

YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ: BU İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ*

Fatma YILMAZ KILIÇKAYA²

Öz

Organizasyonlar, içinde artan çeşitlilik ve karmaşıklığın karakterize edildiği günümüzün çağdaş manzarasında, iletişim, destek ve muhalefet konularına büyük önem verilmektedir. Bu kavramların önemi göz önüne alındığında, bu çalışma, yönetsel destek ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve aynı zamanda örgütsel çekiciliğin aracı rolünü de göz önünde bulundurmaya amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için, çalışmada 323 kamu görevlisinden oluşan bir örneklemeden veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler daha sonra istatistiksel yazılım paketi SPSS 24 kullanılarak analiz edilmiştir. Analizin sonuçlarına göre ilk olarak yönetici desteğinin hem örgütsel muhalefet hem de örgütsel çekicilik üzerinde olumlu bir etki gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca analiz, örgütsel çekicilik ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu göstermiştir. Çalışma ek olarak yönetici desteği ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin aracılık etkisini de tespit etmiştir. Kamu sektöründe yönetici desteği, örgütsel çekicilik ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye daha önce değinilmemiş olması literatürdeki boşluğu dolduracaktır. Elde edilen bulgular başta kamu kurumları olmak üzere çağdaş organizasyonlarda yönetici desteği, örgütsel çekicilik ve örgütsel muhalefet arasındaki karmaşık dinamiklere ışık tutarak literatüre katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Desteği, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Çekicilik

JEL Kodları: D23, L20, M12, M54

RELATIONSHIP BETWEEN SUPERVISOR SUPPORT AND ORGANIZATIONAL DISSENT: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL ATTRACTION IN THIS RELATIONSHIP

Abstract

In today's contemporary landscape characterized by increasing diversity and complexity within organizations, communication, support and opposition has been given great importance. Considering the importance of these concepts, this study aims to examine the relationship between managerial support and organizational opposition, and also to consider the mediating role of organizational attractiveness. To achieve this aim, the survey method was used to collect data from a sample of 323 public officials in the study. The collected data were then analyzed using the statistical software package SPSS 24. According to the results of the analysis, it was determined that managerial support had a positive effect on both organizational opposition and organizational attractiveness. In addition, the analysis showed that there is a positive relationship between organizational attractiveness and organizational opposition. The study also determined the mediating effect of organizational attractiveness in the relationship between managerial support and organizational opposition. The fact that the relationship between manager support, organizational attractiveness, and organizational opposition in the public sector has not been mentioned before fills a gap in the literature. The findings contribute to the literature by illuminating the complex dynamics among managerial support, organizational attractiveness, and organizational opposition in contemporary organizations, particularly within public institutions.

Keywords: Supervisor Support, Organizational Dissent, Organizational Attractiveness

JEL Codes: D23, L20, M12, M54

* Bu çalışma için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Etik Kurulunun 18/12/2020 tarihli ve 11/02 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

² Doç. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Üzümlü Meslek Yüksekokulu, ffatmaayilmaz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8065-7245>

GİRİŞ

İnsan ilişkilerinin kaçınılmaz olduğu örgütlerde çalışanların tümü birbirleri ile sürekli bir etkileşim ve ilişki içerisinde. Çalışanlar yöneticilerini örgütün en yetkili kişilerinden biri şeklinde görmektedirler. Dolayısıyla, yöneticiler tarafından gösterilen destek ya da yardım, çalışılan örgütte oldukça önemlidir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013, s. 90). Rhoades, Eisenberger ve Armeli, (2001) yönetici desteğini çalışanların mutluluğu için, çalışan amaçlarını ve değerlerini önemseyerek ilgilenilmesi biçiminde tanımlarlar. Örgütlerde yönetici desteği, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilecek önemli bir faktördür. Yöneticiler, örgüt içinde çalışanları yönetirler ve çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duydukları desteği sağlarlar. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına karşı açık, anlayışlı, destekleyici ve adil davranmaları önemlidir.

Örgütlerde yönetici desteği, aynı zamanda örgütsel muhalefeti yönetmek için de önemlidir. Yöneticiler, çalışanların fikirlerine saygı göstermeli ve onların görüşlerini açıkça ifade edebilecekleri bir ortam sağlamalıdır. Bu durum, örgüt içinde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına ve örgütün sürekli olarak gelişmesine katkıda bulunabilir. Çalışanların örgütlerde yaşanan birtakım aykırı görüşleri ve uyuşmazlıkları dile getirmeleri, örgütsel politika ve uygulamalar hakkındaki düşüncelerini ifade etmek olan örgütsel muhalefet (Kassing, 1997, s. 311) örgütlerde sıklıkla ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların yöneticilerinden veya çalışma koşullarından hoşnut olmadığı durumda muhalefet edebilmelerinin örgütlerin gelişmesine katkı sağladığı düşünülmektedir (Anyango, Ojera ve Ochieng, 2015). Çalışanlar birtakım kişisel veya örgütsel unsurların etkisinde kalarak, genellikle görüş ve düşüncelerini arkadaşlarıyla, yöneticileriyle veya iş ortamı dışındaki kişilerle paylaşırlar (Kassing, 1997).

Yöneticilerin çalışanlarına karşı destekleyici ve duyarlı davranmaları aynı zamanda örgütün çekiciliğini artırabilir. Örgüte tutum ya da genel anlamda olumlu etkileri ifade etmekte olan örgütsel çekicilik (AimanSmith, Bauer ve Cable, 2001, s. 221) aynı zamanda bireyin bir örgütü işveren olarak araştırma ve başkalarına tavsiye etme derecesidir. Öte yandan, örgüt açısından bakıldığında örgütsel çekicilik örgütün başarılı bireyleri işe alması ve (Newburry, Gardberg ve Belkin, 2006, s. 667) mevcut çalışanların o örgütü, çalışılmak için en iyi yer biçiminde algılama derecesidir (Bakanauskiene, Bendaraviciene ve Barkauské, 2017, s. 15). Örgütsel çekicilik, bir örgütün çalışanlar için çekici hale gelmesi ve onların örgüte katılımını artırmasıdır. Günümüzde rekabetin artması ile birlikte işverenlerin çalışanlarına sundukları imkanlar ve şirket kültürü, örgütsel çekicilik kavramının önemini arttırmıştır. Bu çalışmada, örgütsel çekiciliğin yönetici desteği ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkideki aracılık rolü incelenmektedir. Söz konusu aracılık rolünün daha önce incelenmediği belirlenmiştir ve bu doğrultuda çalışmanın ilerleyen zamanlarda yapılması planlanan araştırmalar için bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde yönetici desteği, örgütsel muhalefet ve örgütsel çekicilik kavramları ele alınmış olup ikinci bölümünde, kavramlar arasındaki ilişkilere yer verilerek, hipotezler geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma modeline uygun olarak yöntem kısmına geçilerek veriler analizi edilmiş ve bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise ulaşılan bulgular doğrultusunda sonuçlar değerlendirilerek öneriler sunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetici Desteği

