

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN
BİREYLERARASI SALDIRGANLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
KAPADOKYA'DAKİ OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

*Durdu Mehmet BİÇKES**

Alınış Tarihi: 07 Haziran 2016

Kabul Tarihi: 18 Ocak 2017

Öz: Bu çalışma, örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisini test amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, örgütsel muhalefetin alt boyutlarından olan dikey muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde negatif yönlü, örgütsel muhalefet ve örgütsel muhalefetin diğer alt boyutları olan yatay muhalefet ile dışsal muhalefetin ise bireylerarası saldırganlık üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu şeklinde dört hipotez geliştirilmiştir. Çalışmanın örneklem çerçevesini Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmuştur. Veriler anket tekniğiyle toplanmış ve analizler 186 anket üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; bireylerarası saldırganlık üzerinde dikey muhalefetin negatif yönlü etkiye, yatay muhalefetin ise pozitif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara ek olarak, örgütsel muhalefet ve dışsal muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Çalışma bulgularının, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bir takım katkılar sağlayacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Muhalefet, Dikey Muhalefet, Yatay Muhalefet, Dışsal Muhalefet, Bireylerarası Saldırganlık, Kapadokya.

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DISSENT
ON INTERPERSONAL AGGRESSION IN
HOSPITALITY BUSINESSES: A CASE STUDY IN
CAPPADOCIA HOTELS**

Abstracts: This study aims to test the effect of organizational dissent on interpersonal aggression. Four hypotheses have been generated in the study that upward dissent has a negative effect on interpersonal aggression on the other hand; organizational dissent, lateral dissent and displaced dissent have positive effect on interpersonal aggression. The example of the study has been formed among the employees working in the five star hotels in Cappadocia. 186 statistically valid questionnaires were obtained and analyzed. The findings reveal that upward dissent has been negatively effecting interpersonal aggression but lateral dissent has been positively effecting it. Besides, the study shows that organizational dissent and displaced dissent has insignificant effect on interpersonal aggression. It is expected that this study will supply some contribution to practitioners and researchers.

Keywords: Organizational Dissent, Upward Dissent, Lateral Dissent, Displaced Dissent, Interpersonal Aggression, Cappadocia.

* Yrd. Doç. Dr. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu

I. Giriş

Bireyler ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için, farklı kimliklere sahip diğer bireylerle bir araya gelip çeşitli örgütler kurmaktadır. Örgüt içerisindeki her birey, örgüt amaçları yanında kendi bireysel amaçlarını da gerçekleştirme eğilimindedir. Örgüt üyeleri, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde karşılıklı bir bağımlılık içerisindeyler. Bireysel ve örgütsel açıdan en iyiye ulaşma arayışında, bazen işbirliği bazen de görüş ayrılıkları yaşanabilmektedir. Bunun yanında, son dönemde yönetim anlayış ve uygulamalarında ortaya çıkan katılımcı yönetim, personel güçlendirme, örgütsel demokrasi, hayal gücü yönetimi ve açık kapı politikası gibi yeni yönetim konsept ve teknikleri günümüz örgütleri tarafından artan oranda kullanılmaya başlanmıştır. Böylelikle, çalışanların daha fazla performans sergileyecekleri ve örgütsel amaçların daha etkin gerçekleştirilebileceği düşünülmüştür.

Kassing (1997: 314), örgütsel uygulamalar ve politikalarla ilgili anlaşmazlıkların veya fikir ayrılıklarının bir yansıması olarak tanımladığı örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasi uygulamalarının ayrılmaz bir parçası olarak ortaya çıkacağını belirtmiştir. Yani, yukarıda aktarılan yeni yönetim konsept ve tekniklerini örgütsel muhalefetin oluşumuna zemin hazırlayan uygulamalar olarak değerlendirmiştir. Muhalefet davranışlarının bireylerarası saldırganlığa yol açıp açmayacağı ise, muhalefet davranışının boyutuna, örgütsel kültüre, tarafların bireysel ve grupsal özelliklerine, tarafların birbirlerine bakış açlarına vb. faktörlere göre şekillenecektir.

Literatür incelendiğinde; örgütsel muhalefet ile bireylerarası saldırganlık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, bireylerarası saldırganlıkla yakın kavramlar olarak değerlendirilebilecek olan saldırgan iletişim (Kassing ve Avtgis, 1999), tartışmacı eğilim (Croucher vd., 2009) gibi değişkenlerle örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmaların var olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisi uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmuştur.

Araştırmanın uygulama kısmı, Kapadokya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, ilgili işletmelerde çalışmakta olan personelin örgütsel muhalefet düzeylerini ve bireylerarası saldırganlık eğilimlerini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, yöneticiler açısından mevcut durumun görülmesine ve konuyla ilgili stratejilerin geliştirilmesine yönelik yol gösterici bilgiler ihtiva etmektedir. Kurum yöneticileri, çalışanların örgütsel politika ve uygulamalara yönelik eleştirilerini ve alternatif fikirlerini belirleyerek bunlardan yararlanma yoluna gidebilirler. Ayrıca, ortaya çıkabilecek ve örgütsel işleyişi olumsuz etkileyebilecek bireylerarası saldırganlığı önleyici tedbirler alabilirler. Araştırma sonuçlarının bu anlamda bir yol haritası çiziyor olması, çalışmaya farklı bir önem kazandırmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın amacı; örgütsel muhalefet ve bireylerarası saldırganlık kavramları hakkında

teorik bilgiler sunarak, örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisini uygulamalı bir çalışma ile ortaya koymaktır.

Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın değişkenlerine ilişkin teorik bilgiler aktarılmıştır. İkinci bölümde ise, araştırmanın metodolojisi, araştırma bulgularının analizleri ve bu analizlere ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

II. Kavramsal Çerçeve

A. Örgütsel Muhalefet

Temelde siyaset bilimine özgü bir kavram olan muhalefet, son yıllarda aralarında yönetim ve örgütsel davranışta olmak üzere birçok disiplinin çalışma alanı içerisine girmiş bulunmaktadır. Muhalefet örgütsel hiyerarşinin her kademesinde ve her alanda bulunabilir ve farklılık gösterebilir. Örneğin; çalışanlar yönetim uygulamalarına karşı hoşnutsuzluk hissedebilir veya bir örgüt üyesi çalışma ortamında var olan statükoya karşı meydan okuyabilir (Zaini vd., 2016: 2). Örgütsel muhalefet, örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürler konusunda yönetim ve çalışanlar arasında yaşanan anlaşmazlıklar ve görüş ayrılıklarının çalışanlar tarafından dillendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kassing vd., 2015: 2). Zaini ve diğerleri (2016: 2) ise kavramı; örgüt üyelerinin çalışmakta oldukları örgütün karşı oldukları politikalarını, uygulamalarını ve çıktılarını değiştirmek adına girişmiş oldukları çabalar bütünü şeklinde değerlendirmektedirler. Bu tanımlardan hareketle örgütsel muhalefeti, görüş ayrılığı ve görüş ayrılığının dile getirilmesi şeklinde adlandırılan iki temel bileşene sahip şemsiye bir kavram olarak değerlendirmek mümkündür (Özdemir, 2010: 34).

Kassing (1997: 311) yukarıda aktarılan örgütsel muhalefet tanımlamalarının çeşitli unsurları içerdiğini belirtmektedir. Bu unsurlardan birincisi, muhalefetin mevcut koşullardan duyulan memnuniyetsizlik sonucu oluşmasıdır. İkincisi, muhalefetin örgütsel statükodan farklı bir konumu savunmasının gerekliliğidir. Üçüncüsü, muhalefetin protesto ve itirazları açıkça dile getirmeyi içermesidir. Dördüncüsü, muhalefetin yapısı itibarıyla hasmane duyguları beraberinde getirmesidir. Beşincisi ise, muhalefetin ağırlıklı olarak ilkesel konular üzerine yoğunlaşmasıdır.

Örgütsel muhalefet çalışanların bireysel tolerans eşiğini aşan ve muhalif görüşlerini diğer insanlarla tahrik edici bir dille paylaşmaya iten tetikleyici bir olay yaşandığında ortaya çıkmaktadır (Goldman ve Myers, 2015: 26). Çalışanları muhalif davranışlar sergilemeye iten tetikleyici olaylar oldukça çeşitlidir (Mehta, 2009: 194). Kassing ve Armstrong (2002: 44) bu olayları, çalışanlara yönelik olumsuz davranışlar, örgütsel değişim, karar alma süreçlerine katılmama, verimsizlik, yetki ve sorumluluk dağılımındaki dengesizlik, kaynakların adil dağıtılmaması, etik dışı uygulamalar, performans değerlendirme sürecindeki adaletsizlikler ve çalışan ile örgüt arasındaki fedakârlıklarda dengesizlik şeklinde sıralamaktadırlar. Kassing (1997: 322-324),

çalışanların tolerans eşiğini aşan tetikleyici olay yaşandıktan sonra çalışanların sergiledikleri muhalif davranışlar üzerinde bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin belirleyici olduğunu dile getirmektedir. Bireysel faktörler, çalışanların kişisel özelliklerini, beklentilerini, iletişim becerilerini ve değerlerini kapsar. Araştırmalar çalışanların bireysel güç algılamalarının, çatışmaya bakış açılarının ve doğruyla yanlış ayırt etmede kullandıkları değer sistemlerinin muhalif davranışları şekillendirmede etkili olduğunu göstermektedir. İlişkisel faktörler, çalışanların örgüt içerisinde sürdürmekte oldukları ilişki tipleri ve ilişki kalitesiyle ilgilidir. Çalışanlarla yöneticiler arasında yüksek kalitede ilişkiler söz konusu ise çalışanlar muhalefet mesajlarını açık yüreklilikle üstlerine ileteceklerdir. Aksi durumda muhalefet mesajlarını iş arkadaşlarına iletme eğilimine gireceklerdir. Örgütsel faktörler ise çalışanların örgüte dönük algılamalarını ve örgütleriyle nasıl ilişki kurmuş olduklarını içermektedir. Çalışanların kararlara katılım, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri gibi unsurlar muhalif davranışları üzerinde belirleyici olabilmektedir.

Çalışanların sergiledikleri muhalif davranışlar üzerinde tükenmişlik (Avtgis vd., 2007), örgütsel adalet (Kassing ve McDowell, 2008), saldırgan iletişim (Kassing ve Avtgis, 1999), ifade özgürlüğü (Zeng, 2014), kıdem, örgütsel statü (Kassing ve Armstrong, 2001), örgütsel yolsuzluk (Özdemir, 2012), yönetici-çalışan ilişkilerinde güven (Payne, 2014) ve örgütsel iklim (Ötken ve Cenkeci, 2015) gibi birçok faktörün etkili olduğunu literatürde dile getirilmektedir. Örgütsel muhalefet üzerine odaklanan çalışmalar, muhalif örgüt üyelerinin dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışsal muhalefet olmak üzere üç farklı davranış sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Kassing, 1997: 326).

