

Ulusal Kültürün Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Saha Çalışması¹

The Impact of National Culture on Organizational Dissent: Fieldwork in a Public Institution

Murathan TUNCER^a Mustafa YILDIRIM^b

^a Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya, Türkiye. murathan.tuncer@alanya.edu.tr

^b Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya, Türkiye. mustafa.yildirim@alanya.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Ulusal kültür
Örgütsel muhalefet
Örgütsel davranış
Kültür

Amaç – Bu araştırma örgüt üyelerinin ulusal kültür algılarını ve örgütsel muhalefet düzeylerini tespit etmek, ulusal kültürün örgütsel muhalefet tercihleri üzerindeki etkisini incelemek için gerçekleştirilmiştir.

Yöntem – Araştırmada ilişkisel tarama metodu kullanılmış, saha çalışması Alanya Belediyesi'nde yürütülmüştür. 353 anketten elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Bulgular – Analizler sonucunda katılımcıların yüksek düzeyde eril, güç mesafesi yüksek, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan, yüksek düzeyde toplulukçu ve yüksek düzeyde uzun zaman odaklılık özelliklerine sahip; orta düzeyde açık muhalefet, düşük düzeyde örtük muhalefet ve orta düzeyde dışsal muhalefet gösterme eğiliminde olan bireylerden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizleri ile erillik-dişilik, toplulukçuluk ve güç mesafesi boyutlarının açık muhalefet tercihlerinde; toplulukçuluk ve erillik-dişilik boyutlarının örtük muhalefet tercihlerinde; belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet tercihlerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet tercihlerinde ve erillik-dişilik boyutunun dışsal muhalefet tercihlerinde pozitif yönlü etkisi gözlemlenmiştir. Uzun-kısa zaman odaklılık boyutunun ise örgütsel muhalefetin alt boyutlarıyla arasında ilişki bulunamamıştır.

Tartışma – Elde edilen bulgular teorik çerçeve ile birlikte irdelenmiş, gelecekteki araştırmacılara ve örgüt yöneticilerine öneriler sunulmuştur.

Gönderilme Tarihi 29 Nisan 2022

Revizyon Tarihi 2 Aralık 2022

Kabul Tarihi 10 Aralık 2022

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

National culture
Organizational dissent
Organizational behavior
Culture

Purpose – This research was carried out to determine the national culture perceptions and organizational dissent levels of the members of the organization, and to examine the effect of national culture on organizational dissent preferences.

Design/methodology/approach – Relational survey method was used in the research, the field study was carried out in Alanya Municipality. Data from 353 questionnaires were evaluated.

Findings – With analysis, it has been concluded that employees are highly masculine, have high power distance, high uncertainty avoidance and high long-time orientation and highly collectivists and also it has been concluded that they consist of individuals who tend to show moderate upward dissent, low level of lateral dissent and moderate level of displaced dissent. With regression analysis, it was determined that masculinity-femininity, collectivism and power distance dimensions had a negative effect on upward dissent preferences. In addition, a positive effect of uncertainty avoidance dimension on upward dissent preferences and masculinity-femininity dimension on displaced dissent preferences was observed. No relationship was found between the long-short-time orientation dimension and the sub-dimensions of organizational dissent.

Discussion – The findings were examined together with the theoretical framework, and proposals were presented to future researchers and organization managers.

Received 29 April 2022

Revised 2 December 2022

Accepted 10 December 2022

Article Classification:

Research Article

¹ Bu çalışma Murathan TUNCER'in yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Tuncer, M., Yıldırım, M. (2022). Ulusal Kültürün Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Saha Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 2704-2722.

1. Giriş

Neoklasik yönetim anlayışının yönetim literatüründe etkin olmaya başlamasıyla örgütlerde bireyin rolü ve önemi giderek daha iyi anlaşılmıştır. Bu durum insan unsurunu anlama ve koşulları iyileştirme çabası gösteren modern örgütlere, sürdürülebilirlik, örgütsel performans ve kalitenin artışı gibi birçok kazanım sağlamıştır (Lepeley, 2020; Menezes, 2012; Kim, 2004). İnsanların iyi-kötü, doğru-yanlış ve güzel-çirkin gibi değerlendirmelerini, kendilerine biçtikleri rolleri ve yaşam tarzlarını şekillendiren kültür (Hofstede, 1984) ise insanların tavır ve tutumlarını anlamlandırmada en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalarda örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesi (Sagiv, 2011), ödül ve ceza mekanizmalarının doğru yönetimi (Peng ve Peterson, 2008), örgüt içi iletişim (Jang ve Barnett, 1994) gibi birçok konuda kültür önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Schneider ve De Meyer, 1991; Robertson ve Fadil, 1999; Lee vd., 2015). Ulusal kültür de belirli bir toplumun parçası olan insanların ortak düşünce yapılarını temsil etmektedir. Başka bir ifadeyle kültürler, ulusal çerçevede barındırdıkları farklılıklarla birbirlerinden ayrılmaktadır (Tayeb, 1994).

Örgüt politikaları ya da uygulamalarıyla ilgili herhangi bir konuda farklı konum alma durumunu ifade eden örgütsel muhalefet kavramı (Kassing, 1997) da çeşitli faktörlerin etkisi sonucu ortaya çıkmakta (Kassing ve Armstrong, 2002) ve muhalefet stratejisinin seçiminde bireysel, ilişkisel ve örgütsel birçok unsur etkili olmaktadır (Kassing, 1997). Bu bilgiler doğrultusunda örgütsel muhalefeti etkileyen unsurlardan birinin de ulusal kültür olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel muhalefetin meydan okuyan yapısı gereği (Payne, 2007) oluşturduğu olumsuzluk algısı, örgüt yönetimlerinin çoğunlukla muhalefeti engellemeye ya da baskılamaya çalışmasına neden olmaktadır. Halbuki örgütlerde her konuda tüm üyelerin hemfikir olması mümkün değildir. Bu sebeple kaçınılması mümkün olmayan bu fenomeni (Garner, 2007) anlamak, doğru yönetmek ve ondan istifade etmeye çalışmak örgüt yönetimleri açısından önem arz etmektedir. Örgütsel muhalefet sayesinde yönetimler eksikliklerini giderme ve hatalarını düzeltme fırsatı yakalamaktadır (Özüren ve Paksoy, 2019). Bunun yanında muhalefet tutumlarını ifade edebilen örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıkları ve özdeşleşmeleri artacak ve örgütsel politikalara daha çok katkı sunacaklardır (Dooley ve Fryxell, 1999).

Literatürde örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmaların çoğunda muhalefet kavramı örgütsel olgularla beraber incelenmiştir (Croucher vd., 2014; Ataç, 2015; Goldman ve Myers, 2015; Ergün, 2017; Eryeşil; 2018). Örgütsel olmayan olguların muhalefet tercihleri üzerindeki etkilerinin ne yönde olabileceği ise gerekli ilgiyi görmemiştir. Bu çerçevede görgül bir çalışma yürütülerek alana katkı sunulması hedeflenmiş; araştırma için Alanya Belediyesi tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda kültürlerin sahip oldukları erillik-dişilik, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlik toleransı, güç mesafesi ve uzun-kısa dönem odaklılık eğilimlerinin barındırdıkları özelliklere göre açık, örtük ve dışsal muhalefet stratejisi seçimlerinde etkili olması beklenmektedir. Elde edilecek sonuçlara göre alandaki araştırmacılara ve örgüt yöneticilerine teorik ve işlevsel önerilerin geliştirilmesi de amaçlanmaktadır.

