001). Yenilikçi düşünceler yönetimler tarafından duyulamayacağı gibi (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003), iş tatmini düşük bireyler sebebiyle örgütün performansında da düşüşler yaşanacaktır (Lepeley, 2020). Ayrıca muhalif bir işgören bu tutumu amirlerine sergileyemediği durumlarda muhalif tutumlarından vazgeçmeyecek, iş arkadaşlarıyla ya da iş dışı çevresi ve ailesiyle bu durumu paylaşacaktır. Yani muhalefet bitmeyecek, sadece bastırılmış olacaktır (Garner, 2007).

Araştırma sonucunda görülmektedir ki ulusal kültür örgütsel muhalefet üzerinde etki sahibidir. Etkinin yönü ise kültür boyutlarındaki eğilimlere göre farklılıklar göstermektedir. Literatürde ulusal kültür ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan çalışma sayısı çok sınırlıdır. Yapılan bu çalışmayla literatüre katkı sağlanması umulmaktadır. Çalışmanın örneklemini bir kamu kurumu oluşturmaktadır. Gelecekteki çalışmaların farklı kamu kurumlarında ve çeşitli özel sektör mensubu kurumlarda yapılmasının konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Mevcut çalışmalarda konu daha çok güç mesafesi, toplumculuk

ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının örgütsel muhalefet üzerine etkisi çerçevesinde çalışılmıştır. Erillik ve uzun zaman odaklılık boyutlarının örgütsel muhalefet üzerine etkisi ile ilgili yapılacak olan diğer çalışmaların konunun daha geniş kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının önünü açacağı düşünülmektedir. Strateji seçiminde etki eden faktörlerin ve boyutların üzerine odaklanan araştırmaların yanında araştırma yönteminin farklılaşmasının da analizleri güçlendirerek sonuçlara katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Mülakat yöntemi kullanarak yapılacak birebir görüşmelerin de katılımcıların görüşlerini ve fikirlerini ortaya çıkaran yapısıyla (Creswell, 2017: 190) örgütsel muhalefet tutumlarındaki motivasyonların çözümlenmesine katkı yapması beklenmektedir. Bu çalışmada, örgütler açısından kaçınılmaz olan muhalefet kavramının daha iyi yönetilmesine bir katkı sunulması amacıyla, muhalefete etki eden faktörlerden biri olan ulusal kültür konusu, muhalefet kavramıyla beraber incelenmiştir. Şüphesiz bu konu sadece ulusal kültür boyutu çerçevesiyle açıklanamayacaktır. Bu çalışmada literatürdeki bu eksiklik görülmüş ve bu konuda katkı yapmak amaçlanmıştır. Araştırmanın beklenen sonuçlarının yanında beklenmeyen sonuçları da olmuştur. Bu durum ulusal kültürün muhalefet stratejilerinin seçiminde tek unsur olmayışından kaynaklanmaktadır. Strateji seçimlerinde örgütsel, ilişkisel ve bireysel sebepler bir arada bulunmaktadır (Kassing, 1997: 323). Bireylerin kültür boyutlarına dair algısı bireysel sebeplerden bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu sebeple gelecek çalışmalarda örgütsel, ilişkisel ve bireysel sebeplerin bir arada çalışılmasının (örgütsel adalet, örgütsel demokrasi, lider-üye etkileşimi gibi) derinlemesine analizler yapılmasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

1. Acaray, A., & Şevik, N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34(4), 1-18.
2. Adamopolilos, W. J. L. J. (1997). Culture as Antecedent to Behavior. *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Theory and Method*, 1, 43.
3. Adler, N. (1997) International Dimensions of Organizational Behavior, International Thomson Publishing: OH.
4. Agun, H. (2020). A Qualitative Study on the Antecedents and Consequences of Organizational Dissent in the IT Sector, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
5. An, D., & Kim, S. (2007). Relating Hofstede's Masculinity Dimension to Gender Role Portrayals in Advertising. *International Marketing Review*.
6. Andrijauskienė, M., & Dumčiuvienė, D. (2017, October). Hofstede's Cultural Dimensions and National Innovation Level. In DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting (Vol. 3, No. 1, pp. 189-205).
7. Anderson, C. R., & Schneier, C. E. (1978). Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance Among Management Students. *Academy of Management Journal*, 21(4), 690-698.
8. Alyakut. Ö. (2019). Kültürel Meşruiyet Kuramı Üzerinden Kültür Dönüşümünü Okumak: Meşru Beslencenin Reklamlarla Aktarımı. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı İletişim Bilimleri Bilim Dalı, Kocaeli
9. Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-190.
10. Argyres, N., & Mui, V. L. (2007). Rules of Engagement, Credibility and The Political Economy of Organizational Dissent. *Strategic Organization*, 5(2), 107-154.
11. Argyris, C. (2008). Learning in Organizations. *Handbook of Organization Development*, 53-68.
12. Aslan, Ö. (2017). Halife Sözcüğü Bağlamında Kur'an'da Hilâfet – Muhâlefet Münasebeti. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (29), 1-26.
13. Ataç, L.O. (2015). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Doktora Tezi.
14. Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefet Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27.
15. Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
16. Bakan, İ., Doğan, İ. F., & Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.

17. Bakhshi, A., Kumar, K., & Kumari, A. (2009). National Culture and Organizational Citizenship Behavior: Development of A Scale. Global Publishing House.
18. Balan, S., & Vreja, L. O. (2013). The Trompenaars' Seven-Dimension Cultural Model and Cultural Orientations Of Romanian Students in Management. In Proceedings of the 7th International Management Conference "New Management for the New Economy", November 7th-8th, Bucharest, Romania.
19. Basabe, N., & Ros, M. (2005). Cultural Dimensions and Social Behavior Correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance. *International Review of Social Psychology*, 18(1), 189-225.
20. Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.4
21. Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). Multidimensional Versus Unidimensional Measures in Assessing National Culture Values: The Hofstede VSM 94 Example. *Journal of Business Research*, 59(2), 195-203.
22. Beyme, K. V., ve Daniels, R. V. (1979). Muhalefet (Çev. Mehmet Turhan). *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 36(1-4), 187-226.
23. Birsel, M., İslamoğlu, G., & Börü, D. (2009). Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 245-262.
24. Bisel, R. S., Messersmith, A. S., & Kelley, K. M. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(2), 128-147.
25. Blackburn, M. S. (1988). *Employee Dissent: The Choice of Voice Versus Silence* (Doctoral Dissertation, The University Of Tennessee).
26. Blagoev, V. (2010). Culture: Values, Beliefs, Perceptions, Norms and Behaviors. Going Global: Practical Applications And Recommendations For HR and OD Professionals in The Global Workplace, 22-45.
27. Blair, B. A. (2016). *Cultural Influences on Followers and Follower Dissent* (Doctoral Dissertation, The Claremont Graduate University).
28. Blair, B. A., & Bligh, M. C. (2018). Looking For Leadership in All the Wrong Places: The Impact of Culture on Proactive Followership and Follower Dissent. *Journal of Social Issues*, 74(1), 129-143.
29. Blodgett, J. G., Bakir, A., & Rose, G. M. (2008). A Test of the Validity of Hofstede's Cultural Framework. *Journal of Consumer Marketing*.
30. Bochner, S. (1994). Cross-Cultural Differences in the Self Concept. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 273–283.
31. Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in A Culturally Diverse Work Group. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257.
32. Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
33. Bozionelos, N., & Kiamou, K. (2008). Emotion Work in The Hellenic Frontline Services Environment: How It Relates to Emotional Exhaustion and Work Attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1108-1130.
34. Browaeys, M.-J., & Price, R. (2010). *Understanding Cross-Cultural Management*. Harlow, UK: Pearson Education.