Dikey (açık) muhalefet (articulated/upward dissent); çalışanların muhalif görüşlerini, örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere ifade etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar düşmanca bir tepkiyle karşılaşmak yerine muhalif söylemlerinin yapıcı olarak algılanacağına inanmaları durumunda dikey muhalefet sergilemektedirler. Dikey muhalefet, muhalif söylemlerin yöneticilere doğrudan ve açıkça aktarılmasını ifade eder. Bu bakış açısıyla dikey muhalefetin, yapıcı geri bildirim işlevi üstlendiği söylenebilir (Kassing, 1997: 326). Literatürde, yönetsel pozisyonlarda bulunan, diğerlerine nazaran tartışmacı olan, yöneticileriyle kaliteli ilişkilere sahip olan, örgütteki ifade özgürlüğünü yüksek olarak algılayan, tatmin ve bağlılık düzeyleri yüksek ve örgütsel süreçleri etkileyebileceklerine inanan çalışanların dikey muhalefeti tercih edecekleri belirtilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 45).

Yatay (gizli) muhalefet (latent/lateral dissent); çalışanların muhalif görüşlerini dile getirmek istemelerine rağmen bunun için yeterli yolların olmadığını algılamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Muhalif görüşleri dile getirecek kanalların olmaması, çalışanların kendilerini engellenmiş hissetmelerine yol açmakta ve bu durum karşıt görüşlerini kendini engellenmiş

hisseden diğer çalışanlarla ya da örgüt içerisindeki etkisiz (örgütteki dengeler üzerinde etkisi olmayan) kişilerle agresif şekilde paylaşımlarına neden olmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999: 103). Yatay muhalefet stratejisini tercih eden örgüt üyelerinin bazı ortak özelliklerinin olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri, örgüt içi yakın ilişkilere sahip olmaları, kıdemli olmaları ve belirli bir uzmanlık alanlarının olması şeklinde belirtilmektedir. Örgüt üyelerinin sahip oldukları bu özellikler, kendilerini daha çok bireysel çıkarlarıyla ilgili konularda muhalif davranışlar sergilemeye itmektedir (Kassing, 1998: 191).

Dışsal muhalefet (displaced dissent) ise; çalışanların muhalif görüşlerini eş, aile üyeleri, iş dışı arkadaş ve yabancılar gibi örgüt dışı çevreleriyle paylaşmaları anlamına gelmektedir (Kassing ve Dicioci, 2004: 114; Turnage ve Goodboy, 2014: 3). Kassing (1997: 327), çalışanların muhalif düşüncelerini örgüt içerisinde dile getirdiklerinde düşmanca bir tavırla karşılaşacaklarını düşündükleri zaman dışsal muhalefet yolunu tercih edebileceklerini dile getirmiştir. Literatürde, herhangi bir yönetsel pozisyonu bulunmayan, az iş deneyimine sahip (Kassing ve DiCioccio, 2004: 114), örgütsel bağlılık düzeyleri düşük ve örgütsel dengeler üzerinde etki sahibi olmadığını düşünen çalışanların dışsal muhalefet stratejisini tercih ettikleri belirtilmektedir (Payne, 2007: 236).

B. Bireylerarası Saldırganlık

Saldırganlık; bireyin başkalarına zarar verme kastıyla sergilemiş olduğu niyetli davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Öfke, düşmanlık, rekabet, engellenme, korku gibi durumlardan kaynaklanan saldırganlık; karşıdakine zarar vermeyi, onu durdurmaya, ona engel olmayı ya da kendini korumayı hedefleyen fiziksel, sözel veya sembolik her türlü davranıştır (Özdevcioğlu ve Yalçın, 2010: 68; Karaca ve İnce, 2016: 48). Bu bakış açısıyla bireylerarası saldırganlık; çalışanın fiziksel ve/veya psikolojik bütünlüğüne zarar vermeye yönelik davranışlar bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Neuman ve Baron, 1998: 395; Aube ve Rousseau, 2011: 566). Liu (2004: 693), saldırganlığın her zaman açık ya da örtük bir tehdide karşı verilen bir tepki olmayıp bazen de zihinsel rahatsızlıkların ve/veya çeşitli hastalıkların (epilepsi, alkolizm, şizofreni vb.) bir yansıması olarak ortaya çıkabilen bir davranış biçimi olduğunu dile getirmiştir. Baron ve diğerleri (2006: 424) ise, genetik faktörlerin saldırganlık üzerindeki etkisinin birçok sosyal psikolog tarafından kabul edildiğini belirtmişlerdir.

Literatür incelendiğinde, saldırganlıkla ilgili farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Dodge ve Coie (1987) reaktif ve proaktif saldırganlık; Gladue (1991) fiziksel, sözel, dürtüsel ve saldırganlıktan kaçınma; Buss ve Perry (1992: 453) fiziksel saldırganlık, sözel saldırganlık, öfke ve düşmanlık; Mantell ve Albrecht (1994) gizli, açık ve tehlikeli davranışlar; Grotperter ve Crick (1996) dolaylı, ilişkisel ve sosyal saldırganlık; Neuman ve Baron (1998) ise düşmanca davranışlar, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar

şeklinde saldırganlığı sınıflandırmışlardır. Bu çalışmada, Buss ve Perry (1992) tarafından yapılan sınıflandırma temel alınmıştır. Buss ve Perry (1992: 457) fiziksel ve sözel saldırganlığın diğerlerine zarar vermeyi ve/veya onları incitmeyi içerdiği sonunca varmışlar ve bu saldırganlık türlerinin saldırganlığın davranışsal bileşenini temsil ettiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, fizyolojik uyarılma ve saldırganlığa hazırlanmayı içeren öfkenin saldırganlığın duygusal bileşenini oluşturduğunu ve acımasızlık ve haksızlık duygularını içeren düşmanlığın ise saldırganlığın bilişsel bileşenini temsil ettiğini ifade etmişlerdir.