2. Literatür

2.1. Ulusal Kültür

Kültür, bireylerin eylem ve düşüncelerini yöneten (Schneider,1989), mensubu olunan toplum içerisinde zihinlerini programlayan (Hofstede ve Bond, 1988) ve bu şekilde sosyal yapıları şekillendiren (Tayeb, 1994) bir olgudur. Çeşitli pratikler, semboller ya da normlar aracılığıyla inşa edilen ya da aktarılan kültür (Fiske, 2002); bireylerin kendi içindeki uyum alguları ya da dış dünyaya olan adaptasyonları gibi sorunlarını çözmelerine yardımcı olur ve grup dinamiklerini tümüyle etkiler (Schein, 1991). Bu bağlamda ulusal kültür, bir topluma mensup olanların olaylar ve ilişkiler ile ilgili sahip oldukları ortak çerçeve olarak tanımlanabilir (Geletkanycz, 1997). Ancak benzer tecrübeler (Doney vd. 1998), sanayi toplumu ile ortak paylaşılmaya başlanan yapılar ve uygulamaların etkileri de göz önünde bulundurulduğunda ulusal kültür kavramı ile her zaman ve doğrudan ulus devlet sınırları anlaşılmalıdır (Groseschl ve Doherty, 2000). Yine de ilk sosyalleşme düzeyindeki etkisi ve değişime karşı dirençli yapısı göz önünde bulundurulduğunda (Salk ve Brannen, 2000), ulusal kültür, toplumlara düzenleyen etik kodlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Fukuyama, 1995).

Bireyleri ve toplumları etkileyen bu yapıyla, sosyal olguları ve farklı kültürlerden insan davranışlarının nasıl benzerlik ya da farklılıklar gösterebileceğini anlamak açısından yol gösterici olması sebebiyle (Çalışkan, 2011) çeşitli kültür modelleri oluşturulmuştur (Kluckhohn, 1960; Hofstede, 1980b; Schwartz, 1992; Triandis, 1996;

Trompenaars ve Hampden-Turner, 2011). Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değerler Yönelimi Modeli'ne göre (Kluckhohn, 1960) insanlar için ortak öneme haiz sorular vardır. İnsan doğası nasıldır? Doğa ile ilişkisini nasıl kurmalıdır? Zamanı, faaliyetlerini ve diğer insanlarla ilişkilerini nasıl yönetecektir? O'na göre (1949) bu sorular insanlık için ortak sorunlar olmakla birlikte, sorulara verilen cevaplar kültürler arası farklılaşmaktadır. Trompenaars (1996), benzer düşüncelerle oluşturduğu kültür modelini Kluckhohn ve Strodtbeck'in kültür modelinden de etkilenecek (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2011), yapıların ve bireylerin yüzleştiği sorunların tespiti, sınırlarının çizilmesi ve tanımlanması adına bir araç olarak tanımlamıştır (Trompenaars ve Wooliams, 2005). Schwartz (1999) bireysel düzeydeki boyutlar yerine kültürel düzeydeki evrensel gereksinimleri ele almanın daha doğru olduğunu belirtmiştir. Altı boyutlu modelini üzerine kurduğu üç evrensel gereksinim vardır. Bunlar; biyolojik ihtiyaçlar, sosyal etkileşim ihtiyacı, hayatta kalma ve destek alma gereksinimleridir (Schwartz, 1992). Triandis (1996; 2000) ise grupların olaylara ya da konulara ilişkin algı ve biliş yapısının ulusal kültürü oluşturduğunu belirtmiştir. Kültürel sendromlar olarak tanımladığı (Triandis, 1996), grupların olaylar ve konular hakkındaki verdikleri karakteristik tepkiler (Fiedler vd. 1971), kültürleri birbirinden uzaklaştırmakta ve farklılıkları oluşturmaktadır. Hofstede'in kültürel boyutlar çalışması ise, tüm dünya genelinde 70'ten fazla ülkede 160 binin üzerinde IBM çalışanına uygulanarak geliştirilmiş (1980b; 2001), alana dair çalışmalarda önemli bir referans kaynağı olarak kullanılmıştır (Orr ve Hauser, 2008). Dört boyutta ele aldığı çalışmada kültürlerin güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile birbirlerinden farklılaştıklarını belirtmiştir (Hofstede, 1980b; 2001).

Güç mesafesi boyutu örgütlerde ast-üst ya da güçlü-güçsüz ilişkilerinde görülen eşitsizliğin seviyesini ifade eder (Bochner ve Heskett, 1994; Farh vd., 2007). İşgörenlerin üstleriyle kurdukları ilişkilerdeki rahatlık düzeyi, gücün örgüt içerisindeki merkeziliği, işgörenlerin inisiyatif alma eğilimleri güç mesafesinin azlığını ya da çokluğunu belirler (Tavakoli vd., 2003). Bunların yanında güç, servet, hukuk, dikey iletişim biçimi, yaş-cinsiyet-meslek ayrımcılığı vb. alanlarda yaşanan eşitsizlikler ile ilgili algıların yönü de güç mesafesinin yüksekliğini ya da azlığını ifade etmektedir (Donthu ve Yoo, 1998). Ebeveynlerin çocuklarıyla olan iletişimi, yaşlılara karşı tutum, otokratik yapıların yaygınlığı vb. unsurlar toplumdan topluma değişmekte ve güç mesafesi algılarını belirlemektedir (Hofstede, 2011; Rinne vd., 2011). *Bireycilik-toplulukçuluk* boyutu bir topluma mensup olan bireylerin aralarında bulunan bağların sıklığı ile ilgilidir (Hofstede, 2001). Bireyci kültürlerde kişiler kendilerini diğerlerinden farklı görmekte, toplulukçu kültürlerde ise yakınlık hissetmekte, ilişkilere daha fazla önem vermektedir (Bochner, 1994). Bireyci kültürlerde bireylerin şahsi hedefleri ön planda bulunurken, toplulukçu kültürlerde ise hedefler kolektiftir. Bireysel hedefler ile kolektif hedefler ayrışsa bile birey, toplumsal hedefleri ön plana koyar (Kashima vd., 1995). *Belirsizlikten kaçınma* boyutu bireylerin risk alabilme kapasiteleri ile ilgilidir. Belirsizliği risk olarak gören toplumlar belirsizlik hallerinde kendilerini tehdit altında hissederlerken (Kale ve Barnes, 1992), belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlar bu durumu hayatın olağan bir parçası olarak görmekte ve daha rahat risk alabilmektedirler (Qu ve Yang, 2015). Örgütsel anlamda bu durum net olarak tanımlanmış ve çerçeveleri belirlenmiş kurallar sistemine olan ihtiyacın azlığı ya da çokluğu (De Mooij ve Hofstede, 2010), yapılan işlerin not altına alınması, dosyalanması ya da muhasebe kayıtlarına verilen önem olarak karşımıza çıkmaktadır (Merkin, 2006). Ayrıca belirsizlikten kaçınma tutumu yüksek olan toplumlarda yapılandırılmamış durumlarda tehdit altında hissedilmesi (Money ve Crotts, 2003) ve hoşgörüsüz bir güvenlik anlayışı sergilenmesi yaygındır (Vitell vd., 1993). *Erillik-dişilik* boyutu ise toplum içerisindeki cinsiyet rollerinin dağılım düzeyi ile ilgilidir (Hofstede ve McCrae, 2004). Toplumlar arasında daha iddialı olanlar eril, mütevazı ve şefkatli olanlar ise dişi kültürler olarak sınıflandırılmıştır (Hofstede ve Usunier, 2003). Bundan dolayı toplum içerisinde kadın-erkek rollerinin ve cinsiyetlere sunulan fırsatların birbirlerinden ayrışması eril toplumlarda daha sık görülür (An ve Kim, 2007). Eril kültürlerde maddi kazançlara verilen önem, kariyer beklentisi ve iddialılık gibi özellikler ön plana çıkarken (Hofstede, 1983), erillik düzeyi düşük kültürlerde mütevazılık, sosyal ya da kültürel anlamda görece zayıf konumda bulunanlara destek olma, yaşam kalitesini artırma çabası, stabil ve güvenilir istihdam olanaklarına sahip olma kaygısı gibi özellikler eril beklentilere göre daha önceliklidir (Hofstede, 1983; Andrijauskienė ve Dumčiuvienė, 2017).