35. Buckner, M. M., Ledbetter, A. M., & Bridge, M. C. (2013). Raised to Dissent: Family-of-Origin Family Communication Patterns as Predictors of Organizational Dissent. *Journal of Family Communication*, 13(4), 263-279.
36. Buckner, M. M., Ledbetter, A. M., & Payne, H. J. (2018). Family Communication Patterns as Predictors of Organizational Dissent: A Replication Study. *Communication Studies*, 69(3), 326-335.
37. Budhwar, P. S., Woldu, H., & Ogbonna, E. (2008). A Comparative Analysis of Cultural Value Orientations of Indians and Migrant Indians In the USA. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 8(1), 79-105.
38. Bullis, C. A., & Tompkins, P. K. (1989). The Forest Ranger Revisited: A Study of Control Practices and Identification. *Communications Monographs*, 56(4), 287-306.
39. Burgmann, I., Kitchen, P. J., & Williams, R. (2006). Does Culture Matter on The Web?. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(1), 62-76.
40. Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. *Pegem Atıf İndeksi*, 1-360.
41. Byrne, G. J., & Bradley, F. (2007). Culture's Influence On Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style. *Journal of Business Research*, 60(2), 168-175.
42. Carpenter, S. (2000). Effects of Cultural Tightness and Collectivism on Self-Concept and Causal Attributions. *Cross-Cultural Research*, 34(1), 38-56.
43. Casey, V. (2009, July). Leveraging or Exploiting Cultural Difference?. In 2009 Fourth IEEE International Conference on Global Software Engineering, 8-17.
44. Caudill, W., & Scarr, H. A. (1962). Japanese Value Orientations and Culture Change. *Ethnology*, 1(1), 53-91.
45. Champoux, J. E. (2010). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Routledge.
46. Chanchani, S., ve P. Theivanathampillai, P., (2002). *Typologies of Culture*. Department of Accountancy and Business Law Working Papers Series, University of Otago. Dunedin: University of Otago.
47. Chen, L. D., & Corritore, C. L. (2008). A Theoretical Model of Nomadic Culture: Assumptions, Values, Artifacts, and the Impact on Employee Job Satisfaction. *Communications of the Association for Information Systems*, 22(1), 13.
48. Chow, C. W., Shields, M. D., & Chan, Y. K. (1991). The Effects of Management Controls and National Culture on Manufacturing Performance: An Experimental Investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16(3), 209-226.
49. Cohen, T. R., Gunia, B. C., Kim-Jun, S. Y., & Murnighan, J. K. (2009). Do Groups Lie More Than Individuals? Honesty and Deception as a Function of Strategic Self-Interest. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(6), 1321-1324.
50. Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (9. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
51. Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2006). Beyond National Culture: Implications of Cultural Dynamics For Consumer Research. *International Marketing Review*.
52. Cranmer, G. A., & Buckner, M. M. (2017). High School Athletes' Relationships With Head Coaches and Teammates as Predictors of Their Expressions of Upward and Lateral Dissent. *Communication Studies*, 68(1), 37-55.
53. Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni (Çev. Selçuk Beşir DEMİR)*. Ankara: Eğiten Kitap, (3. Baskı)

54. Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., ... & Agarwal, K. (2009). Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis Between American and Indian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 175-191.
55. Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C., & Gomez, O. (2014). A Cross-Cultural Analysis of Organizational Dissent and Workplace Freedom in Five European Economies. *Communication Studies*, 65(3), 298-313.
56. Croucher, S., Kelly, S., & Chen, H. (2018). Cross-cultural Issues on Organizational Dissent and Humor Orientation. *Business Communication Research and Practice*, 1(2), 102-105.
57. Çalışkan, E. N. (2011). Uluslararası Yönetim: Stratejik Bir Yaklaşım. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
58. Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44).
59. Çarıkçı, İ., & Koyuncu, O. (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 1-18.
60. Dağlı, A., & Ağalday, B. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri. *Elementary Education Online*, 14(3).
61. Dalby, J., Lueg, R., Nielsen, L. S., Pedersen, L., & Tomoni, A. C. (2014). National Culture and Business Model Change—A Framework For Successful Expansions. *Journal of Enterprising Culture*, 22(04), 463-483.
62. Dasgupta, S., & Kesharwani, A. (2010). Whistleblowing: A Survey of Literature. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(4), 57-70.
63. De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191.
64. De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85-110.
65. De Ruiter, M., Schalk, R., & Blomme, R. J. (2016). Manager Responses to Employee Dissent About Psychological Contract Breach: A Dyadic Process Approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 188-217.
66. Demir, H., & Tarhan, O. K. A. N. (2009). Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 121-142.
67. Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
68. Donkin, M., Smith, R., & Brown, A. J. (2008). How Do Officials Report? Internal and External Whistleblowing. *Whistleblowing In The Australian Public Sector*, 83-108.
69. Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment From Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
70. Donthu, N., & Yoo, B. (1998). Cultural Influences on Service Quality Expectations. *Journal of Service Research*, 1(2), 178-186.