Örgüt içi saldırgan davranışlar; gerek saldırıya maruz kalan mağdur, gerekse saldırıya tanıklık eden çalışanlar üzerinde doğurduğu etkiler nedeniyle örgütsel barışı ve işleyişi bozmaktadır. Bireylerarası saldırgan davranışlar çözümlenmediği takdirde gruplaşmalara yol açabilmekte ve bireysel çatışmalar grupsal ve örgütsel çatışmalara dönüşebilmektedir. Nihayetinde, bireysel, grupsal ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşmekte ve örgüt amaçlarından uzaklaşmaktadır (Özdevecioğlu vd., 2013: 161). Bu gerçeği, Aube ve Rousseau (2011: 565) “bireylerarası saldırganlık, örgütsel ortamlarda memnuniyetsizliğin, stresin, devamsızlığın ve işten ayrılma niyetinin artması gibi ciddi sorunlara yol açabilmektedir” diyerek dile getirmişlerdir. Bu yüzden örgüt içinde bazı tedbirler alarak bireysel ve örgütsel saldırganlık düzeyini makul bir seviyeye düşürmek örgütsel barış, örgütsel devamlılık ve başarı açısından temel bir gerekliliktir.

III. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Bireylerarası saldırganlığın temelinde, bireylerarası ilişkiler yatmaktadır. Örgütsel yaşamda bireyler arasında, biçimsel ve doğal yollardan çeşitli ilişkiler yaşanmaktadır. Bu ilişkiler, zamanla bireyler arasında gözlenen ilişki tarzlarını şekillendirmektedir. Hasan ve Güler’e (2013: 70) göre; kişilerarası ilişki tarzı, bireyin çeşitli ilişki ve durumlarda sergilediği genel davranış eğilimini ve kişilik örüntüsünü temsil etmektedir. Kişilerarası ilişki tarzları; olumlu ve olumsuz boyutlar içerisinde incelenmektedir. Olumlu ilişkiler, gereksinimleri karşıdakine açıkça ifade etme, karşıdakini kabullenme, saygılı bir tarzla yaklaşma ve yapıcı konuşma gibi olumlu özelliklerle açıklanmaktadır. Olumsuz ilişkiler ise, kendini üstün görme, diğerlerini küçümseme, başkalarına sözle sataşma ya da onlarla alay etme ve kolayca öfkelenme gibi özelliklerle ifade edilmektedir. Olumlu ilişki tarzı, kişilerarası ilişkilerde bireylerin yaşantılarına pozitif katkı sunan ve tatminkâr tarzdaki ilişkileri; olumsuz ilişki tarzları ise, yıkıcı etkisi bulunan ve negatif yaşantılara neden olabilen ilişki tarzlarını nitelendirmektedir. Karşılıklı anlayış ve empatinin yer aldığı olumlu ilişki tarzları, olumlu kişilerarası ilişkilere hizmet ederken; zorlama ve baskının yer aldığı olumsuz ilişki tarzları, kişilerarası ilişkilerde çatışmalara neden olabilmektedir. Çatışmaların çözümünde bazı bireyler yapıcı yollar kullanırken, bazıları saldırgan yöntemleri tercih edebilmektedir (Koç, 2014: 164). Muhalefetin yapıcı sınırları aşması ya da muhalefete maruz kalan

bireylerin eleştiriye açık olmaması durumunda, örgütsel muhalefet olumsuz ilişki tarzının özelliklerini taşıyacak ve benzer sonuçlar doğuracaktır. Konu çerçevesinde; Graham (1986: 28), örgüt yöneticilerinin örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine, ödüllendirme, yok sayma ve cezalandırma şeklinde üç farklı tepki verebileceklerini belirtmiştir. Tepkilerden ilki olumlu bir yaklaşımken, diğer ikisi saldırganlığı körükleyici yaklaşımlardır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan; dikey muhalefette, muhalif düşünceye sahip çalışanların düşüncelerini açık şekilde ve yapıcı bir tarzda doğrudan yöneticilere aktardıkları anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, dikey muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde negatif etkiye sahip olacağı söylenebilir. Yatay muhalefette ise, muhalif görüşleri dile getirecek kanallar kapalı olduğu için muhalif düşünceye sahip olanlar düşüncelerini agresif bir şekilde etkisiz kişilerle paylaşmaktadırlar. Son olarak dışsal muhalefette ise, muhalif kişi görüşünü örgüt içinde paylaşması durumunda düşmanca bir durumla karşılaşacağını düşündüğü için düşüncelerini örgüt dışı çevreyle paylaşmaktadır. Dolayısıyla, yatay ve dışsal muhalefetteki bu yaklaşımların bireylerarası saldırganlığı artırıcı unsurlar olduğu söylenebilir.

Yapılan literatür incelemesinde, örgütsel muhalefetle bireylerarası saldırganlık arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, örgütsel muhalefet ile bireylerarası saldırganlığa yakın olarak değerlendirilebilecek olan bazı kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların varlığına tanıklık edilmiştir. Kassing ve Avtgis (1999), Ohio'da bulunan çeşitli örgütlerde çalışmakta olan 192 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; tartışmaya açıklık ve sözel saldırganlığın dikey muhalefetin (upward dissent), sözel saldırganlığın ise yatay muhalefetin önemli öncülleri arasında olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Croucher ve diğerleri (2009), Hindistan ve ABD'den belirledikleri örneklemeler üzerinde gerçekleştirdikleri karşılaştırmalı çalışmalarında; tartışmaya açıklık ile dikey, yatay ve dışsal muhalefet arasında Hintli katılımcılar örnekleminde anlamlı ve negatif yönlü, ABD'li katılımcılar örnekleminde ise pozitif yönlü ancak anlamlı olmayan ilişkilerin var olduğunu tespit etmişlerdir. Literatürde yer alan teorik bilgilere ve uygulamalı araştırma bulgularına dayanarak araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Dikey muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Yatay muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Dışsal muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

IV. Metodoloji**A. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın ana kümesini Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan beş adet 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Otel yönetimlerinden alınan bilgiye göre anketin uygulandığı Eylül 2016 döneminde ilgili işletmelerde toplam 442 personel çalışmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle, otel çalışanlarından 200 kişiye anket uygulanmıştır. Bu anket formlarından 186 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayısının ana kütleyle oranı %42,08 olarak gerçekleşmiştir. Bu orandan hareketle örneklemin ana kütleyle temsil yeteneğine sahip olduğu söylenebilir.