Yönetici desteği kavramı, Eisenberger, Huntington, Huntchison ve Sowa (1986) tarafından, örgütteki işgörenlerin iyiliğinin önemsenmesi, örgüt içindeki katılımlarının önemsenmesi ve çalışanlara gösterilen desteğin gönüllü şekilde gerçekleştiğine dair algı ve duygular olarak ifade edilen örgütsel destek kavramından ortaya çıkmıştır. Yönetici desteği; yöneticilerin çalışanları önemseydiği, desteklediği, cesaretlendirdiği algısı (Burke, Borucki ve Hurley, 1992), onların iyiliğini düşünüyor olması (Powell, 2011) ve yöneticiyle çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisi biçiminde ifade edilmektedir (Bhanthumnavin, 2003). Bu kapsamda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin örgütleri tarafından karşılandığı ve çalışanlar için tatmin edici olduğu zaman çalışanların da örgütün temel hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için gayret gösterdikleri ifade edilebilmektedir. Literatürde örgüt ve çalışan arasında meydana gelen bu karşılıklılık ilişkisi, sosyal mübadele temelinde ele alınmıştır. Bu bağlamda sosyal mübadele, taraflar arasında çeşitli yükümlülükler doğuran birtakım faaliyetleri içermektedir. Gouldner (1960) karşılıklılık normu gereğince tarafların birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece sosyal mübadele ilişkisinin devam edeceğini ifade etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698). Sosyal değişim kuramına göre; örgüt faaliyetlerinin kendileri için fayda sağladığını düşünen çalışanlar algıladıkları bu yarar ölçüsüne göre performans ve örgütsel bağlılık ile karşılık verirler. Çalışanlarını destekleyen ve onlara yatırım yapmaya başlamış olan bir örgüt, çalışanlarıyla sosyal mübadele (değişim) başlatmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010, s. 211).

Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine destek sağladıklarına inandıklarında, örgütlerine de destek sağlayan bir kurum olarak bakarlar. Bu nedenle, örgütlerin yöneticileri, çalışanların örgüte olumlu tutumlar ve niyetler geliştirmelerine yardımcı olabilecek konular hakkında eğitilmelidirler (Guchait, Cho ve Meurs, 2015, s. 307). Yöneticilerin çalışanların davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda şekillendirebileceği konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Guchait, Paşamehmetoğlu ve Dawson (2014) yönetim faaliyetlerinin çalışanların davranışlarına yön vermede en önemli faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Roman, Battistelli ve Odoardi (2013) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, yöneticilerin ilgi göstermesi ve çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesinin, çalışanların istenilen davranışları sergilemelerine pozitif etkisi olduğu

bulunmuştur. Yılmaz (2019) yönetici desteğinin, çalışanın güçlendirilmesi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu, Yaşar, Emhan ve Ebere (2014) yönetici desteğinin çalışanların performans ve verimliliklerini artırdığını belirtmektedirler. Bu nedenle, yönetici desteği önemli bir faktördür ve çalışanların örgütün amaçlarına uygun davranışlar sergilemelerine yardımcı olmaktadır.

Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, örgüt için üyelerin yöneticilerden ayrı düşünebilmelerinin yanında bu düşüncelerini ifade etmekte özgür olmalarını sağlar (Garner, 2012). Örgütsel muhalefet, örgütsel duygudan farklı kişisel duygulardan ötürü oluşan anlaşmazlığın bir tezahürü şeklinde tanımlamakta (Kassing, 1998) ve çalışanların yeni kararlar alma sürecine katılmaları, örgütsel başarısızlıkları ifade etmeleri ve düzeltmeleri için bir yol olarak örgütsel iletişimin bir parçasıdır (Oral Ataç ve Köse, 2017).

Örgütlerde muhalefet davranışlarının nedenlerini Kassing ve Armstrong, (2002, s. 44); örgütsel değişim, etkisizlik, performans değerlendirme, çalışanlara yönelik davranışlar, karar alma, görev/sorumluluk, kaynaklar, etik, ve zararın önlenmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Örgüt üyelerinin ilişkisel, kişisel ve örgütsel durumlara bakarak uygulayabileceği örgütsel muhalefet stratejileri arasında dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma yer almaktadır (Kassing, 2005). Dikey muhalefet, örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini direkt olarak örgüt yöneticilerine aktarmalarıdır (Milliken vd., 2003). Yatay muhalefet örgüt üyelerinin onaylamadıkları politika ve uygulamalara karşı mevcut muhalif fikirlerini örgüt içerisindeki diğer üyelere aktarmalarıdır (Kassing, 1998). Yer değiştirmiş muhalefette ise örgüt üyeleri muhalif düşüncelerini aile bireyleri, iş dışı arkadaşları veya konuyla alakasız diğer kişilere aktarmaktadır (Kassing ve Avtgis, 2001). Haber uçurma stratejisinde örgüt üyeleri değiştirilmesini istedikleri ve doğru bulmadıkları durumları medyaya ya da devlet kanallarına başvurumaktadırlar (Kassing, 2000). Örgütsel muhalefet davranışlarının örgütler açısından olumlu birtakım sonuçlar meydana getirdiğini savunanların yanında olumsuz sonuçları ortaya çıkaracağını ifade edenlerde bulunmaktadır (Kassing, 1997). Yöneticilerin örgütlerdeki muhalif davranışları kendilerine yönelik gerçekleştirilen saldırılar şeklinde algılamaları olumsuz sonuçların meydana gelmesine neden olabilmektedir (Devine ve Maassarani, 2011, s.19).

Örgütsel demokrasi gereği, çalışanların zihinsel olarak güçlendirilmesi, işin kalitesi ve katılım açısından örgütsel gelişmelerin sağlanması, çalışanların var olan muhalif düşüncelerini ifade edebilmeleri için uygun bir ortamın sağlanması ve bu yönde teşvik edilmeleri önemlidir (Cheney, 1995; Vredenburg ve Brender, 1993). Organizasyon içindeki muhalifler, organizasyonun başarısını düzeltmek için geri bildirim görevi görmektedirler (Hegstrom, 1995). Bu bağlamda, muhalefet kavramı olumsuz bir davranış ve tutum

şeklinde değerlendirilmek yerine geri bildirimde bulunmayı içeren olumlu bir iletişim faaliyeti şeklinde düşünülmelidir (Ötken ve Cencki, 2013).