71. Downing, C. K., & Cobb, A. K. (1990). Value Orientations of Homeless Men. *Western Journal of Nursing Research*, 12(5), 619–628
72. Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choices By Multinational Enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361-380.
73. Dumbravă, G. (2010). The Concept of Framing In Cross-Cultural Business Communication. *Annals Of The University Of Petroşani-Economics*, 10(Part I), 83-90.
74. Dwyer, S., Mesak, H., & Hsu, M. (2005). An Exploratory Examination of the Influence of National Culture on Cross-National Product Diffusion. *Journal of International Marketing*, 13(2), 1-27.
75. Edmondson, V. C., & Munchus, G. (2007). Managing the Unwanted Truth: A Framework For Dissent Strategy. *Journal of Organizational Change Management*.
76. EL-Annan, S. H. (2015). The Relationship Between Project Manager Skills and Leadership Skills In The Workplace. *Journal of Economics, Management and Trade*, 8-18.
77. Ergün, G. S. (2016). Ulusal Kültürlerdeki Farklılıkların Müşteri Şikâyet Davranışına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.
78. Ergün, H. (2017). Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı*, Doktora Tezi.
79. Eryeşil, K. (2018). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Doktora Tezi.
80. Eskildsen, J., Kristensen, K., & Antvor, H. G. (2010). The Relationship Between Job Satisfaction and National Culture. *The TQM Journal*.
81. Eylon, D., & Au, K. Y. (1999). Exploring Empowerment Cross-Cultural Differences Along the Power Distance Dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373-385
82. Fang, T. (2003). A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.
83. Fang, M., & Yen, H. Y. (2016). A Meta-Analysis Study of High Performance Work System and Job Performance with National Culture. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 11803). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
84. Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support–Employee Outcome Relationships In China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
85. Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
86. Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support–Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.

87. Faulkner, S. L., Baldwin, J. R., Lindsley, S. L., & Hecht, M. L. (2006). Layers of Meaning: An Analysis of Definitions of Culture. In Baldwin, J. R., Faulkner, S. L., Hecht, M. L., & Lindsley, S. L. (Editörler) *Redefining Culture: Perspectives Across the Disciplines*, 27-51. Routledge.
88. Fiedler, F. E., Mitchell, T., & Triandis, H. C. (1971). The Culture Assimilator: An Approach to Cross-Cultural Training. *Journal of Applied Psychology*, 55(2), 95.
89. Fischer, R. (2006). Congruence and Functions of Personal and Cultural Values: Do My Values Reflect My Culture's Values? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(11), 1419-1431.
90. Fiske, A. P. (2002). Using Individualism and Collectivism to Compare Cultures—A Critique of The Validity and Measurement of the Constructs: Comment on Oyserman Et Al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128, 78 – 88.
91. French, W., Zeiss, H., & Scherer, A. G. (2001). Intercultural Discourse Ethics: Testing Trompenaars' and Hampden-Turner's Conclusions About Americans and the French. *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), 145-159.
92. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton, London.
93. Garner, J. T. (2007). *When Things Go Wrong at Work: Expressions of Organizational Dissent as Interpersonal Influence* (Doctoral dissertation, Texas A&M University).
94. Garner, J. T. (2009a). Strategic Dissent: Expressions of Organizational Dissent Motivated by Influence Goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51.
95. Garner, J. T. (2009b). When Things Go Wrong at Work: An Exploration of Organizational Dissent Messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
96. Garner, J. T. (2013). Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.
97. Garner, J. T. (2016). Sunday Democracies: A Mixed Methods Analysis of Members' Perceptions of Church Authority and Organizational Dissent. *Journal of Applied Communication Research*, 44(4), 415-433.
98. Garner, J. T., & Wargo, M. (2009). Feedback From The Pew: A Dual-Perspective Exploration of Organizational Dissent in Churches. *Journal Of Communication & Religion*, 32(2).
99. Gelade, G. A., Dobson, P., & Auer, K. (2008). Individualism, Masculinity, and The Sources of Organizational Commitment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(5), 599-617.
100. Geletkanycz, M. A. (1997). The Salience of 'Culture's Consequences': The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*, 18(8), 615-634.
101. Glazer, S. (2006). Social Support Across Cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5), 605-622.
102. Goldman, Z. W., & Myers, S. A. (2015). The Relationship Between Organizational Assimilation and Employees' Upward, Lateral, and Displaced Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 24-35.
103. Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
104. Goodenough, W. H. (1999). Outline of a Framework for a Theory of Cultural Evolution. *Cross-Cultural Research*, 33(1), 84–107.

105. Gorden, W. I., & Infante, D. A. (1987). Employee Rights: Content, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness and Career Satisfaction. *Communicating Employee Responsibilities and Rights: A Modern Management Mandate*, 149-163.
106. Graham, J. W. (1983). *Principled Organizational Dissent* (Order No. 8403425). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (303184919). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/303184919?accountid=191718>
107. Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*.
108. Groeschl, S., & Doherty, L. (2000). Conceptualising Culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(4), 12–17
109. Gudykunst, W. B., Yoon, Y., & Nishida, T. (1987). The Influence of Individualism-Collectivism on Perceptions of Communication In Ingroup And Out Group Relationships. *Communication Monographs*, 54(3), 295–306.
110. Guo, C. J., Warkentin, M., Luo, X. R., Gurung, A., & Shim, J. P. (2020). An Imposed Etic Approach With Schwartz Polar Dimensions to Explore Cross-Cultural Use of Social Network Services. *Information & Management*, 103261.
111. Gül, Y. (2020). Ortaokullarda Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Yaşama Düzeyi, Nedenleri ve Sonuçları, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
112. Güney, S., & Gümüş, A. (2019). Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Ulusal Kültürün Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2059-2075.
113. Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
114. Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2000). *Building Crosscultural Competence: How to Create Wealth From Conflicting Values*. New Haven, CT: Yale University Press.
115. Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2006). Cultural Intelligence: Is Such a Capacity Credible?. *Group & Organization Management*, 31(1), 56-63.
116. Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
117. Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational Job Characteristics and Job Satisfaction: The Moderating Role of National Culture. *International Business Review*, 24(4), 710-723.
118. Hauptman, R., & Hill, F. (1991). Deride, Abide or Dissent: On the Ethics of Professional Conduct. *Journal of Business Ethics*, 10(1), 37-44.
119. Haydaroğlu, S. (2020). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
120. Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and Dissent Conditions In Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 141-152.
121. Hegstrom, T. G., & Lehtonen, J. (1995). Focus On Organizational Dissent: A Functionalist Response To Criticism. *Critical Perspectives On Communication Research and Pedagogy*, 83-94.
122. Hegstrom, T. G. (1999). Reasons For Rocking The Boat: Principles and Personal Problems. *Business Communication In Europe*, 179-194.
123. Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job Dissatisfaction: What are the Consequences?. *International Journal of Psychology*, 20(2), 221-240.

124. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Vol. 25). Harvard University Press.
125. Hofstede, G. (1980a). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
126. Hofstede, G. (1980b). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage.
127. Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.
128. Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
129. Hofstede, G. (1996). Riding the Waves of Commerce: A Test of Trompenaars' "Model" of National Culture Differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198.
130. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
131. Hofstede, G. (2003). Cultural Dimensions. [www. geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com).
132. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919.
133. Hofstede, G. and Bond, M. (1988) 'The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth', *Organizational Dynamics* 15(1): 4–21.
134. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival*. McGraw-Hill.
135. Hofstede, G. J., Jonker, C. M., & Verwaart, T. (2008). Long-Term Orientation in Trade. In *Complexity and Artificial Markets* (Pp. 107-119). Springer, Berlin, Heidelberg.
136. Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.
137. Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-Versus Short-Term Orientation: New Perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504.
138. Hofstede, G., ve Usunier, J. C. (1999) Hofstede's Dimensions of Culture and Their Influence on International Business Negotiations. In: Ghauri Pervez, Usunier Jean-Claude, Editors. *International Business Negotiations*. Amsterdam: Pergamon, 137-148.
139. Hofstede, G., & Usunier, J. C. (2003). Hofstede's Dimensions of Culture and Their Influence on International Business Negotiations. *International Business Negotiation*, 60(3), 137-153.
140. Huang, X., & Vliert, E. V. D. (2004). Job Level and National Culture as Joint Roots of Job Satisfaction. *Applied Psychology*, 53(3), 329-348.
141. Hui, C. H., Yee, C., & Eastman, K. L. (1995). The Relationship Between Individualism—Collectivism and Job Satisfaction. *Applied Psychology*, 44(3), 276-282.
142. Inglis, D. (2005), *Culture and Everyday Life*, London: Routledge.
143. Ingwar, N. I. (2014). *Exploring Relationships Between Employees' Locus of Control, Individualism and Collectivism Orientation, and Upward Dissent Message Strategies* (Doctoral Dissertation).
144. Irawanto, D. W. (2009). An Analysis of National Culture and Leadership Practices In Indonesia. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(2), 41-48.

145. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational Behavior and Management*.
146. Jaeger, A. M. (1986). Organization Development and National Culture: Where's the Fit?. *Academy of Management Review*, 11(1), 178-190.
147. Jain, R., Triandis, H. C., & Weick, C. W. (2010). *Managing Research, Development and Innovation: Managing the Unmanageable* (Vol. 34). John Wiley & Sons.
148. Jameson, J. (2010). Trust and Leadership in Post-Compulsory Education: Some Snapshots of Displaced Dissent. *Power and Education*, 2(1), 48-62.
149. Jamil, I., & Dangal, R. (2009). The State of Bureaucratic Representativeness and Administrative Culture In Nepal. *Contemporary South Asia*, 17(2), 193-211.
150. Jang, H. Y., & Barnett, G. A. (1994). Cultural Differences In Organizational Communication: A Semantic Network Analysis 1. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin De Méthodologie Sociologique*, 44(1), 31-59.
151. Joiner, T. A. (2001). The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence From Greece. *Journal of Managerial Psychology*.
152. Jones, Michael L. (2007). Hofstede—Culturally Questionable? Paper Presented at the Oxford Business and Economics Conference, Oxford, UK, 1-9.
153. Juang, L., & Matsumoto, D. (2003). *Culture and Psychology*. Wadsworth Publishing.
154. Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
155. Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance In Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
156. Kağıtçıbaşı, C. (1997). Individualism and Collectivism. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Vol. 3. Social Behavior and Applications* (Pp. 1–49). Boston: Allyn & Bacon.
157. Kale, S. H., & Barnes, J. W. (1992). Understanding The Domain of Cross-National Buyer-Seller Interactions. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 101-132.
158. Kaptein, M. (2011). From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal Of Business Ethics*, 98(3), 513-530.
159. Karakiraz, A. (2012). *Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Master's Thesis, Sakarya Üniversitesi).
160. Kashima, Y., Yamaguchi, S., Kim, U., Choi, S. C., Gelfand, M. J., & Yuki, M. (1995). Culture, Gender, and Self: A Perspective From Individualism-Collectivism Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 925.
161. Kasser, T. (2011). Cultural Values and the Well-Being of Future Generations: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 206-215.
162. Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
163. Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
164. Kassing, J. W. (2000). Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.

165. Kassing, J. W. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
166. Kassing, J. W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
167. Kassing, J. W. (2008a). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
168. Kassing, J. W. (2008b). Dissent in Organizations. *The International Encyclopedia of Communication*.
169. Kassing, J. W. (2009). Breaking the Chain of Command: Making Sense of Employee Circumvention. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(3), 311-334.
170. Kassing, J. W. (2011). Stressing Out About Dissent: Examining the Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234.
171. Kassing, J. W. (2012). Organizational Dissent. *En Goodboy*, A, 301-308.
172. Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Examining The Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status With Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273.
173. 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.
174. Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
175. Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension In The Organization As It Relates To Control Expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
176. Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
177. Kassing, J. W., Fanelli, S. A., & Chakravarthy, L. (2018). Full-and Part-time Dissent: Examining the Effect of Employment Status on Dissent Expression. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 455-465.
178. Kassing, J. W., & Kava, W. (2013). Assessing Disagreement Expressed to Management: Development of the Upward Dissent Scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56.
179. Kassing, J. W., & Mcdowell, Z. J. (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
180. Kavak, H. (2020). Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Adıyaman İlinde Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Bir Araştırma, *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Doktora Tezi.
181. Kennedy, J. A., & Anderson, C. (2017). Hierarchical Rank and Principled Dissent: How Holding Higher Rank Suppresses Objection to Unethical Practices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 139, 30-49.

182. Kızıldağ, D., & Özkara, B. (2014). Türkiye’de Örgütsel Davranış Araştırmalarındaki Yönelimler: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 611-631.
183. Kim, S. (2004). Individual-Level Factors and Organizational Performance In Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.
184. Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339.
185. Kim, E., Urunov, R., & Kim, H. (2016). The Effects of National Culture Values on Consumer Acceptance of E-Commerce: Online Shoppers In Russia. *Procedia Computer Science*, 91, 966-970.
186. Klem, J. (2007). Culture and Leadership In A Cross-Cultural Environment: A Case Study. In 23rd Annual Meeting Association For International Agricultural and Extension Education. Polson, Montana, 209-218.
187. Kluckhohn, F. R. (1949). Dominant and Substitute Profiles of Cultural Orientations: Their Significance For the Analysis of Social Stratification. *Soc. F.*, 28, 376.
188. Kluckhohn, F. R. (1958). 1. Variations in the Basic Values of Family Systems. *Social Casework*, 39(2-3), 63-72.
189. Kluckhohn, F. R. (1960). A Method For Eliciting Value Orientations. *Anthropological Linguistics*, 1-23.
190. Kluckhohn, C. (1962). “Values and Value Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification”, Parsons, E. A. Shils (eds.), *Toward a General Theory of Action (Fifth Printing)* (ss. 388-433), Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
191. Knafo, A., Roccas, S., & Sagiv, L. (2011). The Value of Values in Cross-Cultural Research: A Special Issue in Honor of Shalom Schwartz. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 178-185.
192. Knafo, A., Schwartz, S. H., & Levine, R. (2009). Helping Strangers is Lower In Embedded Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40, 875-879.
193. Ko, G., & Gentry, J. W. (1991). The Development of Time Orientation Measures For Use in Cross-Cultural Research", in *NA - Advances in Consumer Research Volume 18*, eds. Rebecca H. Holman and Michael R. Solomon, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 135-142. İnternet Sitesi: <https://www.acrwebsite.org/volumes/7152> Erişim Tarihi: 20.07.2020
194. Koerner, A. F., & Fitzpatrick, M. A. (2002). Toward a Theory of Family Communication. *Communication Theory*, 12(1), 70-91.
195. Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.
196. Larmer, R. A. (1992). Whistleblowing and Employee Loyalty. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 125-128.
197. Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification As a Basis For Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049.
198. Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
199. Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.