Bu boyutlara ek olarak *uzun-kısa dönem eğilimi* boyutu Çinli bilim insanları tarafından keşfedilmiştir (Usunier, 2003). Kısa dönem eğilimi yüksek olan kültürlerde kişisel bağlılıklardan ziyade ihtiyaçlar (başarı, haklar, özgürlük gibi) ön plandadır. Uzun dönem eğilimi yüksek olan kültürlerde ise kısa vadeli ihtiyaçlar ya da işin doğruluğuna dair kaygılardan daha önemli olan işin sağlayacağı yararlarıdır (Hofstede ve Minkov, 2010). Uzun dönem eğilimli kültürlerde olaylara geçmiş ya da şimdiki zaman odaklı bakıldığı, insanların (iyiliği-

kötülüğü) değişmeyeceği ve gelenekler vurgusu yapılırken, kısa dönem eğilimli kültürlerde geleceğe odaklılık, geleneklerin ve insanların dönemin koşullarına bağlı olarak değişebilirliğine inanılmaktadır (Hofstede, 2011). Hofstede bu boyutu ulusal kültürü ifade eden beşinci bir boyut olarak çalışmasına eklemiştir (Fang, 2003).

Son yıllarda alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, ulusal kültürün örgütsel vatandaşlık (Paine ve Organ, 2000), iş tatmini (Eskildsen vd, 2010), örgütsel performans (Nazarian vd., 2017) vb. alanlarda iş yaşamındaki rolü ve etkisi sıklıkla araştırılmıştır (Dwyer vd., 2005; Bearden ve diğerleri, 2006; Kim ve diğerleri., 2016). Araştırmanın üzerinden uzun yıllar geçmiş olmasından dolayı modele dair boyutları belirleyen olguların güncelliğini yitirmiş olabileceği eleştirileri olsa da (Soares vd., 2007), Hofstede, ulusal kültürleri belirleyen unsurların uzun dönemlerce süregelen olgular olduğunu ve sıklıkla değişmeyeceğini belirtmiştir (Hofstede ve Usunier, 1999).

2.2. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet sözcüğü Arapça kökenli (Ardoğan, 2004), İngilizce karşılığı *dissent* (Latince: *dis-sentire*) olan, ayrı düşünme ve hissetme durumunu ifade eden bir kavramdır (Kassing, 1997). TDK'nın (2019) "bir tutuma ya da görüşe karşı olma, aykırılık" şeklinde açıkladığı kavram uzlaşmama durumunu ifade etmektedir (Aslan, 2017). Örgüt çalışmalarında da kendine yer bulan kavram (Özdemir, 2013), bu alanda örgütsel koşullardan, politikalarından ya da uygulamalardan, başka bir tabirle örgütsel statükodan farklı bir tutumu ya da görüşü benimseme halidir (Kassing, 1997). Mevcut koşullara meydan okuyan bu yapıyla ve eylemin doğası gereği sıklıkla sapkın görülen bu davranış (Payne, 2007), bir örgüt içerisindeki tüm bireylerin her koşulda aynı düşünceyi savunmasının mümkün olmadığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda kaçınılması mümkün olmayan ve doğal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ataç, 2015). Örgütsel muhalefet davranışı her zaman düşmanca bir tutumu ifade etmeyebileceği gibi (Kassing, 2007), yöneticilere örgütsel politikalar ya da uygulamalar hakkında bakış açısı da kazandırabilmektedir (Tutar ve Sadykova, 2014). Kavramın bu araştırmada da kullanıldığı haliyle çerçevelerini çizen Kassing (1997) muhalefetin; içinde bulunulan şartlardan memnuniyetsizlikten kaynaklanan, örgüt statükosundan ayrılan bir konum almayı gerektiren, açık protesto ve itiraz halinde ve çoğunlukla ilkesel sorunlarla ilgili olarak ortaya çıkan bir davranış biçimi olduğunu belirtmiştir. Graham'a göre (1983) de örgütsel muhalefet alt birimsel, örgütsel ya da örgüt üstü çıkarlar durumunda ortaya çıkabilir. Burada kronik şikayetçilerin durumu ile muhalefet davranışı ise birbirlerine karıştırılmamalıdır (Ugo, 2019). Kronik şikayetçilerin şikayetlerini iletirken kullandıkları araçlar muhalefet davranışı sergileyenlerle benzer olduğu için (Hegstrom, 1999) bu ayrım önem arz etmektedir.

Kassing (1997), örgütsel muhalefet kavramının temellerini İşgören Memnuniyetsizliği Modeli (Hirschman, 1970), Örtük Kontrol Kuramı (Tompkins ve Cheney, 1985) ve Bağımsız Düşünme Kuramı (Gorden ve Infante, 1987) üzerine kurmuştur. Hirschman'ın modeline göre örgüt politikası ve uygulamalarından memnuniyetsizlik duyan örgüt üyeleri, örgütten ayrılmayı, memnuniyetsizlik sebeplerini dile getirmeyi ya da olumsuz koşullara rağmen örgütte kalmayı tercih etmektedir. O'na göre örgütten ayrılma ya da olumsuzluklara rağmen örgütte kalma davranışı, memnuniyetsizliğe sebep olan sorunların giderilmesini mümkün kılmamakta, örgütün iyiliği için en iyi durum sorunların dile getirilmesi olmakta, bu şekilde örgütsel gelişim sağlanabilmekte ve iş gücü kaybının da önüne geçilebilmektedir (Hirschman, 1970). Tompkins ve Cheney'e göre (1985) örgütler, çeşitli teşvik unsurları ile örgüt çıkarlarının örgüt üyeleri tarafından kendi hedef ve çıkarlarının önünde tutulmasını sağlamaya çalışır. Örgütle özdeşleşmesi sağlanabilen üye, tutumlarında ve sorun çözme biçimlerinde örgütsel çıkarları öne alır. Kassing (1997), bu şekilde örgütün üyeler üzerindeki kontrolünün örtüldüğünü, üyelerin kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket ettiklerinde ise muhalefetin oluştuğunu belirtmiştir. Gorden ve Infante'ye göre (1987) de, örgüte dair fikir ve önerilerini çekinmeden açıklayabilen işgörenlerin örgütsel bağlılığı artmaktadır. İşgörenler kendilerini yok saymayan ve onların ifade haklarını destekleyen yöneticilerle çalıştığında daha üretken, tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları yüksek üyeler olmaktadır (Kassing, 1997).