Örgütsel muhalefet bu çalışmada bağımsız fikirlilik kuramı kapsamında değerlendirilmekte olup bu yaklaşıma göre, çalışanlara fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam sunulduğunda, çalışanlar çekinmeden karşıt görüşlerini ifade ederek daha verimli ve üretken hale gelebilmektedirler. Fikirlerini açıkça ifade edebilen çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve çalışanlar örgütün hedeflerini benimseyerek örgütün gelişimine aktif olarak katkıda bulunmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel muhalefet kavramının yanı sıra muhalefetin örgüte ve bireye olan etkilerini de açıklamayı hedeflemektedir. Örgütsel muhalefetin aktif ve yapıcı boyutu ile benzer özelliklere sahip bu yaklaşım, muhalefetin örgütlere olumlu katkılarını ele almaktadır. Örgüte bağlı olan, örgütün gelişmesine katkı sağlamak isteyen ve bu doğrultuda birtakım fikirlerini veya hoşnutsuzluklarını özgürce ifade etmekten çekinmeyen çalışanlar, alınan kararlarda aktif bir rol oynamaktadırlar (Infante ve Gorden, 1978).

Örgütsel Çekicilik

Berthon, Ewing ve Hah (2005)'e göre örgütsel çekicilik, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel yarar veya değerlerdir. Tsai ve Yang (2010: 49) örgütsel çekiciliği, başvuranların bir işletmede iş aramaya ve iş tekliflerini kabul etmeye istekli olmaları şeklinde açıklamaktadırlar. Highhouse, Lievens ve Sinar (2003)'e göre, kişilerin belirli bir örgütle çalışmak için orayı potansiyel bir yer olarak görmeleri, örgütün algılanan özelliklerinin bütününe bağlıdır. Bakanauskiene vd., (2017) örgütsel çekiciliği mevcut ve potansiyel çalışanların örgütü, kendileri için en iyi çalışma yeri olarak algıladıkları dereceye bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tanım, bir örgütte çalışanların örgüte ilişkin algılarını vurgular. Çalışmada örgütsel çekiciliğe dair bu tanım baz alınmıştır. Özellikle, kurumda çalışmakta olan çalışanların örgütlerine dair olumlu hisleri, bu araştırma açısından önemlidir ve dikkate alınmalıdır.

Mevcut işgörenlerin örgüte devamlılıklarının sağlanabilmesi veya potansiyel adayların beklentileri karşılanarak örgüte katılabilmeleri, örgütlerin çekici olmalarıyla ilgili olduğu varsayılmaktadır (Fırın, 2022). Örgütün, çalışanlar tarafından tercih edilir bulunması, çalışanların örgütte memnuniyet duyması ve olumlu tutumlar sergilemesi örgütsel çekicilik olarak adlandırılır. Örgütsel çekicilik, bireylerin tercih etmek istediği örgütün belirlenmesinde önemli bir faktördür. Örgütün, mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar tarafından cazip bulunması, pozitif düşüncelerin oluşmasına ve örgütsel çekiciliğin artmasına katkı sağlar. Ayrıca, örgüte dönük olumlu tutumların geliştirilmesi ve örgütte çalışmanın cazip görülmesi, örgütsel çekicilik kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Bu kavram, örgüt üyeliğinin çekici olduğu algısını ifade etmektedir ve örgütün bütünsel olarak pozitif etkisini yansıtmaktadır (Aiman, Bauer ve Cable, 2001).

Örgütsel çekicilik, bir örgütün insan kaynağının hedeflediği amaçlara ulaşmasında çok önemli bir rol oynar. Bu, örgütün potansiyel ve mevcut çalışanlar için olumlu bir tutum ve algılama yaratması anlamına gelir. Örgütün özellikleri ile çalışılabilecek niteliklere sahip bir yer olduğu algısı, kişilerin diğer işletmelere göre daha fazla çalışmayı istedikleri ve çalışmayı sürdürdükleri yerdir. Örgütler, çekiciliklerini arttırarak, fark yaratan ve nitelikli kişileri kendi bünyelerine katmalı aynı zamandan onların iş tatmini ve motivasyon seviyelerini yüksek tutarak devamlılıklarını sağlamalıdır (Demirtaş ve Çağan, 2021, s. 297).

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE TEORİK ÇERÇEVE

Yönetici Desteği ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki

Yöneticilere karşı muhalefet, çalışanların işlerine bağlılıklarının ve sorumluluklarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, açık muhalefetin örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve özgür ifade ortamının teşvik edilmesine yardımcı olduğu düşünülebilir. Özetle, muhalefetin yöneticilere karşı ifade edilmesi, pozitif örgütsel davranışları besleyen bir etki yaratabilir (Oral Ataç ve Köse, 2017, s. 119). Yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği destek ne kadar etkili olursa, iş memnuniyeti de aynı oranda artar. Çalışanların memnuniyet seviyesi arttıkça stresin etkisi azalır ve çalışanlar açısından kaliteli çalışma ortamları oluşur (Yang, Shen, Zhu, Liu, Deng, Chen ve See, 2015). Yöneticinin çalışanlara gösterdiği destek, çalışanların bağlılıklarında da olumlu etki yarattığından önemlidir (Lambert, Minor, Wells ve Hogan, 2015).

Yönetici desteğinin algılandığı örgütler içerisinde örgütsel bağlılık (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Payne ve Huffman, 2005), motivasyon (Ölçer, 2005), iş tatmini (Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014; Qureshi ve Hamid, 2017), iş performansı (Gagnon ve Micheal, 2004; Bhanthumnavin, 2003; Azman, Sieng, Ajis, Dollah ve Boerhannoeddin, 2009) gibi olumlu davranışlar üzerinde olumlu etki yarattığı belirtilmektedir. Bu çalışmaların yanında çalışanların muhalefet edebileceği ortamın sağlanabilmesinde yöneticilerin/liderlerin çalışanlarına karşı doğru yaklaşımlar sergilemesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların fikirlerine ön yargısız ve saygılı bir şekilde karşılık veren yöneticiler, çalışanların örgüte ilişkin fikirlerini dile getirmede daha istekli olmasını sağlamaktadır (Infante ve Gorden, 1978; Kassing, 1997). Böylece örgütlerde yönetici desteği sağlanmasının örgütsel muhalefeti arttıracakı düşünülmektedir ve bu doğrultuda H₁ oluşturulmuştur

H₁: Yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Yönetici Desteği ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişki

Yönetici desteği, çalışanların işleriyle ilgili ihtiyaçlarını karşılamak, işlerinde daha iyi performans göstermek ve iş tatminlerini artırmak için yöneticiler tarafından sağlanan desteği ifade ederken örgütsel çekicilik ise, bir işyerinin çekiciliği ve iş arayanların o işyerine katılmak istemelerini ve mevcut çalışanların o iş yerinde devam etmeyi istemeleri durumunu ifade etmektedir. Örgütler, işgücü piyasasındaki rekabet ortamında örgütlerini çekici hale getirmek için çaba göstermektedirler. Bu amaç doğrultusunda, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını sağlamak için yönetici desteği sunarlar.

Örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmek adına insan kaynağına büyük önem vermeleri gerekmektedir. Değer olarak gördükleri çalışanlara devamlı yatırım yapmak ve yatırım yaptıkları işgörenlerin örgüt içinde kalmalarını sağlayarak (Aksoy, 2019, s. 350) örgütsel çekiciliği arttırmaya çalışmalıdırlar. Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine destek verdiğini hissettiklerinde, örgütten ayrılmayı düşünmeden o örgütte kalma eğiliminde olurlar ve böylece örgüt başarısına daha fazla katkı sağlayabilirler. Bu nedenle, çalışanlar uzun vadeli hedeflere odaklanarak örgüte daha fazla katkıda bulunmak için çaba sarf etme yönünde motive olacaktırlar (Ece ve Gültekin, 2018, s. 90). Çalışanların, yöneticilerinden aldıkları desteğin artmasıyla işlerinde daha mutlu, tatmin edici ve verimli hissetmeleri mümkündür. Bu da işyerinin çekiciliğini artırarak çalışanların o işyerinde kalmak istemelerini sağlayabilecektir. Yani, yöneticilerin çalışanlara destek vermesi, çalışanların örgüte karşı daha olumlu bir tutum geliştirmelerine ve örgütü daha çekici hale getirmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda H₂ oluşturulmuştur:

H₂: Yönetici desteğinin örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Örgütsel Çekicilik ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki

Bakanauskiene vd., (2017, s. 15) örgütün çekiciliği ile bireylerin örgütte çalışmaktan memnuniyeti arasında eşit derecede önemli bir ilişki olduğunu belirtirler. Böylece, örgütün hem mevcut hem potansiyel çalışanlar açısından çekici olması arzu edilir. Demirtaş ve Çağan (2021, s. 296) çalışanların örgütü çekici bulmalarının, verimli bir şekilde çalışmalarına yardımcı olduğunu vurgularlar. Coşkun ve Akcan (2018, s. 73) da örgütsel çekicilik ve iş doyumu ilişkisinin pozitif olduğunu belirlemişlerdir. Bazı araştırmalar, muhalefetin örgüt içinde alınan kararların kalitesini arttırdığına dair sonuçlar ortaya koymuşlardır (Dooley ve Fryxell, 1999; Landier, Sraer ve Thesmar, 2009). Açık muhalefet ve işe bağlılık arasında aynı yönlü ilişkinin varlığı ortaya konmuştur (Kassing, Piemonte, Goman ve Mitchell, 2012). Öte yandan, işe bağlı olarak tükenmişlik ve stres düzeylerinin artması ile çalışanların yöneticilere karşı muhalefet etme davranışlarının azaldığı ortaya konmuştur (Avtgis, Maddox, Taylor ve Patterson, 2007; Ng ve Feldman, 2012).

Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin ve Jones (2005) tarafından yapılan meta-analiz çalışması, çalışma ortamının adaylar tarafından algılanması gibi örgütsel özelliklerin, örgütsel çekiciliği etkileyen en güçlü faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuşlardır (Chapman vd., 2005, s. 935). Örgütsel çekicilik, sadece organizasyonun arzulan bir çalışma yeri olarak değil, aynı zamanda organizasyona veya onunla herhangi bir şekilde irtibat kurmayı isteyenler için değerli bir varlık olarak görülme eğilimini ifade eder (Ziegert ve Ehrhart, 2004, s. 1). Çalışanlar, özgürce düşüncelerini ifade edebildikleri bir ortam sağlandığında, örgütsel muhalefet yaşayarak, karşıt görüşlerini çekinmeden ifade edebilirler. Bu da daha verimli ve üretken bir çalışma ortamına katkıda bulunabilir (Infante ve Gorden, 1978). Bu nedenle, çalışanların örgütsel çekicilik düzeyleri yüksek olduğunda, örgütsel muhalefet düzeylerinin de yüksek olması beklenir. Çünkü çalışanlar örgütü kendi açılarından en iyi yer olarak algıladıklarından, olumlu sonuçlar elde edileceğine inanırlar ve örgütte alınan karar ve uygulamalara ilişkin bilgileri paylaşma eğiliminde olurlar ve gerektiğinde muhalif davranışlar sergileyebilirler. Bu durum, çalışanlar açısından örgütsel muhalefetin artmasını sağlayabilir. Bu nedenle, örgütsel çekicilik ile örgütsel muhalefet arasında pozitif ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, H₃ geliştirilmiştir:

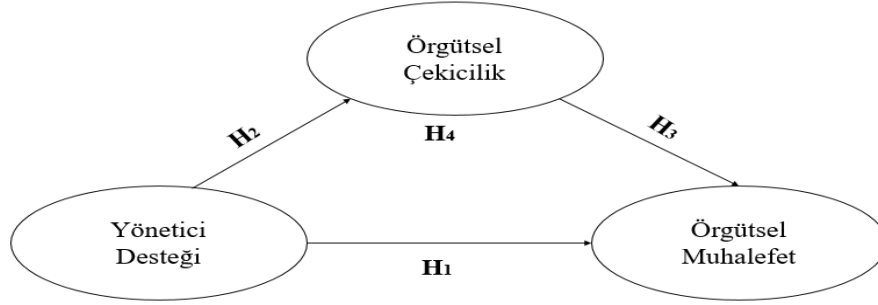
H₃: Örgütsel çekiciliğin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Yönetici Desteği, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Çekicilik İlişkisi

Yönetici desteği, örgütte çalışanların algıladığı liderlik davranışları olmasının yanı sıra örgütte çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt kararlarına veya yönetim tarzına karşı tutumlarını ifade ederken örgütsel çekicilik ise bir örgütün çalışanlarına sunabileceği imkanlar, avantajlar ve fırsatlarla ilgilidir. Bu faktörler, örgütün işgücü piyasasında çekiciliğini arttırarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve memnuniyetlerini arttırabilir. Yönetici desteği ve örgütsel çekicilik, çalışanların örgüte sadakatini de arttırarak onları örgütsel muhalefete yönlendirir. İlgili literatür incelendiğinde yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgütsel çekiciliğin aracılık rolünün araştırıldığı bir araştırma ile karşılaşılmalıdır. Mevcut çalışmadaki tartışmalardan faydalanarak, çalışanların hem yönetici desteği ile çalışanların muhalif davranışlar sergilemede daha cesaretli ve rahat olacakları hem de örgütü çekici bulmalarının sağladığı pozitif tutumla daha çok örgütsel muhalefette bulunacakları tahmin edilmektedir. Shahinpoor ve Matt (2006) ve Kobanoğlu ve Karataş (2023), muhalif işgörenlerin örgüte karşı güçlü bir sadakat duygusu gösterdiğini ve örgütten ayrılmak istemediklerini ifade etmektedirler. Buradan hareketle sosyal mübadele teorisi çerçevesinde, yönetici desteği sağlanması durumunda çalışanların örgütü daha cazip bularak örgütsel çekiciliklerinin artacağı, böylece örgüt yararına daha fazla çabalamak isteyerek örgütsel muhalefet davranışlarının artacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, H₄ hipotez oluşturulmuştur:

H₄: Örgütsel çekiciliğin yönetici desteği ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide aracı rolü vardır.