200. Leong, C. H., & Ward, C. (2006). Cultural Values and Attitudes Toward Immigrants and Multiculturalism: The Case of the Eurobarometer Survey on Racism and Xenophobia. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(6), 799-810.
201. Lepeley, M. T. (2020). *Human Centered Management: 5 Pillars of Organizational Quality and Global Sustainability*. Routledge.
202. Licht, A. N., Goldschmidt, C., & Schwartz, S. H. (2007). Culture Rules: The Foundations of the Rule of Law and Other Norms of Governance. *Journal of Comparative Economics*, 35(4), 659-688.
203. Litvin, S. W., Crotts, J. C., & Hefner, F. L. (2004). Cross-Cultural Tourist Behaviour: A Replication and Extension Involving Hofstede's Uncertainty Avoidance Dimension. *International Journal of Tourism Research*, 6(1), 29-37.
204. Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
205. Lonner, W.J., & Adamopoulos, J. (1997). Culture as Antecedent to Behavior. In J. W Berry, Y. H. Poortinga, & J. Pandey (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (Vol. 1, 43-83). Boston: Allyn & Bacon.
206. Lundby, K., Jolton, J., & Kraut, A. I. (2010). *Going Global: Practical Applications and Recommendations For HR and OD Professionals In the Global Workplace*. John Wiley & Sons.
207. Macduff, I. (2006). Your Pace or Mine? Culture, Time, and Negotiation. *Negotiation Journal*, 22(1), 31-45.
208. Martin, B., & Rifkin, W. (2004). The Dynamics of Employee Dissent: Whistleblowers and Organizational Jiu-Jitsu. *Public Organization Review*, 4(3), 221-238.
209. McCarty, J. A., & Hattwick, P. M. (1992). Cultural Value Orientations: A Comparison of Magazine Advertisements From the United States And Mexico. *ACR North American Advances*. (Internet Sites: <https://www.acrwebsite.org/volumes/7268/volumes/V19/NA-19> Erişim Tarihi: 07.07.2020)
210. Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
211. Menezes, L. M. (2012). Job Satisfaction and Quality Management: An Empirical Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*.
212. Merkin, R. S. (2006). Uncertainty Avoidance and Facework: A Test of the Hofstede Model. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(2), 213-228.
213. Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing In Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
214. Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-Blowing in Organizations*. Psychology Press.
215. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
216. Money, R. B., & Crotts, J. C. (2003). The Effect of Uncertainty Avoidance On Information Search, Planning, and Purchases of International Travel Vacations. *Tourism Management*, 24(2), 191-202.
217. Moon, H. C., & Choi, E. K. (2001). Cultural Impact on National Competitiveness. *Journal of International and Area Studies*, 21-36.

218. Moon, C. J., & Woolliams, P. (2000). Managing Cross Cultural Business Ethics. In Business Challenging Business Ethics: New Instruments For Coping With Diversity In International Business (pp. 105-115). Springer, Dordrecht.
219. Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
220. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
221. Myeoncheol, C. H. O. I., Weikuku, W. U., & Zhanming, J. I. N. (2010). Study on the Relationship among Leadership Style, National Culture and Organizational Commitment [J]. *Science of Science and Management of S. & T*, 12.
222. Nakata, C., & Sivakumar, K. (1996). National Culture and New Product Development: An Integrative Review. *Journal of Marketing*, 60(1), 61-72.
223. Naumov, A. I., & Puffer, S. M. (2000). Measuring Russian Culture Using Hofstede's Dimensions. *Applied Psychology: An International Review*, 49(4), 709.
225. Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on the Hotel Industry's Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32.
226. Nemeth, C. J., Connell, J. B., Rogers, J. D., & Brown, K. S. (2001). Improving Decision Making by Means of Dissent 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(1), 48-58.
227. Nemeth, C. J., & Goncalo, J. A. (2011). Rogues and Heroes: Finding Value in Dissent. *Rebels in Groups: Dissent, Deviance, Difference and Defiance*. Chichester, UK: Blackwell Publishing, 17-35.
228. Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
229. Ng SI, Lee JA, Soutar GN. 2007. Are Hofstede's and Schwartz's Value Frameworks Congruent? *Int. Mark. Rev.* 24(2):164-80.
230. Orr, L. M., & Hauser, W. J. (2008). A Re-Inquiry Of Hofstede's Cultural Dimensions: A Call For 21st Century Cross-Cultural Research. *Marketing Management Journal*, 18(2), 1-20.
231. Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
232. Oyserman, D., & Lee, S. W. S. (2008). A Situated Cognition Perspective on Culture: Effects of Priming Cultural Syndromes on Cognition and Motivation. In R. Sorrentino & S. Yamaguchi (Eds.), *Handbook of Motivation and Cognition Across Cultures*. New York: Elsevier.
233. Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 1.
234. Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
235. Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programı*, Doktora Tezi.

236. Özdemir, M. (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
237. Özüren, Ü., & Paksoy, M. (2019). İşgörenlerin Nepotizm Algılarının Örgütsel Muhalefet Tutumları Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Çorap Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 210-219.
238. Pai, Y.P. ve Chary ,S.T. (2013). Dimensions of Hospital Service Quality: A Critical Review Perspective of Patients From Global Studies, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26 (4),308-340.
239. Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
240. Papadopoulos, C., Foster, J., & Caldwell, K. (2013). 'Individualism-Collectivism' as An Explanatory Device For Mental Illness Stigma. *Community Mental Health Journal*, 49(3), 270-280.
241. Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as Planned Behavior—A Survey of South Korean Police Officers. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 545-556.
242. Pay, W. P. D. W. B. (2007). Stopping Organizational Wrongdoing. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 295.
243. Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
244. Payne, H. J. (2014). Examining The Relationship Between Trust in Supervisor—Employee Relationships And Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.
245. Peng, T. K., & Peterson, M. F. (2008). Nation, Demographic, and Attitudinal Boundary Conditions On Leader Social Rewards and Punishments In Local Governments. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 95-117.
246. Pirlog, A. (2017). Analysis of the Dimensions of National Culture in the Republic of Moldova According to Fons' Trompenaars and Hampden-Turner's Model. In *Simpozionul științific al tinerilor cercetători* (pp. 161-165).
247. Powell, G. N., Francesco, A. M., & Ling, Y. (2009). Toward Culture-Sensitive Theories of the Work-Family Interface. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 597–616.
248. Qu, W. G., & Yang, Z. (2015). The Effect of Uncertainty Avoidance and Social Trust on Supply Chain Collaboration. *Journal of Business Research*, 68(5), 911-918.
249. Rafaeli, A., and M. Worline (2000). "Symbols in Organizational Culture." İçinde N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, and M. F. Peterson (Editörler.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*: 71-84. Thousand Oaks, CA: Sage
250. Redding, W. C. (1985). *Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication*.
251. Redmond, V., Jameson, J. K., & Binder, A. R. (2016). How Superior—Subordinate Relationship Quality and Conflict Management Styles Influence an Employee's Use of Upward Dissent Tactics. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 158-176.