Örgütlerde muhalefet davranışı çeşitli sebeplerle oluşabilmektedir. Örgüt üyelerinin örgütün tüm politika ve uygulamaları ile uyumlu olması çok zor olduğu (Ergün, 2017) için birçok sebep sonucunda muhalefet davranışı ortaya çıkabilmektedir. Muhalefet davranışını ortaya çıkaran bu sebepler "tetikleyici olay" adı verilmektedir (Eryeşil, 2018). Tetikleyici olaylar örgüt yöneticilerinin astlara davranış biçimlerinden, örgüt içi değişimlerden, örgütsel kararların alınış biçimlerinden, uygulamaların ya da süreçlerin yetersiz ya da faydasız

olarak algılanmasından, doğru ve adil görev ve sorumluluk paylaşımı yapılmamasından, kaynakların yanlış kullanımı ya da yetersizliğinden, etik olmayan uygulamalardan, performans değerlendirmelerinin doğru yapılmamasından ya da örgütü, diğer örgüt üyelerini ve örgüt dışı paydaşları tehlikeye atabilecek durumlarda zararın engellenmesi amacıyla ortaya çıkabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütsel muhalefet durumunda, tetikleyici unsur ya da unsurların oluşmasının ardından, muhalefet tutumunu sergileyecek bireyin muhalefet stratejisini seçmesi gerekmektedir. Strateji seçimi yapacak olan örgüt üyesi, bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında kalmaktadır (Kassing, 1997). Bireysel özellikler; eğilimler, demografik özellikler (Kassing, 2008b), organizasyon içerisindeki konum (Kassing ve DiCioccio, 2004), örgüt üyesinin kontrol odağı yapısı (Kassing ve Avtgis, 2001), aile ile ilişkiler (Koerner ve Fitzpatrick, 2013), bireysel iletişim özellikleri (Kassing ve Avtgis, 1999) olarak sıralanabilir. İlişkisel faktörler ise örgüt içi sürdürülen ilişkiler ile ilgilidir (Kassing, 1997). Örgüt üyesinin üstleriyle ya da mevkîdaşlarıyla sahip olduğu iyi ya da kötü ilişki biçimi muhalefetin yönünü etkilemektedir (Sprague ve Ruud, 1988; Kassing, 2008b; Ataç, 2015). Örgütsel faktörler ise bireylerin örgütleriyle ilgili sahip oldukları algılar ile ilgilidir (Kassing, 1997). Örgütlerin üyeleri karar alma mekanizmalarına ne kadar dahil ettikleri (Bullis ve Tompkins, 1989), örgütsel adalet algısı (Kassing ve McDowell, 2008), nepotizm (Bayhan, 2002) vb. unsurlar örgütsel anlamda muhalefet stratejisi seçiminde etkili olmaktadır.

Genel anlamda muhalefet stratejisinin seçiminde ön planda olan faktör, davranışı gösterecek olan örgüt üyesinin karşılaşılabileceği misillemelere dair algısıdır (Kassing, 1997). Daha önce muhalefet davranışı sergileyen örgüt üyelerinin karşılaştıkları misillemeler sonucunda diğer üyeler sessizlik davranışı gösterebilmektedir (Hegstrom, 1990). Kassing (1997) örgütsel muhalefet stratejilerini açık, örtük ve dışsal muhalefet olarak üç başlıkta incelemektedir. Açık muhalefet dikey yönlü gerçekleşen (Kassing, 2002), örgüt içerisinde sorunların çözümünde etkili olabilecek mevkilerde bulunan üstlere astlar tarafından doğrudan yapılan muhalefet davranışıdır (Cranmer ve Buckner, 2017). Bu sebeple örgüt üyeleri ancak kendilerine hoşgörü gösterileceğini düşündükleri takdirde açık muhalefeti seçmektedirler (Kassing ve Kava, 2013). Örtük muhalefet davranışında ise yatay yönlü bir iletişim söz konusudur. Örgüt üyelerinin muhalefet tutumlarını örgüt içerisinde kendisi ile aynı ya da benzer konumlarda bulunan üyelere iletmesi durumudur (Payne, 2014). Örgüt üyeleri üstleriyle iyi ilişkilerinin olmadığını düşündükleri (Kassing, 2011) ya da mevkîdaşlarıyla iyi ilişkilerinin olduğunu düşündükleri durumlarda örtük muhalefet tercihinde bulunmaktadırlar (Garner ve Wargo, 2009; Croucher vd., 2009; Sollitto ve Myers, 2015). Dışsal muhalefet ise örgüt üyesinin muhalefet davranışını ailesi ve arkadaşları gibi örgüt dışı çevresini oluşturan kişilerle gerçekleştirmesidir (Kassing ve DiCioccio, 2004). Örgüt üyeleri misilleme korkusu ve güvensizlik algısı hissettikleri durumlarda dışsal muhalefete yönelmektedirler (Jameson, 2010). Bunun yanında bireysel olarak bir olma ve uyum vurgusunun yüksek olduğu bir aileden gelen örgüt üyelerinin de uyumsuz olarak görülme kaygısı sebebiyle dışsal muhalefete yöneldikleri bilinmektedir (Buckner vd., 2018).

Alanda yapılan araştırmalar sonucunda görülmektedir ki; örgütsel muhalefet sayesinde işletmeler gelişme fırsatı yakalamakta (Özüren ve Paksoy, 2019), örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme artmakta (Kassing, 2008a), örgütsel güven ve bağlılık sonucunda karar verme kalitesi artmakta (Dooley ve Fryxell, 1999) ve işten ayrılma eğiliminde azalma olmaktadır (Garner, 2016). Bunun yanında iyi yönetilmeyen örgütsel muhalefet süreçleri örgüt içi ilişkileri gererek örgütsel performansın düşmesine de sebep olabilmektedir (Samba vd., 2018).

2.3. Ulusal Kültür ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki ve Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın temel problemini ulusal kültürün örgütsel muhalefet tutumlarını hangi yön ve düzeyde etkileyeceği sorusu oluşturmaktadır. Kültürel farklılıkların insan davranışına etkisinin çalışma hayatı ya da kamu kurumları gibi toplumsal alanlarda daha görünür hale geldiği günümüzde (Hofstede, 1980a), muhalefet tutumunun da bu farklılaşmalardan etkileneceği; farklı kültür algılarında farklı düzey ve farklı stratejilerle ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. Örgüt normlarına meydan okuyan yapısına (Payne, 2007) rağmen örgütsel muhalefetin kaçınılmazlığı (Ataç, 2015); bununla beraber örgütleri geliştirebilir (Özüren ve Paksoy, 2019) ya da örgütlere zarar verebilir oluşu (Samba vd., 2018) da göz önünde bulundurulduğunda örgütsel muhalefet eğilimlerini daha iyi anlamının örgütler ve örgüt yöneticileri için önemli olduğu, bu konuda ulusal kültürün muhalefet tutumlarını açıklayıcı etkisi olacağı düşünülmektedir.

Eril kültürlerde bireylerin düşüncelerini açıkça dile getirmeyi tercih eden, maddi başarı odaklı, meydan okuyan ve iddialı yapıları (Hofstede ve Usunier, 2003), dişi kültürlerde ise bireylerin istihdam güvenliği ve yaşam kalitesi beklentileri bilinmektedir (Hofstede, 1983). Açık muhalefet tutumunun örgütün normlarına meydan okuyan yapısı (Payne, 2007) ve açık muhalefet sonucu karşılaşılabilecek olan misillemeler sebebiyle (Larmer,1992) eril kültüre sahip olanların açık muhalefeti tercih etmesi, dişi kültüre sahip olanların örtük ya da dışsal muhalefete yönelmeleri beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

H₁= Ulusal kültürün erillik boyutunun açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₂= Ulusal kültürün erillik boyutunun örtük muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₃= Ulusal kültürün erillik boyutunun dışsal muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde sorgulamanın azaldığı, fikir ayrılıklarından kaçınıldığı ve üyelerin örgütün politika ve uygulamalarına uyma konusunda kendilerini daha çok baskı altında hissettikleri bilinmektedir (Tavakoli vd., 2003; Pay, 2007; Botero ve Dyne, 2009). Bu sebeplerle güç mesafesi algısı yüksek olan bireylerin yöneticileriyle çatışmama amacıyla açık muhalefeti tercih etmemeleri, örtük ya da dışsal muhalefete yönelmeleri beklenmektedir. Beklentiler doğrultusunda araştırmanın H₄, H₅ ve H₆ hipotezleri sunulmuştur