Şekil 1: Araştırma modeli



YÖNTEM

Bu çalışmada istatistiksel analizler SPSS 24.0 yazılım programı kullanılarak yapılmıştır. Çalışma verilerinin değerlendirilmesi ve tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin uygulanmasını içermektedir. Ayrıca çalışma kapsamında hem açıklayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Aracılık etkisini değerlendirmek için Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makrosu kullanılmıştır. Bulguların istatistiksel anlamlılığı $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ seviyelerinde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, yönetici desteği ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin aracılık rolünü ayrıntılı bir şekilde analiz etmektir. Araştırma, yöneticilerin çalışanlara sunduğu destek ve örgütsel muhalefet arasındaki dinamiklerin ötesine geçerek, örgütsel çekiciliğin nasıl bir aracı faktör olduğunu açığa çıkarmayı hedeflemektedir.

Bu çalışma, mevcut literatürdeki boşluğu doldurması açısından önem arz etmektedir. Literatürde, yönetici desteği, örgütsel muhalefet ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkilerin karmaşıklığına dair eksiklikler olduğu görülmektedir. Özellikle, yönetici desteği ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin nasıl bir aracılık rolü üstlendiğine dair bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma, literatürdeki boşluğu doldurarak örgüt davranışı alanına değerli bir perspektif sunmayı amaçlamaktadır.

Evren-Örneklem ve Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Araştırmanın evreni Erzincan Sosyal Güvenlik Kurumu ve Aile ve Sosyal Politikalar kurumunda görev yapan yaklaşık 500 kamu görevlisinden meydana gelmektedir. Bu çalışma için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Etik Kurulunun 18/12/2020 tarihli ve 11/02 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminin seçilmesinin sebebi katılımcı seçiminin kolay ve erişilebilir olması aynı zamanda hızlı bir şekilde veri toplamasına olanak sağladığı için tercih edilmiştir. Araştırma evreninin 500 katılımcıdan oluştuğu durumlarda %95 güven aralığı için örneklem büyüklüğünün 217 olması yeterli kabul edilmektedir. (Ural ve Kılıç, 2005, s. 43). İlgili kurumlara 350 anket formu dağıtılmış olup toplanan anketlerden eksik ve hatalı olanlar çıkarıldıktan sonra 323 anket analize tabi tutulmuştur.

Katılımcılara ait demografik bilgiler şöyledir; çalışanların, %45,5'i (n=176) erkek, %54,5'i (n=147) kadındır. %30,3'ü (n=98) bekar, %69,7'si (n=225) evlidir. %13,3'ü (n=43) 18-28 yaş, %32,5'i (n=105) 29-39 yaş, %27,9'u (n=90) 40-50 yaş, %26,3'ü (n=85) 51 yaş ve üstüdür. %8,4'ü (n=27) ilköğretim, %32,5'i (n=105) lise, %13,3'sü (n=43) ön lisans, %38,7'si (n=125) lisans, %7,1'i (n=23) lisansüstü eğitim seviyesindedir. Çalışma süreleri bakımından %13,3'ü (n=45) 1-5 yıl arası, %21,4'ü (n=69) 6-10 yıl arası, %23,5'i (n=76) 11-20 yıl arası, %41,2'si (n=133) 21 yıl ve üzerinde çalışma hayatındadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kişisel bilgi formuna ek olarak yönetici desteği, örgütsel muhalefet ve örgütsel çekicilik ölçeği olmak üzere üç farklı ölçek kullanılarak veriler toplanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından hazırlanmış olup anketi yanıtlayanların demografik özellikleri ile tanıtıcı özelliklerine ilişkin 5 sorudan oluşmaktadır.

Yönetici Desteği Ölçeği: Karasek (1985) tarafından geliştirilen 7 ifadeli ölçektir. Kula (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği: Kassing (2000) tarafından geliştirilen, Dağlı (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 15 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel Çekicilik Ölçeği: Araştırmaya katılan bireylerin çalıştığı örgütü ne kadar çekici bulduklarını belirlemeye yönelik Turban ve Keon (1993) tarafından geliştirilen örgütsel çekicilik ölçeği kullanılmıştır. Genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij olarak 3 boyuttan oluşan ölçeğin maddeden oluşan genel çekicilik boyutu bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçekler 5'li Likert formatında hazırlanmıştır.

BULGULAR

Bulgular kısmında açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve hipotez sonuçlarına yer verilecektir. Açıklayıcı faktör analizi veri setini özetlemek ve yapıyı anlamak için kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi, mevcut teorik yapıları test etmek ve onları veriyle uyumlu hale getirmek amacıyla kullanılmaktadır.

Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına ait veriler tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Yönetici desteği, örgütsel çekicilik ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin KMO ve Bartlett’s test sonuçları

	Yönetici Desteği Ölçeği	Örgütsel Çekicilik Ölçeği	Örgütsel Muhalefet Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,765	0,780	0,814
Chi-Square	786,047	375,844	1655,733
Df	21	120	105
Sig.	<0.000	<0.000	<0.000

Veri setinde faktör analizi yapmanın uygunluğunu değerlendirmek için, çalışma Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçüsü ve Bartlett’in küresellik testi kullanılmıştır. KMO ölçüsü, verilen veri grubu üzerinde faktör analizi yapmak için uygunluk derecesini belirlemektedir ve 1'e yakın bir değer, faktör analizi için daha yüksek düzeyde uygunluğu gösterir (Živadinović, 2004). Yapılan analizde yönetici desteği ölçeğinde 0,765, örgütsel çekicilik ölçeğinde 0,780 ve örgütsel muhalefet ölçeğinde 0,814 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda veri grubuna analiz yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 2: Yönetici desteği, örgütsel çekicilik ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin faktör analizi sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Yönetici Desteği Ölçeği			
s1	0,764		
s2	0,801		
s3	0,722		
s4	0,678	3,240	46,290
s5	0,807		
s6			
s7	0,551		
Örgütsel Çekicilik Ölçeği			
s8	0,740		
s9	0,796		
s10	0,647	2,584	51,684
s11	0,664		
Örgütsel Muhalefet Ölçeği			
s12	0,632		
s13	0,693		
s14	0,696		
s15	0,698		
s16	0,701		
s17	0,656		
s18	0,707		
s19	0,598	6,012	40,083
s20	0,663		
s21	0,434		
s22	0,449		
s23	0,670		
s24	0,676		
s25	0,589		
s26	0,546		