252. Rethi, G. (2012). Cultural Perspectives of Corrupt Behaviour-Application of Trompenaars Model for Corruption. *Theory, Methodology, Practice*, 8(1), 76.
253. Rinne, T., Steel, G. D., & Fairweather, J. (2011). Hofstede and Shane Revisited. *Cross-Cultural Research*, 46(2), 91–108.
254. Robertson, C., & Fadil, P. A. (1999). Ethical Decision Making In Multinational Organizations: A Culture-Based Model. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 385-392.
255. Rokeach, M. (1968). A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems. *Journal of Social Issues*, 24(1), 13–33.
256. Romani, L. (2004). Culture in Management: The Measurement of Differences. *International Human Resource Management*, 2, 141-166.
257. Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1999). Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control Information About Organization Corruption. *Work and Occupations*, 26(1), 107-128.
258. Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural Values in Organisations: Insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176-190.
259. Sagiv, L. (2011). Personal Values, National Culture and Organizations: Insights Applying The Schwartz Value Framework. *The Handbook Of Organizational Culture And Climate*, 2, 515-537.
260. Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Arieli, S. (2010). Personal Values, National Culture and Organizations: Insights Applying The Schwartz Value Framework. In N. N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate (515–537)*. Newbury Park, CA: Sage.
261. Salk, J. E., & Brannen, M. Y. (2000). National Culture, Networks, and Individual Influence In A Multinational Management Team. *Academy of Management Journal*, 43(2), 191-202.
262. Samba, C., Van Knippenberg, D., & Miller, C. C. (2018). The Impact of Strategic Dissent on Organizational Outcomes: A Meta-Analytic Integration. *Strategic Management Journal*, 39(2), 379-402.
263. Sampaio, D. B. D., & Sobral, F. (2013). Speak Now or Forever Hold Your Peace?: An Essay on Whistleblowing and its Interfaces With the Brazilian Culture. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 370-388.
264. Santisteban, D. A., & Newman, F. L. (1999). Linking Values Orientation, Acculturation, and Fife Experiences to the Implementation of Services: Recommendations for Four Constructs to be Measured in an Instrument on Cultural Competency of Mental Health Services Delivery. *ATIO*.
265. Schalk, R., De Ruiter, M., Van Loon, J., Kuijpers, E., & 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.
266. Schein, E. H. (1991). What is Culture? In Godwyn, M ve Gittel, H. J., (Editörler.), *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*: 311-314. Sage Publications.
267. Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York.
268. Schimmack, U., Oishi, S., & Diener, E. (2005). Individualism: A Valid and Important Dimension of Cultural Differences Between Nations. *Personality and Social Psychology Review*, 9(1), 17-31.
269. Schneider, S. C. (1989). Strategy Formulation: The Impact of National Culture. *Organization Studies*, 10(2), 149-168.

270. Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and Responding To Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, 12(4), 307-320.
271. Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator For Decision Quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1080.
272. Schwartz, S. H. (1990). Individualism-Collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 139–157.
273. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65.
274. Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 12–47.
275. Schwartz, S. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182.
276. Schwartz, S. H. (2008). *Cultural Value Orientations: Nature and Implications of National Differences*. Moscow: SU HSE.
277. Schwartz, S. H. (2009). Culture Matters: National Value Cultures, Sources and Consequences. In R. S. Wyer, C. Y. Chiu, & Y.- Y. Hong (Eds.), *Understanding Culture: Theory, Research and Application* (pp. 127-150). New York: Psychology Press.
278. Siegel, J.I., Licht, A.N., Schwartz, S.H., (2008). Egalitarianism, Cultural Distance, and FDI: A New Approach.
279. Sims, R. L., & Keenan, J. P. (1999). A Cross-Cultural Comparison of Managers' Whistleblowing Tendencies. *International Journal of Value-Based Management*, 12(2), 137-151
280. Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
281. Smith, A., & Hume, E. C. (2005). Linking Culture and Ethics: A Comparison of Accountants' Ethical Belief Systems in the Individualism/Collectivism and Power Distance Contexts. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 209-220.
282. Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural Values, Sources of Guidance, and Their Relevance to Managerial Behavior: A 47-Nation Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 188-208.
283. Smith P. B., Schwartz, S.H., Values. (1997). In: Berry JW, Segall MH, Kagitcibasi C, editors. *Handbook of cross-cultural Psychology*, vol. 3. Boston: Allyn and Bacon, 1997. p. 150 – 66. Erişim Tarihi: 04.08.2020
284. Smith, P. B., Torres, C. V., Hecker, J., Chua, C. H., Chudzikova, A., Degirmencioglu, S., ... & Malvezzi, S. (2011). Individualism–Collectivism and Business Context as Predictors of Behaviors in Cross-National Work Settings: Incidence and Outcomes. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(4), 440-451.
285. Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.
286. Sollitto, M., & Myers, S. A. (2015). Peer Coworker Relationships: Influences on the Expression of Lateral Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 36-47.
287. Solmaz, G., & Serinkan, C. (2020). Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Yeni Fikir Dergisi*, 12(25).

288. Sprague, J., & Ruud, G. L. (1988). Boat-Rocking in the High-Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
289. Stanley, J. D. (1981). Dissent in Organizations. *Academy of Management Review*, 6(1), 13-19.
290. Steenkamp, J., (2001). The Role of National Culture in International Marketing Research
291. *International Marketing Review.*, 18 (1), 30-44.
292. Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (2001). Procedural Justice in Personnel Selection: International and Cross-Cultural Perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 124-137.
293. Straub, D., Loch, K., Evaristo, R., Karahanna, E., & Srite, M. (2002). Toward a theory-based measurement of culture. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 10(1), 13-23.
294. Sully De Luque, M. F., & Sommer, S. M. (2000). The Impact of Culture On Feedback-Seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions. *Academy of Management Review*, 25(4), 829-849.
295. Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 273-286
296. Şentürk, F. K., & Coşkun, M. (2018). Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).
297. Şişman, M. (2014). Örgütler ve Kültürler. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
298. Tavakoli, A. A., Keenan, J. P., & Cranjak-Karanovic, B. (2003). Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 49-64.
299. Tayeb, M. (1994). Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies*, 15(3), 429-445.
300. Testa, M. R. (2009). National Culture, Leadership and Citizenship: Implications For Cross-Cultural Management. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 78-85.
301. Thorne, L., & Saunders, S. B. (2002). The Socio-Cultural Embeddedness of Individuals' Ethical Reasoning In Organizations (Cross-Cultural Ethics). *Journal of Business Ethics*, 35(1), 1-14.
302. Thornton, L. M. (1974). Conceptions of Authority, Political Orientations and Political Dissent.
303. Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, 13, 179-210.
304. Tompkins, D., Galbraith, D., & Tompkins, P. (2010). Universalism, Particularism and Cultural Self-Awareness: A Comparison of American and Turkish University Students. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 3, 1.
305. Tourish, D., & Vatcha, N. (2005). Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, The Promotion of Conformity and Organizational Collapse. *Leadership*, 1(4), 455-480.
306. Triandis, H. C., Bontempo, R., Betancourt, H., Bond, M., Leung, K., Brenes, A., ... Montmollin, G. (1986). The measurement of the etic aspects of individualism and collectivism across cultures. *Australian Journal of Psychology*, 38(3), 257-267.

307. Triandis, H. C. (1993). Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes. *Cross-Cultural Research*, 27(3-4), 155-180.
308. Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press
309. Triandis, H. C. (1996). The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407-415.
310. Triandis, H. C. (1999). Cross-cultural psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 127-143.
311. Triandis, H. C. (2000). Culture and Conflict. *International Journal of Psychology*, 35(2), 145-152.
312. Triandis, H. C. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.
313. Triandis, H. C. (2011). Culture and Self-Deception: A Theoretical Perspective. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 39(1), 3-14.
314. Triandis, H. C., & Singelis, T. M. (1998). Training to Recognize Individual Differences in Collectivism and Individualism Within Culture. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(1), 35-47.
315. Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural Influences on Personality. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 133-160.
316. Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68.
317. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey International.
318. Trompenaars, A., & Wooliams, P. (2005) *Business Across Cultures* Capstone, Oxford.
319. Trubisky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, S.-L. (1991). The Influence of Individualism-Collectivism and Self-Monitoring on Conflict Styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(1), 65–84.
320. Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji*. Ankara: Detay Yayıncılık.
321. Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.
322. Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültür*, Detay Yayıncılık, Ankara.
323. Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
324. Ugo, C. C. (2019). *Who Am I Now? The Impact of Dissent on the Dissenting Priest In the Roman Catholic Church* (Doctoral Dissertation, Fielding Graduate University).
325. Underwood, C. (2002). Belief and Attitude Change in the Context of Human Development. *Sustainable Human Development in the Twenty First Century*, 2, 103-124.
326. Uslu, O. Ve Ardiç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 313-338.
327. Usunier, J. C. (2003). The Role Of Time In International Business Negotiations. *International Business Negotiations*, 171.
328. Venaik, S., & Brewer, P. (2008). Contradictions in National Culture: Hofstede vs GLOBE. In *Academy of International Business Annual Meeting*, Milan, Italy (Vol. 30).
329. Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L., & Barnes, J. H. (1993). The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology. *Journal of Business Ethics*, 12(10), 753-760.

330. Waldron, V. R., & Kassing, J. W. (Eds.). (2010). *Managing Risk in Communication Encounters: Strategies For the Workplace*. Sage.
331. Watkins, L., & Gnoth, J. (2011). The Value Orientation Approach to Understanding Culture. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1274-1299.
332. Watson, J., Lysonski, S., Gillan, T., & Raymore, L. (2002). Cultural Values and Important Possessions: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of Business Research*, 55(11), 923-931.
333. Webber, I. L., Coombs, D. W., & Hollingsworth, J. S. (1974). Variations in Value Orientations By Age In A Developing Society. *Journal of Gerontology*, 29(6), 676-683.
334. Weber, J., & Urick, M. J. (2017). Examining the Millennials' Ethical Profile: Assessing Demographic Variations In Their Personal Value Orientations. *Business and Society Review*, 122(4), 469-506.
335. Williams, W. A., Moeller, M., & Harvey, M. (2010). Inpatriates' Adjustment to Home Country Headquarters: A Social/Cultural Conundrum. *Leadership & Organization Development Journal*.
336. Woldu, H. G., Budhwar, P. S., & Parkes, C. (2006). A Cross-National Comparison of Cultural Value Orientations of Indian, Polish, Russian and American Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1076-1094.
337. Woo Jun, J. and Lee, H. (2007), "Cultural Differences In Brand Designs and Tagline Appeals", *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 4, pp. 474-491.
338. Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6).
339. Yılmaz, T. (2019). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri: Hakkâri İli Örneği, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
340. Yüksel, M., & Bolat, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(3), 173-204.
341. Zeng, C. (2014). Organizational Dissent and Workplace Freedom of Speech: A Qualitative Study of Young Professional Intra-Urban Migrant Workers in Shanghai.
342. Zeng, C. (2018). Exploring Organizational Dissent In a Global Setting. *Jyväskylä Studies In Humanities*, (343).
343. Zeng, C., Kelly, S., & Goke, R. (2020). Exploring the Impacts of Leader Integrity and Ethics on Upward Dissent and Whistleblowing Intentions. *Communication Reports*, 1-13.
344. Zipparo, L. (1999). Encouraging Public Sector Employees to Report Workplace Corruption. *Australian Journal of Public Administration*, 58(2), 83-93.
345. Zhang, M., Zhang, W. and Zhang, S. (2015), "National culture and firm investment efficiency: international evidence", *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*,
346. <https://sozluk.gov.tr/>

## EKLER

### Ek-1: Anket Örneği

#### ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Sayın katılımcı, elinizde bulunan anket ALKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde ulusal kültürün örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Verecek olduğunuz yanıtlar sadece bu çalışma için kullanılacak ve gizli kalacaktır. Çalışmanın başarılı sonuç vermesi için tüm maddelerin gerçek görüşlerinizi yansıtacak şekilde yanıtlanması önem arz etmektedir.

Yapmakta olduğumuz çalışmaya samimi katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.