H₄= Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₅= Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun örtük muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₆= Ulusal kültürün güç mesafesi boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Açık muhalefetin içerisinde barındırdığı risk (Larmer, 1992) ve belirsizlikten kaçınma boyutunun da risk alabilirlikle ilgili oluşu (Kale ve Barnes, 1992) göz önünde bulundurulduğunda belirsizlikten kaçınmanın muhalefet stratejisini etkileyeceği (Jameson, 2010; Redmond vd., 2016), muhalefet tutumunun negatif sonuçları olacağı çekincesine sahip bireylerin açık muhalefetten kaçınacağı, örtük ya da dışsal muhalefete yönelecekleri öngörülmektedir. Neticede H₇, H₈ ve H₉ hipotezleri kurulmuştur:

H₇= Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₈= Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun örtük muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır

H₉= Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Toplulukçu kültürlerde, içerisinde bulunan yapının bir parçası olmanın (Bochner, 1994); bireyci kültürlerde ise bireysel hedef ve başarıların önemli olduğu bilinmektedir (Kashima vd., 1995). Ingwar (2014) ve Zeng (2014) çalışmalarında toplulukçu kültür ve muhalefet düzeyleri arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel muhalefetin yapısı gereği örgütsel olandan ayrışma hali olması, toplulukçu kültürlerde bireyin muhalif tutumlarını örgüt dışı unsurlarla paylaşma eğiliminde olacağını beklentisini oluşturmuştur. Bu doğrultuda H₁₀, H₁₁ ve H₁₂ hipotezleri kurulmuştur.

H₁₀= Ulusal kültürün toplulukçuluk boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₁₁= Ulusal kültürün toplulukçuluk boyutunun örtük muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₁₂= Ulusal kültürün toplulukçuluk boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Uzun dönem odaklı kültürlerde yapılan işlerin uzun zamanda getireceği fayda, kısa dönem odaklı kültürlerde ise işlerin doğru yapılması ön plandadır (Hofstede ve Minkov, 2010). Kısa dönem odaklı kültürler sosyal yükümlülükler önem verirken uzun dönem odaklı kültürler gelecekteki kazançlara odaklanmaktadır (Hofstede vd., 2008). Bu sebeple örgüt çıkarlarını, bütünlüğünü ve örgütün uzun vadede elde edeceği kazanımları önceleyen uzun zaman odaklı bireylerin muhalefeti açık ya da örtük yapmaktan kaçınacağı; kısa vadede işlerin doğru yapılması, özgürlükler ve haklar ile ilgili kaygıları yüksek bireylerin ise açık muhalefete yöneleceği öngörülmektedir. Bu çerçevede araştırmanın H₁₃, H₁₄ ve H₁₅ hipotezleri aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur:

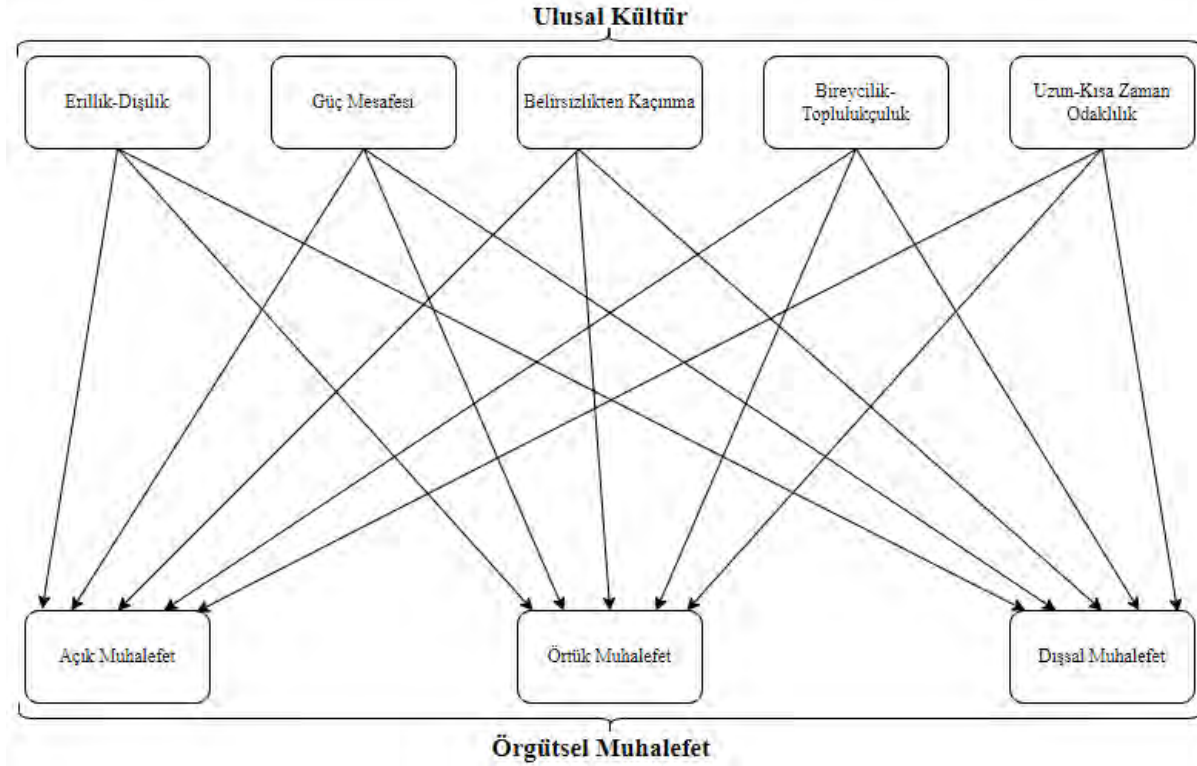
H₁₃= Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun açık muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₁₄= Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun örtük muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₁₅= Ulusal kültürün uzun zaman odaklılık boyutunun dışsal muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılan (Gürbüz ve Şahin, 2018) ilişkisel tarama metodu kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin (ulusal kültür) bağımlı değişken (örgütsel muhalefet) üzerindeki etkisini incelediğimiz çalışmada; örneklemin değişkenlere dair düzeyleri belirlenmiş ve boyutlar arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen korelasyon analizinin ardından hipotezlerin doğruluğunun test edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Şekil 1’de araştırma modeli sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.1. Evren ve Örneklem

Basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak elde edilen veriler, kurumdan alınan izin doğrultusunda, Alanya Belediyesinde gerçekleştirilen saha çalışması ile toplanmıştır. Nitekim, ilişkisel tarama metodu kullanılan araştırmalarda veriler genel olarak işletmeler, devlet kurumları ya da benzeri yaşam alanlarından elde edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). 2019 yılı Mart ayı içerisinde verileri toplanan araştırmanın evrenini Alanya Belediyesi ana binası ve belediyeye bağlı diğer birimlerde çalışan personel oluşturmaktadır. 2019 yılı itibarı ile 2414 personelin görev yaptığı Alanya Belediyesinden 428 personele anket dağıtılmış, 75 formun hatalı doldurulması sebebiyle 353 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Bu rakam 2500 kişilik evren büyüklüğünde gerekli olan 333 kişi sayısının (Gürbüz ve Şahin, 2018) üzerindedir.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Veri Seti

Verilerin toplanmasında 3 bölüm ve 51 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine dair 8 soru (cinsiyet, medeni durum, yaş, kurumdaki çalışma süresi, meslekteki kıdem yılı, idari görevi bulunup bulunmadığı, eğitim durumu ve aylık gelir) sorulmuştur. Buna göre, katılımcıların %38,8'i kadın, %61,2'si erkek; %65,2'si evli ve %34,8'i bekar; %4,5'i 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. Katılımcıların, %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 aralıklarında, %35,4'ünün ise 10 yıl ya da daha fazla süredir kurumda çalıştıkları görülmüştür. Meslekteki kıdem yılları incelendiğinde ise katılımcıların büyük çoğunluğunun (%37,7) 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %83,9'unun idari bir görevi bulunmazken, %16,1'i idari olarak görevli; yarıya yakını (%45,6) lisans düzeyinde eğitime sahip; %29,2'si 2000-3000 TL, %22,1'i 3001-4000 TL, %20,4'ü 4001-5000 TL, %18,4'ü 50001-6000 TL, %9,9'u ise 6001 TL ve üzeri aylık gelire sahiptir.