Sosyal bilimlerde, analizden elde edilen daha yüksek varyans oranlarının daha güçlü bir faktör yapısını gösterdiği yaygın olarak kabul edilmektedir. Spesifik olarak, varyans oranlarının %40-%60 arasında bulunması arzu edilmektedir (Karagöz, 2017). Ayrıca, bir maddenin belirli bir yapıyı veya faktörü etkili bir şekilde ölçüp ölçmediğini belirlemek için genellikle 0,30 veya üzerinde bir faktör yük değeri beklenir (Stevens, 2002). Çalışma sonuçları bu bulguları destekler niteliktedir. Faktör yükleri tablo 2’de verilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre yönetici desteği ölçeğinde toplam varyans açıklama oranı ise %46,29, örgütsel çekicilik ölçeğinde toplam varyans açıklama oranı %51,68, örgütsel muhalefet ölçeğinde toplam varyans açıklama oranı ise %40,08’dir.

Tablo 3: Yönetici desteği, örgütsel çekicilik ve örgütsel muhalefet ölçeklerinin normallik dağılımları ve güvenilirlik katsayıları

	Ort±SS	Min-Max (Medyan)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach’s Alpha
Yönetici Desteği Ölçeği	3,57±0,87	1-5 (3,57)	-0,721	0,723	0,784
Örgütsel Çekicilik Ölçeğini	3,37±0,99	1-5 (3,36)	-0,006	-0,627	0,764
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	3,29±0,76	1,13-5 (3,29)	-0,025	0,215	0,889

Bir dağılımın normal dağılıma uyup uymadığını değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmaktadır. Çarpıklık değerlerinin 3 mutlak değerini, basıklık değerlerinin ise 10 mutlak değerini geçmemesi gerektiği genel olarak kabul edilmektedir (Kline, 2011). Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. 0,70 ile 0,99 arasında değişen Cronbach alfa değerleri iyi bir güvenilirliğin göstergesidir (Tavakol ve Dennick, 2011). Tablo 3’te çalışmanın bulguları, elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri ile Cronbach alfa değerlerinin belirtilen aralıklar içinde kaldığını göstermektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeklerin yapı geçerliğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış olup tablo 4’te ulaşılan uyum değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4: Uyum değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	P	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	GFI
Yönetici Desteği	45,37	0,000	4,12	0,088	0,02	0,98	0,99	0,98
Örgütsel Çekicilik	21,11	0,000	4,22	0,099	0,07	0,96	0,97	0,97
Örgütsel Muhalefet	284,63	0,000	3,55	0,089	0,05	0,94	0,95	0,95

Analizlerde genel olarak kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri arasında RMSEA için 0.05 ile 0.08 arası iyi uyum, SRMR için 0.08 ve altı iyi uyum, NFI ve CFI için 0.90 ve üstü iyi uyum, GFI için ise 0.90 ve üstü iyi uyumu göstermektedir (Baumgartner & Homburg, 1996). Yapılan analiz sonucu RMSEA, SRMS, NFI, CFI ve GFI ölçümleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan verilerin iyi uyuma sahip, kabul edilebilir olduğu ve doğrulayıcı faktör analizinin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğu ortaya konmuştur (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sanisoğlu, 2013).

Hipotez Sonuçları

Araştırma amacı doğrultusunda kurulan hipotezlerin mevcut çalışma verileri üzerinden desteklenip desteklenmediğine ilişkin sonuçlar aşağıda belirtilmektedir.

Hipotez 1: Yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerinde etkisi vardır.

Tablo 5: Yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları

Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	1,904	0,191	9,977	0,001**
Yönetici Desteği	0,384	0,052	7,405	0,001**
**p<0,01				

Yönetici desteğinin bağımsız değişken olarak ele alındığı, örgütsel muhalefetin bağımlı değişken alındığı basit doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuş olup ($p=0,001$; $<0,01$; düzeltilmiş R^2 : 0,143), yönetici desteğindeki 1 birim artışın örgütsel muhalefet için 0,384 birim artış yaratacağı ortaya konmuştur. H_1 kabul edilmiştir.

Hipotez 2: Yönetici desteğinin örgütsel çekicilik üzerinde etkisi vardır.

Tablo 6: Yönetici desteğinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları

Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	1,794	0,215	8,325	0,001**
Yönetici Desteği	0,439	0,058	7,513	0,001**
**p<0,01				

Bağımsız değişken olarak yönetici desteğinin, bağımlı değişken olarak da örgütsel çekiciliğin ele alındığı basit doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R2: 0,147), yönetici desteğindeki 1 birim artışın örgütsel çekicilikte 0,439 birim artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. H₂ kabul edilmiştir.

Hipotez 3: Örgütsel çekiciliğin örgütsel muhalefet üzerinde etkisi vardır.

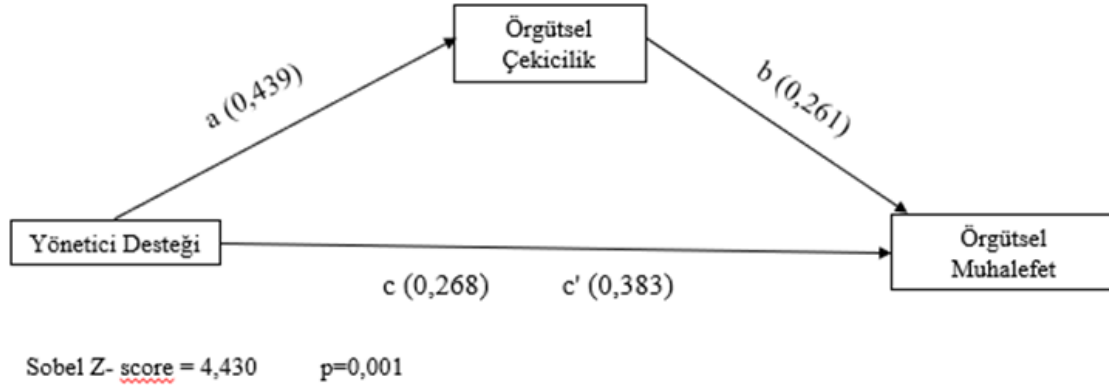
Tablo 7: Örgütsel çekiciliğin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları

Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	2,088	0,159	13,155	0,001**
Yönetici Desteği	0,353	0,045	7,809	0,001**
**p<0,01				

Örgütsel çekiciliğin bağımsız değişken, örgütsel muhalefetin bağımlı değişken olarak ele alındığı basit doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R2: 0,157) örgütsel çekiciliğindeki 1 birim artışın örgütsel muhalefet için 0,353 birim artış yaratacağı ortaya konmuştur. H₃ kabul edilmiştir.

Hipotez 4: Yönetici desteğinin örgütsel muhalefet etkisinde örgütsel çekiciliğin aracı rolü vardır

Şekil 2:



Yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel çekicilik aracı etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmek için Sobel Testi Z kullanılmıştır. Mevcut modelde belirlenen Z skor'unun anlamlı olması ($p=0,001$) aracı etkinin varlığını ortaya çıkarmıştır. Tablo 8'de etki değerleri verilmiştir.

Tablo 8: Toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etki değerleri

Örgütsel çekiciliğin Aracı Etkisi Olduğu	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı BoLLCI- BoULCI
Yönetici Desteği- Örgütsel Çekicilik- Örgütsel Muhalefet	0,383	0,268	0,115	0,281-0,485

Toplam etki ve doğrudan etki arasında oluşan fark aracı etkinin büyüklüğünü göstermektedir. Tablo 8'e göre aracı etki %11,5 seviyesindedir. Dolaylı etkinin anlamlılığı için Bootstrap güven aralığı istatistiğine bakılmalıdır. Alt sınır ve üst sınırın her ikisinin de sıfırın altında ya da üzerinde olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Analiz sonucunda her ikisinin de sıfırın üstünde olduğu görülmektedir. Sonuçlar beraber değerlendirildiğinde, yönetici desteğinin örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel çekicilik aracı etkiye sahiptir. Buna göre, H_4 kabul edilmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada yönetici desteği ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki, örgütsel çekiciliğin aracılık rolüyle incelenmektedir. Örgütsel çekicilik, örgütün işgücü piyasasında rekabet avantajı elde etmesi için çalışanların örgüte karşı olan tutumunu etkileyebilmektedir. Ayrıca örgütsel muhalefetin örgüt içindeki yenilikleri teşvik ederek örgütün performansını arttırabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın ilk bulgusuna göre yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Benzer şekilde ilgili literatürde Özkoç ve Betaş'ın (2016); Çakır, Yurtseven ve Dal'ın (2017) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel destek ve yapıcı örgütsel muhalefet arasında anlamlı ve pozitif ilişki ortaya konmuştur. Örgütsel muhalefet, örgüt içindeki problemlerin çözümüne ve önlenmesine katkı sağlamaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Bu nedenle yönetici desteği, örgütsel yönetimi ve yönlendirilmesinde önemli bir faktördür. Yönetici desteği, çalışanların örgütsel muhalefete katılma konusunda daha istekli ve cesaretli olmalarını sağlayabilir. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel muhalefeti olumlu bir şekilde ele alması ve çalışanların fikirlerine saygı duyması önemlidir. Yöneticilerin örgütsel muhalefete önem vermeleri örgütsel muhalefeti yönetmek için çeşitli yöntemler kullanmaları da önemlidir. Örneğin, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmeleri ve yönetimle açık bir diyalog kurmaları için uygun bir ortam sağlayabilirler. Ayrıca, çalışanların örgütsel muhalefeti yönetme konusunda eğitilmesi de faydalı olabilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre; yönetici desteğinin örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Çalışanlar örgüte karşı olumlu bir algıya sahip olduğunda, örgütün çekiciliği artar ve çalışanlar için daha cazip hale gelir. Bu durumda, yöneticiler, çalışanların beklentilerini karşılamak için gerekli değişiklikleri yapmak ve örgütsel çekiciliği artırmak için çalışabilirler. Günümüzde iş dünyasında, örgütlerin başarılı olması için çalışanların motivasyonu ve bağlılığı oldukça önemlidir. Bu nedenle, örgütler çalışanlarına çekici bir çalışma ortamı sunmak için çaba göstermektedirler. Ancak, bu hedefe ulaşmak için yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurması, çalışanların güvenini kazanması ve çalışanların örgüt içindeki fikirlerini ve görüşlerini açıkça ifade edebilmesi gerekmektedir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu ise örgütsel çekiciliğin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yarattığıdır. Örgütsel muhalefet, örgütte meydana gelen sorunların çözümüne ve önlenmesine katkı sağlarken aynı zamanda örgüt içi demokrasinin gelişmesine de yardımcı olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002, s. 81). Örgütler, çekici bir çalışma ortamı yarattıklarında, çalışanların örgüt hakkındaki görüş, düşünce ve fikirlerini ifade etmeleri daha güçlü olmaktadır. Çalışanlar örgütlerini cazip bulduklarında sorunları çözmek ve örgütü daha iyi bir hale getirmek için olumlu örgütsel muhalefet davranışına yönelmektedirler.

Araştırmanın son bulgusunda örgütsel çekiciliğin, yönetici desteği ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkideki aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Yöneticiden görülen destek işgörenler için arttıkça, örgütsel çekiciliğin geliştirilmesi yoluyla çalışanların örgütsel muhalefet davranışları artacaktır. Bu makaledeki bulgular, örgütsel çekiciliğin artırılması için yönetici desteği sağlanmasının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, örgütsel muhalefetin artırılmasında örgütsel çekiciliğin bir aracı olarak kullanılması önerilmektedir.

Yöneticilerin örgütsel muhalefeti desteklemesi, çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırabilir ve organizasyonun örgütsel çekiciliğini artırabilir. Ancak, yöneticilerin örgütsel muhalefeti yönetmek için doğru yaklaşımı benimsemeleri ve çalışanların fikirlerine saygı göstermeleri önemlidir.

Örgütsel çekiciliğin aracılık rolü, yönetici desteği ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide oldukça önemlidir. Örgütsel çekicilik, çalışanların örgüte karşı olan tutumunu olumlu yönde etkileyerek, yönetici desteği ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgütler yönetici desteğini arttırmak ve örgütsel muhalefeti yaygınlaştırmak için örgütsel çekiciliği bir araç olarak kullanabilirler. Bu makale, örgütsel çekicilik, yönetici desteği ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak isteyen okuyuculara yol göstermeyi amaçlanmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel çekiciliğin yönetici desteği ile örgütsel muhalefet arasındaki aracılık rolünün, örgütlerin başarısı için önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bu aracılık rolünü anlamak, yöneticilerin örgüt içinde daha iyi kararlar alabilmelerine ve çalışanların örgüte daha bağlı hale gelmelerine yardımcı olabilir. Örgütsel çekicilik, örgütlerin rekabet gücünü artıracak önemli bir faktördür ve bu nedenle yöneticilerin bu konuya daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu makalede ele alınan konu, örgütsel davranış alanında çalışanlar, yöneticiler ve araştırmacılar için önemlidir. Yönetici desteği, örgütsel muhalefet ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkilerin anlaşılması, örgütlerin başarısı için kritik bir adım olabilir. Haydaroğlu'na göre (2022, s.43) güçlü insan kaynağına sahip olmak isteyen yöneticiler örgütsel muhalefeti iyi anlamalı muhalefetin olumsuz algılarından kurtulmalı ve hatta örgüt içerisinde muhalefetin ortaya çıkmasını desteklemelidirler.