B. Ölçekler

Örgütsel Muhalefet: Çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmek için Kassing (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, dikey muhalefet (9 ifade), yatay muhalefet (9 ifade) ve dışsal muhalefet (6 ifade) olmak üzere üç boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye ilişkin düşüncelerini, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5 noktalı ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

Bireylerarası Saldırganlık: Katılımcıların bireylerarası saldırganlık düzeylerini ölçmek için Buss ve Perry (1992) tarafından geliştirilen “Saldırganlık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin, Türkçeye uyarlanması ve geçerlilik-güvenirlilik çalışması Demirtaş Madran (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılıklarının yeterli düzeyde olduğu, test-tekrar test güvenirlik katsayıları ise sözel saldırganlık için 0.82, fiziksel saldırganlık için 0.98, öfke için 0.85, düşmanlık için 0.85 ve toplamda 0.97 olarak hesaplanmıştır. Saldırganlık ölçeği, fiziksel saldırganlık (9 ifade), sözel saldırganlık (5 ifade), öfke (7 ifade) ve düşmanlık (8 ifade) olmak üzere dört boyut ve 29 ifadeden meydana gelmektedir. Katılımcılardan her bir ifadeye ilişkin düşüncelerini, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5 noktalı ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

V. Araştırma Bulguları**A. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1’de aktarılmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Özellikler

ÖZELLİKLER	f	%	ÖZELLİKLER	f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	126	67,7	Bekâr	125	67,2
Kadın	60	32,3	Evli	61	32,8
Yaş Aralığı			Deneyim		
25 yaş ve altı	80	43,0	5 yıl ve daha az	99	53,2
26-35 yaş arası	68	36,6	6-10 yıl arası	59	31,7
36-45 yaş arası	31	16,7	11-15 yıl arası	17	9,1
46-55 yaş arası	7	3,8	16-20 yıl arası	8	4,3
56 yaş ve üzeri	-	-	21 yıl ve daha fazla	3	1,6
Eğitim Düzeyi			İdari Görev		
İlköğretim-Lise	97	52,2	Var	37	19,9
Önlisans-Lisans	83	44,6	Yok	149	80,1
Lisansüstü	6	3,2			

Araştırmaya katılan çalışanların %32,3'ü kadın ve %67,7'si erkektir. Katılımcıların %32,8'i evli, %67,2'si bekârdır. Yaş dağılımları açısından katılımcıların %43,0'ının 25 yaş ve aşağısı, %36,6'sının 26-35 yaş diliminde, %16,7'sinin 36-45 yaş aralığında ve %3,8'inin ise 46-55 yaş aralığındadır. Ana kütlenin turizm sektörü çalışanları olduğu dikkate alındığında katılımcıların yoğun olarak gençlerden oluşması anlaşılacaktır. Ankete cevap verenlerin %52,2'si ilköğretim-lise, %44,6'sı önlisans-lisans ve %3,2'si lisansüstü eğitime sahiptir. Bu çalışanların iş deneyimi incelendiğinde %53,7'si 5 yıl ve daha az, %31,7'si 6-10 yıl arası, %9,1'i 11-15 yıl arası, %4,3'ü 16-20 yıl arası ve %1,6'sı 20 yıldan fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Son olarak elde edilen veriler katılımcıların %19,9'unun idari göreve sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

B. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlilik Değerleri

Araştırmada, örgütsel muhalefet bağımsız değişken ve bireylerarası saldırganlık ise bağımlı değişkendir. Örgütsel muhalefet, örgütsel muhalefetin alt boyutları ve bireylerarası saldırganlığa yönelik tanımlayıcı istatistikler ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 2'de aktarılmıştır.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlilik Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Güvenirlilik
Örgütsel Muhalefet	3.28	0.46	0.78
Dikey Muhalefet	3.49	0.67	0.75
Yatay Muhalefet	3.26	0.62	0.72
Dışsal Muhalefet	3.00	0.75	0.77
Bireylerarası Saldırganlık	2.99	0.55	0.86

Tablo 2'deki güvenilirlik katsayılarına bakıldığında bütün değerlerin 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler bilimsel açıdan kabul edilebilir bir düzeyi ifade etmektedir. Literatürde bu katsayı için dikkate alınması gereken alt limit 0.70 olarak belirtilmekte, ancak keşfedici araştırmalarda bu katsayının kabul edilebilir sınırının 0.60'a kadar geri çekilebileceği söylenmektedir (Hair vd., 1998: 118).

Tablo 2'de yer alan değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, katılımcıların örgütsel muhalefet düzeylerinin azda olsa yüksek (3,28) olarak değerlendirilebileceği görülmektedir. Örgütsel muhalefet alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların en fazla dikey muhalefet davranışları (3,49) sergiledikleri ve bunu yatay muhalefet davranışlarının (3,26) takip ettiği anlaşılmaktadır. Muhalif davranışlar içerisinde en az sergilenen davranış türünün dışsal muhalefet davranışları (3,00) olduğu Tablo 2'deki verilerden anlaşılmaktadır. Bu bulgular, katılımcıların muhalif görüşlerini çoğunlukla yöneticilerine aktarma eğilimi içerisinde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yine Tablo 2'den katılımcıların bireylerarası saldırganlık düzeylerinin ortalamasının biraz üzerinde (2,99) seyrettiği anlaşılmaktadır.

C. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Örgütsel Muhalefet	1				
2. Dikey Muhalefet	0.762**	1			
3. Yatay Muhalefet	0.748**	0.310**	1		
4. Dışsal Muhalefet	0.528**	0.059	0.168*	1	
5. Bireylerarası Sald.	0.023	-0.260**	0.219**	0.134	1

Not: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (çift-yönlü)

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde; bireylerarası saldırganlık ile dikey muhalefet arasında ($r = -0,260$, $p < 0,01$) anlamlı ve negatif yönlü, bireylerarası saldırganlık ile yatay muhalefet arasında ise ($r = 0,219$, $p < 0,01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna karşın, bireylerarası saldırganlık ile dışsal muhalefet ve örgütsel muhalefet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Korelasyon değerlerine baktığımızda, bireylerarası saldırganlık ile dikey muhalefet ve yatay muhalefet arasındaki her iki ilişkinin de 'zayıf' olduğu görülmektedir (Nakip, 2004: 245).

Değişkenler arasındaki korelasyonları test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları ise Tablo 4 ve Tablo'5'te yer almaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları ile Bireylerarası Saldırganlık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Dikey Muhalefet	-0,364**	0,059	-5,148	0,000	0,904	1,107
Yatay Muhalefet	0,315**	0,064	4,400	0,000	0,881	1,135
Dışsal Muhalefet	0,103	0,050	1,509	0,133	0,972	1,029
F			13,108			
R ²			0,178			
Düzeltilmiş R ²			0,164			
Std. Error of the Estimate			0,50461			
Anamlılık Düzeyi			0,000			
Durbin Watson			1,693			

*Bağımlı Değişken: Bireylerarası Saldırganlık

** $p < 0,01$

Örgütsel muhalefetin alt boyutlarının bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Örgütsel muhalefetin alt boyutları olan dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışsal muhalefet bağımsız değişken olarak girildiğinde, dikey muhalefet boyutunun bireylerarası saldırganlık üzerinde ($\beta = -0,364$) negatif yönlü etkiye sahip olduğu, buna karşın yatay muhalefet boyutunun ise bireylerarası saldırganlık üzerinde ($\beta = 0,315$) pozitif yönlü etki doğurduğu görülmüştür. Ayrıca, analizler sonucunda dışsal muhalefet boyutunun bireylerarası saldırganlık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($p = 0,133 > 0,05$) tespit edilmiştir. Tablo 4'teki veriler, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Düzeltilmiş R² = 0,164; F = 13,108 $p < 0,01$). Bu çerçevede bireylerarası saldırganlıktaki değişimin %16,4'ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu sonuçlar ışığında, hipotez 1 ve hipotez 2 doğrulanmış, buna karşın hipotez 3 reddedilmiştir.

Bir bütün olarak örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te aktarılmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Muhalefet ile Bireylerarası Saldırganlık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Örgütsel Muhalefet	0,023	0,089	0,315	0,753	1,000	1,000
F			0,099			
Düzeltilmiş R ²			-0,005			
R ²			0,001			
Std. Error of the Estimate			0,55328			
Anamlılık Düzeyi			0,753			
Durbin Watson			1,388			

*Bağımlı Değişken: Bireylerarası Saldırganlık

Tablo 5'teki veriler, modelin bir bütün olarak anlamlı olmadığını ($p=0,753>0,05$) ve örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu çerçevede, bireylerarası saldırganlıktaki değişim üzerinde örgütsel muhalefetin anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu sonuçlar ışığında, hipotez 4 reddedilmiştir.

Kaliteli bir regresyon modeli oluşturmak için modelde çoklu bağımlılık (multicollinerity) analiz edilmelidir. Bu analizin yapılabilmesi, tolerans ve varyans etkileme faktörüne (VIF) bakılmasını gerektirmektedir. Tablo 4 ve Tablo 5'teki değerler, bireylerarası saldırganlık bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modeli arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Çünkü tüm toleranslar 0,2'den büyük ve tüm varyans etkileme faktörleri (VIF) 5'ten küçüktür (Bozic, 2006: 117).

VI. Sonuç

Çalışma hayatını etkileyen faktörlerde yaşanan değişim ve dönüşümler, örgütleri artan oranda katılımcı yönetim, personel güçlendirme, örgütsel demokrasi, hayal gücü yönetimi, toplam kalite ve açık kapı politikası gibi yeni yönetim konsept ve tekniklerini kullanmaya yöneltmiştir. Yeni yönetim konsept ve tekniklerinin benimsenmesinin temel nedeni, bu uygulamalar aracılığıyla çalışan ve örgüt performansının artacağı beklentisidir. Ancak, uygulamaların sağlıklı bir şekilde yönetilememesi durumunda bir takım olumsuzlukların ortaya çıkması da kaçınılmaz olmaktadır. Bu anlamda Kassing (1997: 314); örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasi uygulamalarının ayrılmaz bir parçası olarak ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Muhalefet davranışlarının bireylerarası saldırganlığa yol açıp açmayacağı ise, muhalefet davranışının boyutuna, örgütsel kültüre, örgütsel iletişimin yapısına, tarafların bireysel ve grupsal özelliklerine, tarafların birbirlerine bakış açılarına vb. faktörlere göre şekillenebilmektedir. Örneğin; örgütsel muhalefetin alt boyutlarından birisi olan dikey muhalefette, muhalif düşüncelere sahip çalışanlar, iletişim kanallarının açık olması nedeniyle, muhalif düşüncelerini açık şekilde ve yapıcı bir tarzda doğrudan yöneticilere aktarabilmektedirler. Dolayısıyla, dikey muhalefet davranışları bireylerarası saldırganlık düzeyini hafifletici bir öncüdür. Örgütsel muhalefetin diğer alt boyutları olan yatay ve dışsal muhalefette ise, iletişim kanalları kapalı olduğu için muhalif düşüncelere sahip olanlar düşüncelerini ya örgüt içerisinde agresif bir şekilde etkisiz kişilerle paylaşmakta ya da örgüt dışı çevreye aktarmaktadırlar. Bu boyutlardaki örgütsel muhalefet davranışları ise, bireylerarası saldırganlığı tetikleyici öncüllerdir.