İkinci bölümde Wu (2006) tarafından Hofstede'in ulusal kültür boyutlarını ölçümlemek üzere hazırlanan, Yüksel (2013) tarafından da güvenilirlik analizleri yapılmış ölçekten yararlanılmıştır. 23 maddelik ölçeğin alt boyutlarını Hofstede'in ulusal kültür boyutlarını oluşturan erillik (5 ifade), güç mesafesi (5 ifade), belirsizlikten kaçınma (5 ifade), toplulukçuluk (4 ifade) ve uzun dönem odaklılık (4 ifade) oluşturmaktadır. Üçüncü bölümde ise Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Ataç (2015) tarafından güvenilirlik analizleri yapılan örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. 19 maddelik ölçeğin alt boyutlarını açık muhalefet (9 ifade), örtük muhalefet (5 ifade) ve dışsal muhalefet (5 ifade) oluşturmaktadır. Ölçeklere ilişkin katılım düzeylerini belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmış; ölçek, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar yorumlanırken Özdamar'ın (2003) da belirttiği üzere; 1-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 arası düşük, 2,60-3,39 arası orta, 3,40-4,19 arası yüksek, 4,20-5 arası çok yüksek olacak şekilde değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha değerleri açısından test edilmiştir. Tablo 1'de ulusal kültür ölçeği, örgütsel muhalefet ölçeği ve ölçeklerin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri sunulmuştur.

Tablo 1: Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	Cronbach α Katsayısı	Madde Sayısı
<i>Ulusal Kültür Ölçeği</i>	.944	23
Erillik	.862	5
Güç Mesafesi	.830	5
Belirsizlikten Kaçınma	.894	5
Toplulukçuluk	.841	4
Uzun Zaman Odaklılık	.877	4
<i>Örgütsel Muhalefet Ölçeği</i>	.742	20
Açık Muhalefet	.857	9
Örtük Muhalefet	.721	5
Dışsal Muhalefet	.673	6

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına dair Cronbach Alpha değerleri alt sınır olan 0.6'nın (Pai ve Chary, 2013) üzerindedir. Bu sonuçlara göre ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirliklerinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların ulusal kültür eğilimlerine ve örgütsel muhalefet düzeylerine ilişkin incelemeler yapılmıştır. Tablo 2'ye göre katılımcıların yüksek düzeyde eril, güç mesafesi yüksek, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan, yüksek düzeyde toplulukçuluk ve yüksek düzeyde uzun zaman odaklılık özellikleri gösteren kişilerden oluştuğu görülmektedir. Örgütsel muhalefet eğilimlerine bakıldığında ise orta düzeyde açık muhalefet, düşük düzeyde örtük muhalefet ve orta düzeyde dışsal muhalefet gösterme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Erillik	Güç Mesafesi	Belirsizlikten Kaçınma	Toplulukçuluk	Uzun Zaman Odaklılık	Açık Muhalefet	Dışsal Muhalefet	Örtük Muhalefet	Ortalama	Standart Sapma
Erillik	1								3,5008	1,0530
Güç Mesafesi	,615**	1							3,5133	,92581
Belirsizlikten Kaçınma	,513**	,678**	1						3,6028	0,9412
Toplulukçuluk	,582**	,528**	,644**	1					3,5559	0,9854
Uzun Zaman Odaklılık	,513**	,556**	,656**	,631**	1				3,6664	1,0802
Açık Muhalefet	-,510**	-,447**	-,342**	-,506**	-,396**	1			2,8467	0,9393
Dışsal Muhalefet	,218**	,144**	,010**	,141**	,046	-,372**	1		2,9263	0,8329
Örtük Muhalefet	-,414**	-,351**	-,350**	-,474**	-,387**	,596**	-,131*	1	2,4425	0,8661

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

Tablo 2’de aynı zamanda ulusal kültür boyutları ile örgütsel muhalefet boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığının tespiti için yapılan korelasyon analizinin sonuçları da sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre açık muhalefetin erillik (-,510, p<0,01), güç mesafesi (-,447,p<0,01), belirsizlikten kaçınma (-,342,p<0,01), toplulukçuluk (-,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), toplulukçuluk (-,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 erillik (,218, p<0,01), güç mesafesi (,144,p<0,01) ve toplulukçuluk (,141,p<0,01) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Belirsizlikten kaçınma (,010,p<0,01), ve uzun zaman odaklılık (,046,p<0,01) boyutlarının dışsal muhalefet boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Son olarak, araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış, ulusal kültürün alt boyutlarının örgütsel muhalefetin alt boyutlarına bir etkisinin varlığı ve etki varsa yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla üç farklı regresyon modeli kurulmuş, bu modeller sırasıyla Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 3: Ulusal Kültürün Alt Boyutlarının Açık Muhalefet Boyutu Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Açık Muhalefet				
	B	St. Hata	ß	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
Toplulukçuluk	-,309	,061	-,324	-5,060	,000

Uzun Zaman Odaklılık	-,055	,054	-,064	-1,015	,311
R= ,591					
R ² = ,340					
F= 37,212					
Durbin Watson= 1,962					
p=,000					

Tablo 3'e göre Model 1 istatistiksel olarak anlamlıdır (F=37,212 p<0.05). Model, ulusal kültürün alt boyutlarının örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutu üzerindeki etkisini %34 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıklamaktadır (R=,591/ R²= ,340). Ulusal kültürün boyutları ayrı olarak ele alındığında ise erillik (β = -,254; p<0,05), güç mesafesi (β = -,204; p<0,05) ve toplulukçuluk (β =-,324; p<0,05) boyutlarının açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun (β =,176; p<0,05), açık muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olmuştur. Uzun zaman odaklılık boyutunun ise (β =-,064; p>0,05) açık muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre, H₄ ve H₁₀ hipotezleri kabul edilmiş H₁, H₇ ve H₁₃ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4: Ulusal Kültürün Alt Boyutlarının Örtük Muhalefet Boyutu Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi

Model 2	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
Toplulukçuluk	-,271	,060	-,308	-4,514	,000
Uzun Zaman Odaklılık	-,080	,054	-,100	-1,499	,135
R= ,510					
R ² = ,250					
F= 24,452					
Durbin Watson= 1,819					
p= 0,05					

Tablo 4'e göre, ulusal kültür boyutlarının örtük muhalefet boyutu üzerindeki etkisi %25 düzeyinde, 0,001 anlamlılık ile açıklanmıştır (R=0,510/R²=0,250). Erillik (β = -,170; p<0,05) ve toplulukçuluk (β = -,308; p<0,05) boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. Güç mesafesi (β = -,054; p>0,05), belirsizlikten kaçınma (β = ,038; p>0,05) ve uzun zaman odaklılık (β = -,100; p>0,05) boyutlarının ise örtük muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H₂ ve H₁₁ hipotezi kabul edilmiş, H₅, H₈, H₁₄ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5: Ulusal Kültürün Alt Boyutlarının Dışsal Muhalefet Boyutu Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi

Model 3	Dışsal Muhalefet				
	B	St. Hata	β	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
Toplulukçuluk	,124	,064	,147	1,932	,054
Uzun Zaman Odaklılık	-,059	,057	-,077	-1,032	,303
R= ,283					
R ² = ,067					
F=6,058					
Durbin Watson= 1,946					
p= 0,05					