Gelecekte gerçekleştirilecek olan çalışmalar için araştırmacılara; daha geniş bir örneklem büyüklüğünün ele alınması, özel sektör çalışanlarının ve diğer illerin ele alınarak araştırılması, çalışmaya kapsam açısından esnek ve uzaktan çalışma, terfi, liderlik, çalışanların iş yoğunluğu, örgütün endüstrideki liderliği, medyada yer alma sıklığı gibi farklı değişkenlerin eklenmesi, çalışmanın farklı dillere veya kültürlerle uyarlanması, örgütsel çekicilik konusunun yalnızca mevcut çalışanlar için değil potansiyel çalışan adayları kapsamında da değerlendirilmesi yönünde öneriler sunulmaktadır.

YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacı(lar) makaleye ortak olarak katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacı(lar) herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Bu çalışma için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Etik Kurulunun 18/12/2020 tarihli ve 11/02 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology, 16*(2), 219-237.
- Aksoy, C. (2019). The relationship between organizational justice, supervisor support, organizational trust, and organizational commitment: A research in aviation sector. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6*(2), 349-356.
- Anyango, C., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Meaning and application of employee voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, 2*(5), 10-16.
- Avtgis, T. A., Maddox, C. T., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent. *Communication Research Reports, 24*(2), 97-102.
- Azman, I., Sieng, L. L. C., Ajis, M. N., Dollah, N. F., & Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship between supervisor's role and job performance in the workplace training program. *Ştiințe Economice, 56*, 237-251.
- Bakanauskiene, I., Bendaravicienė, R., & Barkauské, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in Lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management, 15*(2), 4-18.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A Review. *International journal of Research in Marketing, 13*(2), 139-161.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Journal of Managerial Psychology, 14*(1), 79-97.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology, 77*(5), 717-729.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology, 90*(5), 928.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research, 23*, 167-200.
- Coşkun, A. E., & Akcan, A. F. (2018). Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinin örgütsel çekiciliğe etkisi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(1), 64-75.
- Çakır, V. O., Yurtseven, C. N., & Dal, S. (2017). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 19*(3), 78-87.

- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeği' nin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Devine, T. ve Maassarani, T. F. (2011). *The corporate whistleblower's survival guide a handbook for committing the truth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Demirhan, Y., Kula, S., & Karagöz, G. (2014). İş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların performansına etkisi: Diyarbakır özel harekât polisi birimi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 285-297.
- Demirtaş, Z., & Çaçan, H. (2021). Öğretmenlerin örgütsel çekicilik ile iş doyumu algıları arasındaki ilişki. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 295-309.
- 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.
- Ece, S., & Gültekin, S. (2018). Yönetici desteği ve örgütsel bağlılık: Kamu sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 66, 82-93.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, I., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Fırın, S. (2022). Örgütsel çekicilik: kuramsal bir yaklaşım. *İşletme ve Girişimcilik Araştırmaları Dergisi*, (1), 13-19.
- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. (2004, December). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172-177.
- Garner, J. T. (2012). Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 224-240.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi: 10.2307/2092623.
- Guchait, P., Cho, S., & Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(3), 290-315.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and coworker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37.
- Haydaroğlu, S. (2022). Örgütsel muhalefetin kavramsal çerçevesi. O. Polat (Ed.), *Sosyal bilimler alanında teori, uygulama, tarihsel ve güncel tartışmalar* içinde (s. 7-49). İstanbul: Efe Akademi Yayınları.

- Hegstrom, T.G. (1995). Critical perspectives on communication research and pedagogy. J. Lehtonen (Ed.), *Focus on organizational dissent: A functionalist response to criticism* (s. 83-94) içinde. St. Ingbert: Rohrig University Press.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1987). Superior and subordinate communication profiles: Implications for independent-mindedness and upward effectiveness. *Communication Studies*, 38(2), 73-80.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nicel-nitel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasek, R. A. (1985). *Job content questionnaire and user's guide*. University of Massachusettsat Lowell, New York.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, J. W. (2005). Speaking up competently: A comparison of perceived competence in upward dissent strategies. *Communication Research Reports*, 22(3), 227-234.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J. W. ve Avtgis A. T. (2001) Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kobanoğlu, M. S. & Karataş, M. (2023). Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Kadirli Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 140-159.
- Kula, S. (2011). *Occupational stress and work-related wellbeing of Turkish National Police (TNP) members* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Central Florida, Florida.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2015). Leave your job at work: The possible antecedents of work-family conflict among correctional staff. *The Prison Journal*, 95, 114-134.
- Landier, A., Sraer, D., & Thesmar, D. (2009). Optimal dissent in organizations. *Review of Economic Studies*, 76(2), 761-794.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve 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.
- Newbury, W., Gardberg, N. A., & Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666-686.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Oral Ataç, L., & Köse, S. (2016). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Ötken, A. B., & Cenkcı, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özkoç, A. G., & Bektaş, T. (2016). Organizational support and self-efficacy as the predictors of dissenter behavior among hotel employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 285-305.
- Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Powell, T. C. (2011). Behaviour strategy. *Journal of Strategic Management*, 32(13), 1369-1366.
- Qureshi, M. A., & Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 235-242.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Román C. J. P., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2013). Work engagement as mediator between perceived participation, supervisor support and altruistic behaviors: Empirical results from the Italian social enterprise sector. *Universitas Psychologica*, 12(3), 899-909.
- Shahinpoor, N., & Matt, BF. (2006). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.

- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4. baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Association.
- Tavakol M, Dennick R (2011) Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–5.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tsai, W. C., & Yang, I. W. F. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48-63.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vredenburg, D., & Brender, Y. (1993). The relevance of democracy to organizational management. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 99-114.
- Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., & See, L. C. (2015). Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: A structural equation modelling approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(1), 1-15.
- Yaşar, M. F., Emhan, A., & Ebere, P. (2014). Analysis of organizational justice, supervisor support and organizational commitment: A case study of energy sector in Nigeria. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 37-46.
- Yılmaz, F. (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10(37), 968-980.
- Ziegert, J. C., & Ehrhart, K. H. (2004). A theoretical framework and guide for future research on applicant attraction. *64th Annual Conference of Academy of Management*'da sunulan bildiri. New Orleans.
- Živadinović, K, N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize. *Ekonomski Pregled*, 55(11-12), 952–966.