Bu çalışma, örgütsel muhalefet davranışlarının bireylerarası saldırganlık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Kapadokya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmuştur. Çalışma kapsamında, örgütsel muhalefetin alt boyutlarından birisi olan dikey muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde negatif, diğer alt boyutlar olan yatay ve dışsal muhalefet ve bir bütün olarak

örgütsel muhalefetin ise bireylerarası saldırganlık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu şeklinde dört hipotez test edilmiştir. Analizler sonucunda, hipotez 1 ve hipotez 2 kabul edilmiş, hipotez 3 ve hipotez 4 ise reddedilmiştir. Yani, örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde negatif yönlü etkiye ($\beta = -0,364$) ve yatay muhalefetin ise pozitif yönlü etkiye ($\beta = 0,315$) sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, örgütsel muhalefet ($p=0,753>0,05$) ve örgütsel muhalefetin alt boyutlarından olan dışsal muhalefetin ($p=0,133>0,05$) bireylerarası saldırganlık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle, dikey muhalefet davranışlarının bireylerarası saldırganlık düzeyini azaltıcı ve yatay muhalefet davranışlarının ise bireylerarası saldırganlık düzeyini artırıcı etkiler doğuracağı söylenebilir.

Çalışma kapsamında dile getirilen teorik bilgiler ve araştırma bulgularından hareketle, çalışmanın uygulayıcılara dönük önerileri şu başlıklar altında sıralanmıştır:

- Çalışma hayatının yapısı örgütleri bir takım yeni yönetim anlayış ve tekniklerini uygulamaya yöneltmektedir. Süreç doğru yönetilmediği takdirde arzu edilmeyen sonuçların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Örgütsel uygulamaların başarıya ulaşmasında üst yönetim kilit role sahiptir. Yöneticiler bu sorumluluğun bilinci içerisinde hareket etmelidirler.

- Örgütsel muhalefet; örgütsel demokrasi, katılımcı yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim anlayış ve uygulamalarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel muhalefetin olumlu (dikey muhalefet boyutunda olduğu gibi) veya olumsuz (yatay ve dışsal muhalefet boyutlarında olduğu gibi) yansımalarının olmasında yönetim uygulamaları belirleyici olmaktadır.

- İletişim kanallarının varlığı ve düşüncelerin özgürce ifade edilebilmesi muhalif davranışları dikey muhalefet boyutuna çekmekte ve eleştirilerin yapıcı bir zeminde dile getirilmesine katkı sağlamaktadır.

- Muhalif davranışların olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurması üzerinde örgütsel faktörler belirleyici olduğu gibi bireysel faktörler de belirleyicidir. Örneğin, yüksek psikolojik sermaye (Luthans vd., 2008) düzeyine ya da yüksek duygusal zekâya (Mayer ve Geher, 1996) sahip olan çalışanlar, bu kişilik özelliklerinin doğurduğu potansiyel sebebiyle, yatay ve dikey tarzda muhalif davranışlarına maruz kalsalar bile bireylerarası saldırganlığa başvurmadan mümkün olduğunca kaçınacaklardır. Dolayısıyla, personel seçim sürecinde ve eğitim programlarının düzenlenmesinde bu durumun dikkate alınması yerinde olacaktır.

Bütün uygulamalı çalışmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın temel kısıtlayıcısı, uygulamanın Kapadokya bölgesindeki 5 yıldızlı otel çalışanları örnekleminde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Araştırma bulgularına dayalı olarak yapılacak olan

değerlendirmelerin sadece bu ölçekte anlamlı ve geçerli olacağı unutulmamalıdır. Konuya yönelik geniş bir bakış açısı ortaya koyabilmek için farklı sektörlerde ve farklı boyutlarda çalışmalara ihtiyaç duyulacağı aşikârdır. Sınırlılıklardan ikincisi, verilerin katılımcıların kişisel beyanlarına dayalı olarak toplanmış olmasıdır. Sosyal beğenirlik düşüncesiyle katılımcılar gerçeği değil arzuladıkları durumu yansıtmış olabilirler.

Bu sınırlılıklardan yola çıkarak, araştırmacılara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Konuya ilişkin genel bir bakış açısı ortaya koyabilmek adına araştırma modeli farklı sektör ve örneklemeler üzerinde test edilebilir.
- Çalışanları olumsuz yansımaları olan yatay ve dışsal muhalefet davranışları sergilemeye yönelen nedenlerin neler olduğunu belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Yatay ve dışsal muhalefetin doğuracağı olumsuz sonuçlar üzerinde katalizör görevi görebilecek örgütsel ve bireysel faktörleri belirlemeye yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Örgütsel muhalefet ile bireylerarası saldırganlık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olabilecek örgütsel ve bireysel faktörler incelenebilir.
- Sosyal beğenirlik etkisini ortadan kaldırmak için veriler farklı kaynaklardan toplanabilir.