Tablo 5'e göre Model 3 istatistiksel olarak anlamlıdır (F=6,058 p<0.05). Ulusal kültürün alt boyutlarının dışsal muhalefeti %6 düzeyinde, 0,001 anlamlılık düzeyinde açıkladığı görülmektedir (R=,283/ R²= ,067). Erillik boyutunun (β =,206; p<0,05) dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu, belirsizlikten kaçınma boyutunun (β =-,236; p<0,05) ise dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Güç mesafesi (β =-,142; p>0,05), toplulukçuluk (β =,147; p>0,05) ve uzun zaman odaklılık (β =-,077; p>0,05) boyutlarının ise dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, H₃, H₆, H₉, H₁₂, H₁₅ hipotezleri reddedilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Günümüz örgütlerinde astların isteği ve yönetimlerin teşvikleriyle örgüt üyeleri giderek örgüt içerisinde daha çok söz sahibi olsa da (Kassing, 1997) ast-üst ilişkilerine verilen önemin kaybolduğunu söylemek de doğru olmayacaktır (Redding, 1985). Örgütsel muhalefetin çoğunlukla olumsuz çağrışımlar yapmasına rağmen kaçınılmazlığı da göz önünde bulundurulduğunda muhalefet olgusunun iyi anlaşılmasının ve yönetilmesinin örgütler açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Kültürün bireylerin algı ve tutumları üzerindeki etkisi (Koerner ve Fitzpatrick, 2002) sebebiyle de muhalefet davranışını da etkileyebileceği düşünülerek bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre ulusal kültürün beş alt boyutunun da aritmetik ortalaması yüksektir. Başka bir ifadeyle araştırma örnekleminin genel anlamda erillik, güç mesafesi yüksek, toplulukçu, belirsizlik toleransı düşük ve uzun zaman odaklı katılımcılardan oluşmaktadır. Bu durum araştırma örnekleminin Hofstede'in araştırmasında Türkiye için yaptığı değerlendirme ile benzeşmektedir. Hofstede'in çalışmasında Türkiye dışı (45/100), güç mesafesi yüksek (66/100), belirsizlik toleransı düşük (85/100), toplulukçu (37/100), kısa zaman odaklı bir toplum olarak tanımlanmıştır (46/100) (Hofstede, Hofstede ve Minkov: 2010). Erillik ve uzun zaman odaklılık boyutuna dair sonuçların farklılaştığı görülsede Hofstede'in yapmış olduğu çalışmada bahsi geçen iki boyut denge durumuna çok yakın puanlar almış; küçük farklarla dişilik ve kısa zaman odaklılık boyutunda yer almışlardır. Dolayısıyla ilgili boyutlar ülkemizi net bir sınıflandırmayla açıklamamaktadır. Bunun yanında araştırma örnekleminin örgütsel muhalefet düzeyleri düşük-orta seviyede katılımcılardan oluştuğu da görülmektedir.

Korelasyon analizleri sonucunda açık muhalefet boyutunun erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun zaman odaklılık boyutları ile arasında orta düzeyde bir ilişki; örtük muhalefet boyutunun erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun zaman odaklılık boyutları ile

arasında orta düzeyde bir ilişki; dışsal muhalefetin ise erillik, güç mesafesi ve toplulukçuluk boyutları ile arasında zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ardından araştırma hipotezlerinin doğruluğunu test etmek ve ulusal kültürün örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizleri sonucunda üç model oluşturulmuş, bu modellerde ulusal kültürün alt boyutlarının açık, örtük ve dışsal muhalefet üzerine etkileri incelenmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre erillik, güç mesafesi ve toplulukçuluk boyutlarının açık muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif etkisi bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olurken, uzun zaman odaklanma boyutunun açık muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmamıştır. Buna göre güç mesafesi yüksek örgüt üyeleri açık muhalefet yapmaktan çekinmektedirler. Nitekim Botero ve Dyne (2009) de güç mesafesi yüksek örgütlerde üyelerin sorunları daha az dile getirdiğini, Atmaca (2021) güç mesafesi ve muhalefet tutumları arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu, toplulukçuluk eğilimi arttıkça açık muhalefet eğiliminin azaldığını, Ingwar (2014) da bireyci kültür özelliklerine sahip olmakla açık muhalefet sergilemek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Eril ve toplulukçu kültür yapısının bir arada bulunuşu göz önünde bulundurulduğunda da katılımcıların muhalefet stratejilerinin farklılaşabileceği düşünülmektedir. Beklenen sonuçların aksine belirsizlikten kaçınma tutumu yüksek olan bireyler açık muhalefet stratejisini tercih etmektedirler. Burada bireylerarası ilişkilerin önemini unutmamak gerekmektedir. Lider-üye etkileşimi muhalefet tutumlarını dile getirme düzeyini olumlu etkilemekte (Botero ve Dyne, 2009), astların fikirlerine önem veren yönetimlerde açık muhalefet artmaktadır. Ulusal kültür boyutlarının örtük muhalefet üzerine etkisini incelemeye yönelik analiz sonucunda da erillik ve toplulukçuluk boyutunun örtük muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu görülmüş; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve uzun zaman odaklılık boyutlarının örtük muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmamıştır. Bu sonuçlara göre eril ve toplulukçu kültür algısına sahip insanlar örtük muhalefet eğilimi göstermemektedirler. Grup başarısı, huzuru ve geleceğini önceleyen toplulukçu kültüre sahip insanlar (Blodgett vd., 2008), yöneticilerin hedefleriyle özdeşleşir ve mensup oldukları topluluk ile karşı karşıya gelmekten kaçınırlar (Jung ve Avolio, 1999). Bunun yanında eril kültüre sahip olanların tartışmacı ve mücadeleci yapısı (Hofstede, 2011) da göz önünde bulundurulduğunda bahsi geçen iki durum araştırmanın hipotezleriyle örtüşmüştür. Ulusal kültürün alt boyutlarının dışsal muhalefet üzerindeki etkisini incelemeye yönelik model sonucunda ise erillik boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi; belirsizlikten kaçınma boyutunun dışsal muhalefet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olmuştur. Güç mesafesi, toplulukçuluk ve uzun zaman odaklılık boyutlarının ise dışsal muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Araştırma hipotezleri kapsamında, beklenenin aksine, eril kültür yapısına sahip örgüt üyelerinin dışsal muhalefete daha çok yöneldikleri görülmüştür. Croucher vd., (2018), politik yapıların muhalefet stratejilerini etkileyebileceğini, Kassing ve DiCioccio (2004) da idari göreve sahip olmayan genç yaşta insanların dışsal muhalefeti daha çok tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu araştırmanın örneğini oluşturan katılımcıların %83,9'unun idari görevi bulunmayan, %80,7 oranında 45 yaş ve altı gruba dahil olan nüfustan oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda bu durumun sonuçlarda etkili olabileceği düşünülmektedir. Uzun zaman odaklılık boyutu ise muhalefetin alt boyutlarından herhangi birini anlamlı bir biçimde etkilememiştir.