Dr. Mustafa YILDIRIM – ALKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Arş. Gör. Murathan TUNCER – ALKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

#### 1. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:**  Kadın  Erkek
2. **Medeni Durumunuz:**  Evli  Bekâr
3. **Yaşınız:**  
 25 yaş ve altı  26-35  36-45  46-55  56 ve üzeri
4. **Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?**  
 1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üstü
5. **Mesleğinizdeki kıdem yılınız:**  
 0-5  6-10  11-15  16-20  21 ve üzeri
6. **İdari bir göreviniz var mı?**  
 Evet  Hayır
7. **Eğitim durumunuz nedir?**  
 Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü  Diğer
8. **Aylık net geliriniz:**  
 2000-3000 TL  3001-4000 TL  4001-5000 TL  5001-6000 TL  
 6001 TL ve üzeri

## 2. BÖLÜM – ARAŞTIRMA SORULARI

Bu bölümde kültürel özellikleriniz ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. 1’den 5’e kadar numaralandırılan bölgede her ifade için katılma durumunuza göre **X** işareti koyunuz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum					
1. Toplumumuzda yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine, bir erkeğin yönetici olması tercih edilir.	1	2	3	4	5
2. Toplumumuzda erkeklerin mesleki bir kariyere sahip olması, kadınların mesleki bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.	1	2	3	4	5
3. Toplumumuzda, kadınların örgütsel bir sorunla karşılaştıklarında genellikle duygularının etkisi altında kalırken, erkeklerin soruna genelde soğukkanlılıkla yaklaştıkları öngörülmektedir.	1	2	3	4	5
4. Toplumumuzda örgütsel sorunları çözmede, erkeklerin doğaları gereği, kadınlara göre daha başarılı olduğuna düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
5. Toplumumuzda evli çiftlerde, erkeğin kariyer olarak kadından daha üstte olması önemlidir.	1	2	3	4	5
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum					
6. Toplumumuzda, yöneticilerin, çoğu kararı astlarına danışmadan almaları normal görülür.	1	2	3	4	5
7. Toplumumuzda, yöneticilerin astlarıyla uğraşırken çoğu zaman otorite ve güç kullanması normal görülür.	1	2	3	4	5
8. Toplumumuzda yöneticilerin, çalışanlarının görüşlerini nadiren sormaları gerektiği düşünülür.	1	2	3	4	5
9. Toplumumuzda, çalışanların yöneticilerinin verdikleri kararlara mutlak suretle uymaları beklenir.	1	2	3	4	5
10. Toplumumuzda yöneticilerin çalışanlarına önemli görevleri havale etmeyip kendileri yapması beklenir.	1	2	3	4	5
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum					
11. Toplumumuzda iş gereksinimlerinin ve ayrıntılı açıklanmış talimatların olması önemlidir. Böylece çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini her zaman bilebilirler.	1	2	3	4	5
12. Toplumumuzda yöneticiler çalışanlarından talimat ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.	1	2	3	4	5
13. Toplumumuzda, kurallar ve düzenlemeler önemlidir. Çünkü bunlar örgütün çalışanlarından neler beklediğini gösterir.	1	2	3	4	5
14. Toplumumuzda standart iş prosedürlerinin işi yapan çalışanlara yardımcı olduğu düşünülür.	1	2	3	4	5
15. Toplumumuzda çalışanlar için işleyiş ile ilgili talimatlar önemlidir.	1	2	3	4	5
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum					

16. Toplumumuzda çalışılan grubun mutluluğunun bireysel mutluluktan daha ön planda tutulması gerektiği düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
17. Toplumumuzda çalışılan grubun başarısının bireysel başarıdan daha önemli olduğu düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
18. Toplumumuzda, çalışılan grubun bir üyesi olarak kabul edilmiş olmak çok önemlidir.	1	2	3	4	5
19. Toplumumuzda çalışanların grubun mutluluğunu göz önüne aldıktan sonra kendi mutluluklarının peşinde koşmaları gerektiği düşünülür.	1	2	3	4	5
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum					
20. Toplumumuzda iş yerlerinde statülere göre ilişkileri düzenlemek ve bu düzenlemelere riayet etmek önemlidir.	1	2	3	4	5
21. Toplumumuzda iş yerlerinde çalışanların tutumlu olmasına önem verilir.	1	2	3	4	5
22. Toplumumuzda, iş yerlerinde çalışanların sebatkâr olmaları gerektiği düşünülür.	1	2	3	4	5
23. Toplumumuzda iş yerlerinde çalışanların doğru ve yanlış duyarlılığına sahip olmaları önemsenir.	1	2	3	4	5

Bu bölümde çeşitli ifadeler bulunmaktadır. 1’den 5’e kadar numaralandırılan bölgede her ifade için katılma durumunuza göre **X** işareti koyunuz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum					
1. İş yerimde soru sorma ya da zıt fikirler üretme konusunda tereddüt ederim.	1	2	3	4	5
2. Yönetimi sorgulamaya dikkat ederim.	1	2	3	4	5
3. İşyeri politikalarını sorgulama konusunda tereddüt ederim.	1	2	3	4	5
4. İşyeri ile ilgili kararları onaylamadığımda, bunu yöneticime söylemem.	1	2	3	4	5
5. İşe yaramayan kurumsal değişiklikler hakkındaki eleştirilerimi üst yöneticime veya yönetimden birilerine aktarırım.	1	2	3	4	5
6. İşyerinde alınan kararları sorguladığımda, üst yöneticimle veya yönetimden birisiyle konuşurum.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım kurumdaki yetersizlikleri düzeltmek için üst yöneticime veya yönetime önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
8. Anlaşmazlık yaşadığım konuları yönetime iletmem.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlara adaletsiz davranıldığına inanıyorsam, bunu yöneticime söylerim.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili konuları evde konuşmaktan dahi kaçınırım.	1	2	3	4	5
11. Ailemin önünde işimden şikâyet etmemeyi bir alışkanlık haline getirdim.	1	2	3	4	5
12. İşyerinde alınan kararlar ile ilgili endişelerimi ailemle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
13. İşyeri ile ilgili konulardaki sıkıntılarımı nadiren eşim veya iş dışındaki arkadaşlarımla konuşurum.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili endişelerimi, iş dışındaki insanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
15. İşyerinde tartışmaktan hoşlanmadığım işe ilişkin meseleleri ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	1	2	3	4	5
16. İşyerimdeki yetersizlikleri herkesin önünde eleştirebilirim.	1	2	3	4	5
17. Diğer çalışanlar, örgütsel değişiklikler hakkında şikâyet ederlerken ben de onlara katılırım.	1	2	3	4	5

18. İşyeri politikalarından memnun olmadımda bunu herkes bilsin isterim.	1	2	3	4	5
19. Burada işlerin yapılma şekline dair ne hissettiğimi, diğer çalışanların bilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
20. İşyeri ile ilgili problemler hakkındaki şikâyetlerimi, birlikte çalıştığım arkadaşlarımla hemen hemen hiç paylaşmam.	1	2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Murathan TUNCER

### Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2018, Araştırma Görevlisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme ABD (devam ediyor)
- 2017, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü (İngilizce)

### Yabancı Dil Bilgisi:

- YÖKDİL (2019): 92