Kaynaklar

- Aube, C., ve Rousseau, V. (2011), "Interpersonal Aggression and Team Effectiveness: The Mediating Role of Team Goal Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), ss. 565-580.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., ve Patterson, B. R. (2007), "The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent", *Communication Research Reports*, 24(2), ss. 97-102.
- Baron, R., Byrne, D., ve Branscombe, N. (2006), *Social Psychology*, 11th ed., Pearson Education Inc., Boston.
- Bozic, L. (2006), "The Effects of Market Orientation on Product Innovation", *Croatian Economic Survey*, (9), ss. 107-124.
- Buss, A. H., ve Perry, M. (1992), "The Aggression Questionnaire", *Journal of personality and social psychology*, 63(3), ss. 452-459.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., ve diğerleri. (2009), "Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations", *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), ss. 175-191.

- Demirtaş Madran, A. (2013), "Buss-Perry Saldırganlık Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 24(2), ss. 124-129.
- Dodge, K. A., ve Coie, J. D. (1987), "Social-Information-Processing Factors in Reactive and Proactive Aggression in Children's Peer Groups", *Journal of personality and social psychology*, 53(6), ss. 1146-1158.
- Gladue, B. A. (1991), "Aggressive Behavioral Characteristics, Hormones, and Sexual Orientation in Men and Women", *Aggressive Behavior*, 17(6), ss. 313-326.
- Goldman, Z. W., ve Myers, S. A. (2015), "The Relationship between Organizational Assimilation and Employees' Upward, Lateral, and Displaced Dissent", *Communication Reports*, 28(1), ss. 24-35.
- Graham, J. W. (1986), "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay", *Research in Organizational Behavior*, 8, ss. 1-52.
- Grotpeter, J. K., ve Crick, N. R. (1996), "Relational Aggression, Overt Aggression, and Friendship", *Child Development*, 67(5), ss. 2328-2338.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., ve Black, W. C., (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hasan, D., ve Güler, M. E. (2013), "Saldırganlık: Kişilerarası İlişki Tarzları ve Empati Açısından Bir İnceleme", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), ss. 64-104.
- Karaca, M., ve İnce, F. (2016), "İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (mi?): Kamu Sektörü Örneği", *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), ss. 45-62.
- Kassing, J. W. (1997), "Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent", *Communication Studies*, 48(4), ss. 311-332.
- Kassing, J. W. (1998), "Development and Validation of the Organizational Dissent Scale", *Management Communication Quarterly*, 12(2), ss. 183-229.
- Kassing, J. W., Fanelli, S. A., ve Chakravarthy, L. (2015), "Full-and Part-Time Dissent Examining the Effect of Employment Status on Dissent Expression", *International Journal of Business Communication*, ss. 1-11.
- Kassing, J. W., ve Armstrong, T. A. (2001), "Examining the Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status with Employee Dissent", *Communication Research Reports*, 18(3), ss. 264-273.

- Kassing, J. W., ve Armstrong, T. A. (2002), "Someone's Going to Hear about This Examining the Association between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression", *Management Communication Quarterly*, 16(1), ss. 39-65.
- Kassing, J. W., ve Avtgis, T. A. (1999), "Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication", *Management Communication Quarterly*, 13(1), ss. 100-115.
- Kassing, J. W., ve DiCioccio, R. L. (2004), "Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent", *Communication Reports*, 17(2), ss. 113-120.
- Kassing, J. W., ve McDowell, Z. J. (2008), "Disagreeing about What's Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent", *Communication Research Reports*, 25(1), ss. 34-43.
- Koç, B. (2014), "Kişilerarası İlişki Tarzlarının Saldırganlık ile İlişkisi", *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 3(4), ss. 160-182.
- Liu, J. (2004), "Concept analysis: aggression", *Issues in Mental Health Nursing*, 25(7), ss. 693-714.
- Luthans, F., S. M. Norman, B. J. Avolio ve J. B. Avey (2008), "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate–Employee Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), ss. 219-238.
- Mantell, M. R., ve Albrecht, S. (1994), *Ticking Bombs: Defusing Violence in the Workplace*, First Edition, Irwin Professional Publishing, Illinois.
- Mayer, J. D., ve Geher, G. (1996), "Emotional Intelligence and The Identification of Emotion", *Intelligence*, 22(2), ss. 89-113.
- Mehta, A. (2009), *Organisation Development: Principles, Process and Performance*, Global India Publications Pvt. Ltd., New Delhi.
- Nakip, M. (2004), *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Neuman, J. H., ve Baron, R. A. (1998), "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets", *Journal of Management*, 24(3), ss. 391-419.
- Ötken, A. B., ve Cenkci, T. (2015), "Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate", *Business and Economics Research Journal*, 6(2), ss. 1-23.
- Özdemir, M. (2010), "Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri", *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özdemir, M. (2012), "The Relationship of Organizational Corruption with Organizational Dissent and Whistleblowing in Turkish Schools", *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 42(1), ss. 74-84.
- Özdevecioğlu, M., Can, Y., ve Akın, M. (2013), "Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallık İle Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), ss. 159-172.
- Özdevecioğlu, M., ve Yalçın, Y. (2010), "Spor Tatmininin Sporcuların Stres ve Saldırganlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), ss. 63-76.
- Payne, H. J. (2007), "The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression", *Communication Research Reports*, 24(3), ss. 235-240.
- Payne, H. J. (2014), "Examining the Relationship between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression", *Communication Research Reports*, 31(2), ss. 131-140.
- Turnage, A. K., ve Goodboy, A. K. (2014), "E-Mail and Face-to-Face Organizational Dissent as a Function of Leader-Member Exchange Status", *International Journal of Business Communication*, 53(3), ss. 271-285.
- Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V., ve Saeed, K. (2016). Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework. *Management Communication Quarterly*, 0893318916671216.
- Zeng, C. (2014), "Organizational dissent and workplace freedom of speech: a qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai", *Master's Dissertation*, University of Jyväskylä, Finland.