5.1. Öneriler

Literatürde ulusal kültür ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan çalışma sayısı çok sınırlıdır. Yapılan bu çalışmayla literatüre katkı sağlanması umulmaktadır. İlgili konuda yapılacak olan çalışmaların sayısının artırılmasının, konunun daha iyi anlaşılması adına önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçları ulusal kültürün örgütsel muhalefet üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Etkinin yönü ise kültür boyutlarındaki eğilimlere göre farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte bazı boyutlarla ilgili anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda konu nitel araştırma yöntemlerine dair araçlarla birlikte incelenerek deşifre edilmeye muhtaç alanlara da katkı yapılabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmanın örneğini bir kamu kurumu oluşturmaktadır. Farklı kamu kurumlarının yanında özel sektöre mensup kurumlarda da yapılacak olan araştırmalar, karşılaştırmalı çalışmaların önünün açılması anlamında yararlı olacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel muhalefet, yapısı itibarı ile bütünlüğü bozan bir olgu olduğu için, örgüt yönetimlerinin önünü almak için çabaladığı bir davranış olsa da doğru yönetildiği takdirde örgütler için faydalıdır. Ülkemizin kültürel yapısı gereği insanlar, onun bir yansıması olan atasözlerimizde de

görülebileceği gibi (*Yalnız taş duvar olmaz; sürüden ayrılanı kurt kapar; başın başı başın da başı vardır* vb.) toplumun bir parçası olmak ve lidere bağlılık gibi özellikler önemli görülmekte ve küçük yaşlardan itibaren farklı olmamaları gerektiğine dair telkinlerle karşılaşmaktadırlar. Bu durum maalesef örgüt yaşamlarında da etkili olmakta ya da örgüt yöneticileri de benzer beklentilerde bulunmaktadır. Oysaki, küreselleşmenin vazgeçilmezlerinden olan değişim, değişim yönetimi, dönüşümcü liderlik, yenilikçilik, yenilik yönetimi gibi modern yönetim anlayışlarının uygulanabilmesi için örgütlerin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir (Nemeth ve Goncalo, 2011). Örgüt yönetimleri üyelerin muhalif davranışlarını örgüte, politikalarına ya da uygulamalarına bir saldırı olarak almamalı, bu durumu gelişmek için bir fırsat olarak görmelidirler. Muhalefetin bastırılmaya çalışılması örgüt üyelerini tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları daha düşük örgüt mensupları haline getirecektir (Kassing, 2001). Örgüte katkı sağlayabilecek yenilikçi fikirler üstlere iletilmeyecek (Milliken vd., 2003), örgütsel performansta düşüşler olacaktır (Lepeley, 2020). Örgütsel muhalefeti açık bir şekilde sergileyemeyen örgüt üyesi örtük ya da dışsal muhalefet stratejisini seçecek ve muhalefet engellenmiş değil, bastırılmış olacaktır (Garner, 2007). Bu sebepler doğrultusunda örgüt yöneticilerine de örgütsel muhalefetin kaçınılmazlığını kabul etmeleri ve bu olgudan azami ölçüde istifade etmeye çalışmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- An, D., & Kim, S. (2007). Relating Hofstede's masculinity dimension to gender role portrayals in advertising. *International Marketing Review*, 24(2), 181-207.
- Andrijauskienė, M., & Dumčiuvienė, D. (2017, October). Hofstede's cultural dimensions and national innovation level. In DIEM: *Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1), 189-205.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında İslam kültüründe siyasal muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-190.
- Aslan, Ö. (2017). Halife sözcüğü bağlamında Kur'an'da hilâfet – muhâlefet münasebeti. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (29), 1-26.
- Ataç, L.O. (2015). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.4
- 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.
- Blodgett, J. G., Bakir, A., & Rose, G. M. (2008). A Test of the validity of Hofstede's cultural framework. *Journal of Consumer Marketing*.
- Bochner, S. (1994). Cross-cultural differences in the self concept. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 273-283.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bullis, C. A., & Tompkins, P. K. (1989). The forest ranger revisited: A study of control practices and identification. *Communications Monographs*, 56(4), 287-306.

- 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.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P., Bose, K., & Agarwal, K. (2009). Organizational dissent and argumentativeness: A comparative analysis between American and Indian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 175-191.
- Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C., & Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*, 65(3), 298-313.
- 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.
- 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.
- 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.
- Donthu, N., & Yoo, B. (1998). Cultural influences on service quality expectations. *Journal of Service Research*, 1(2), 178-186.
- 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.
- 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.
- 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.
- Eryeşil, K. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Doktora Tezi.
- Eskildsen, J., Kristensen, K., & Antvor, H. G. (2010). The relationship between job satisfaction and national culture. *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 4, 369-378.
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.
- 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.
- 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.
- 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.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. Hamish Hamilton, London.
- Garner, J. T. (2007). When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent as interpersonal influence (Doctoral dissertation, Texas A&M University).
- 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).
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Graham, J. W. (1983). Principled organizational dissent. ProQuest dissertations & Theses global. (303184919), <https://search.proquest.com/docview/303184919?accountid=191718>
- Groseschl, S., & Doherty, L. (2000). Conceptualising culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(4), 12-17
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 141-152.
- Hegstrom, T. G. (1999). Reasons for rocking the boat: Principles and personal problems. *Business Communication In Europe*, 179-194.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, Organizations, and states (Vol. 25). *Harvard University Press*.
- Hofstede, G. (1980a). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1980b). Culture's consequences: International differences in work-related values, Sage.
- 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.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988) 'The Confucius connection: From cultural roots to economic growth', *Organizational Dynamics* 15(1): 4-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504.
- 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.
- 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.
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M., & Verwaart, T. (2008). Long-term orientation in trade. *Complexity and Artificial Markets*, Springer, Berlin, Heidelberg, 107-119.

- Ingwar, N. I. (2014). Exploring relationships between employees' locus of control, individualism and collectivism orientation, and upward dissent message strategies (Doctoral Dissertation).
- Jameson, J. (2010). Trust and leadership in post-compulsory education: Some snapshots of displaced dissent. *Power and Education*, 2(1), 48-62.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2008a). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W. (2008b). Dissent in organizations. *The International Encyclopedia of Communication*.
- Kassing, J. W. (2011). Stressing out about dissent: Examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J. W., & Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: Development of the upward dissent scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56.
- 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.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.
- 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.
- Kluckhohn, F. R. (1960). A method for eliciting value orientations. *Anthropological Linguistics*, 1-23.
- Koerner, A. F., & Fitzpatrick, M. A. (2002). Toward a theory of family communication. *Communication Theory*, 12(1), 70-91.

- Larmer, R. A. (1992). Whistleblowing and employee loyalty. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 125-128.
- Lepeley, M. T. (2020). Human centered management: 5 pillars of organizational quality and global sustainability. Routledge.
- Menezes, L. M. (2012). Job satisfaction and quality management: An empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308-328.
- Merkin, R. S. (2006). Uncertainty Avoidance and Facework: A test of the Hofstede model. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(2), 213-228.
- 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.
- Money, R. B., & Crofts, J. C. (2003). The effect of uncertainty avoidance on information search, Planning, and purchases of international travel vacations. *Tourism Management*, 24(2), 191-202.
- 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.
- 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.
- 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.
- Özdamar, K. (2003). Modern bilimsel araştırma yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- 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.
- 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.
- 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.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor-employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.
- 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.
- 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.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication.
- 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.
- Rinne, T., Steel, G. D., & Fairweather, J. (2011). Hofstede and Shane revisited: The role of power distance and individualism in national-level innovation success. *Cross-cultural research*, 46(2), 91-108.
- Robertson, C., & Fadil, P. A. (1999). Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 385-392.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Schneider, S. C. (1989). Strategy formulation: The impact of national culture. *Organization Studies*, 10(2), 149-168.
- 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.
- 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.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.
- 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.
- Sollitto, M., & Myers, S. A. (2015). Peer coworker relationships: Influences on the expression of lateral dissent. *Communication Reports*, 28(1), 36-47.
- Sprague, J., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- 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.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*, 15(3), 429-445.
- TDK. (2019). Muhalefet, <https://sozluk.gov.tr/>
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, 13, 179-210.
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407-415.
- Triandis, H. C. (2000). Culture and conflict. *International Journal of Psychology*, 35(2), 145-152.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.
- Trompenaars, A., & Wooliams, P. (2005) *Business across cultures* Capstone, Oxford.
- Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- 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).
- Usunier, J. C. (2003). The role of time in international business negotiations. *International Business Negotiations*, 171.

- 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.
- Zeng, C. (2014). Organizational dissent and workplace freedom of speech: A qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai.