

## Örgütsel Sinizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması

Mehmet Selman KOBANOĞLU<sup>1\*</sup>, Murat KARATAŞ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Samsun Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, Samsun

<sup>2</sup>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Trabzon

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0891-6016>

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6654-0160>

\* Sorumlu yazar: mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr

### Araştırma Makalesi

#### Makale Tarihiçesi:

Geliş tarihi: 10.02.2023

Kabul tarihi: 22.02.2023

Online Yayınlanma:08.03.2023

#### Anahtar Kelimeler

Örgütsel sinizm  
Örgütsel muhalefet  
Davranış  
Algı

### ÖZ

Günümüz örgütlerinde, kâr amacı gütmelerinden bağımsız olarak, insan davranışının öneminin her geçen gün daha da fazla farkına varılmakta, başarıya odaklı örgütler insan kaynaklarının en etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerini yürütmelerine olanak sağlamaya çalışmaktadırlar. Genellikle benzer fiziki şartlar ve kurumsal yapılara sahip olan eğitim kurumlarının başarı düzeylerini belirleyen en önemli faktörün, kurumda görev yapan öğretmenler olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, çalışma eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sinik tutumlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Karadeniz bölgesi genelindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan 454 öğretmenden elde edilen veriler ile öğretmenlerin sinizm ve muhalefet algıları ve bunlar arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Kesitsel bir araştırma olan çalışmada, Brandes ve diğerlerinin (1999) örgütsel sinizm ölçeği ile Kassing'in (1998) örgütsel muhalefet ölçekleri kullanılmıştır. Değişkenler ve alt boyutlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve ilişkiler analize tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre, ankete katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları ile örgütsel muhalefet refleksleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Değişkenlerin alt boyutları arasında da uygulamaya yönelik faydalı olduğu düşünülen ilişkiler tespit edilmiştir.

## The Effect of Organizational Cynicism on Organizational Dissent: A Field Study

### Research Article

#### Article History:

Received: 10.02.2023

Accepted: 22.02.2023

Available online: 08.03.2023

#### Keywords:

Organizational cynicism  
Organizational dissent  
Behavior  
Perception

### ABSTRACT

In today's organizations, regardless of their profit motive, the importance of human behavior is becoming more and more aware with every day, and success-oriented organizations try to enable human resources to carry out their activities in the most effective and efficient way. It is known that the most important factor determining the level of success of educational institutions, that generally have similar physical conditions and institutional structures, are the teachers working in the institution. Therefore, the study aims to examine the effect of cynical attitudes of teachers on their organizational dissent behavior, who is working in educational institutions. In this context, with the data obtained from 454 teachers working in schools affiliated to the Ministry of National Education throughout the Black Sea region, it was tried to determine

teachers' perceptions of cynicism and dissent behaviors and the relationship between them. In this cross-sectional study, Brandes et al. (1999) organizational cynicism scale and Kassing's (1998) organizational dissent scales were used. Validity and reliability tests were conducted for the variables and their sub-dimensions, and the relationships were tested. According to findings, it was found that there is a positive and significant relationship between the organizational cynicism behaviors of the teachers participating in the survey and their organizational dissent reflexes. Relationships between the sub-dimensions of the variables, which are considered to be useful for practice, have also been determined.

---

**To Cite:** Kobanoğlu MS, Karataş M., 2023. Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisi: Bir alan araştırması. Kadirli Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1): 140-159.

## Giriş

Yirmibirinci yüzyılda, performans ve kârlılığa sürdürülebilir rekabet avantajı ile ulaşmak isteyen örgütlerin fark etmesi ve değerini bilmesi gereken en önemli üretim kaynağı *insan* faktörüdür. Yeteneklerin farkındalık olarak ortaya çıktığı, yetkinliklerin diplomaların önüne geçtiği, teknoloji destekli yönetsel sistemlerin örgüt iklimini doğrudan etkilediği bir zaman diliminde, çalışanların farklı gerekçelere dayanarak örgütlerine karşı beslemiş oldukları duygular ve hisler ile ortaya koydukları sözlü ya da sözsüz davranışların, yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve örgüt amaçlarına uygun olarak sevk edilmesi son derece önemlidir. Geçmiş alışkanlıklardan biri olan örgütsel sessizliğin aksine, örgütsel verimliliğin artması için gerçeği konuşan, eleştirmekten geri durmayan, bilgili, sahip olduğu yetenekleri geliştirmek için çaba harcayan, araştırmacı örgüt çalışanlarına olan ihtiyacın hızla artması ise, örgütsel davranış açısından önemli sayılabilecek muhalefet ve sinizm tutumlarının da artmasına yol açmıştır.

Günümüz örgütlerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi ve örgüt kültürü üzerindeki hızlı değişimlerin olumsuz etkilerine maruz kalınmaması amacıyla adı geçen kavramların daha fazla çalışılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışma, özellikle insan kaynakları faktörünün daha ön planda yer aldığı eğitim sektöründe görev yapan öğretmenlerin sinik tutumları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma değişkenler arası ilişkileri alt boyutlarıyla birlikte, eğitim düzeyi yüksek bir kitleyi hedef alarak yürütülmüştür. Bu nedenle literatüre katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

## Örgütsel Sinizm

Düşünce tarzı ve yaşam şekli olarak M.Ö 4. yüzyıldan günümüze gelinceye kadar (Metzger, 2004) müspet olarak değerlendirilen araştırmalara konu olsa da sıklıkla olumsuzluğu ifade eden sinizm, bireyi, umutsuzluk, karamsarlık ve hayal kırıklıkları yanında şüphe ile beslediği duygularını ortaya koyarak kendisi dışındakilere karşı güven eksikliği duyan (Bateman ve Fujita, 1992), onlardan hoşlanmayıp hatta küçük gören (Anderson, 1996) ve yalnızca kendilerine hizmet etmeyi gaye edinen güvenilmez, aldatıcı davranışlar içerisine giren insanlar olarak tanımlanmaktadır (Mantere ve Martinsou, 2001; Kalağan ve Güzeller, 2010; Akar, 2018; Kürü ve ark., 2022). Oxford English Dictionary (1989) sinik kelimesini “insan güdülerinin ve eylemlerinin samimiyetine veya iyiliğine inanmama eğilimi gösteren ve bunu alaycı bir biçimde ifade etme alışkanlığı olan; alaycı bir kusur bulucu” olarak açıklamaktadır (Dean ve ark., 1998).

20. yüzyılın son çeyreği ile birlikte örgütsel davranış, halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi disiplinler arasındaki çalışmalarda kullanılmaya başlanan kavram, bu süreçte örgütsel bir boyut kazanmıştır (James, 2005). Dean ve ark. (1998), örgütsel sinizmi “örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanç; organizasyona yönelik olumsuz duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı olan örgüte yönelik küçümseyici ve eleştirel davranışlara ilişkin eğilimler gibi üç boyuttan oluşan, bireyin çalıştığı kuruma karşı olumsuz tutumu” olarak tanımlamaktadırlar. Anderson’da (1996) benzer bir yorumlama ile sinizmi, organizasyona karşı geliştirilen olumsuz inanç, duygu ve tavır üçlemesi ile tanımlamaktadır.

Örgütsel açıdan güncel bir tartışma konusu olan sinizmin genel değerlendirmelerden ayrışmasının temel sebebi, sinik bireylerin oluşturduğu olumsuz iklimin diğer çalışanları da etkileyebileceği ve dolayısıyla örgüt hedeflerinin göz ardı edilerek, bu tutuma yönelen çalışan sayısının artabileceği (Uysal, 2019), buna karşın örgütsel sinizmin örgüt çalışanları üzerindeki etkisini azaltmak ve olumsuz olan havayı ortadan kaldırmak için çalışanların yönetim süreçlerine dahil edilmesi ve yetkilendirilmesi gibi uygulamaların başarılı olabileceği değerlendirilmektedir (Çınar ve ark., 2014).

Örgütsel sinizmin, kişinin çalıştığı kurumla ilgili olumsuz inançlar, duygular ve bunlara ilişkin davranışlarla karakterize edilen bireysel tutum ve/veya kişinin geçmişinde deneyimlediği ya da gözlemlediği çevresel değişimlere duyarlı bir karşılık (James, 2005) ya da örgüt liderlerinin gizli amaçları ve hileli davranışlarına karşı geliştirilen bir tavır olabileceği de ifade edilmektedir. Algılanan problemlere tepki olarak beliren örgütsel sinizm tutumu, söz konusu durumlardan biri ya da birkaçı ile birlikte ortaya çıkabilmektedir (Sağır ve Oğuz, 2012).

Örgütsel sinizmi, işgörenin çalıştığı kuruma karşı biriktirdiği negatif tutumların toplamı olarak tarif eden Dean ve arkadaşlarına (1998) göre kavram, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu çerçevede söz konusu boyutlar dürüstlük, adalet, liyakat ve samimiyet gibi temel ilkelerin yokluğuna inanma ile ortaya çıkan bilişsel boyut, oluşan inancı destekleyen duyuşsal boyut ve örgüt yöneticilerine ya da organizasyonun bütününe karşı sergilenen tavrın neticesinde ortaya çıkan davranışsal boyut olarak açıklanmaktadır (Beldek, 2017).

Sinizmin, yönetimin etik olmayan taleplerine uyumu azaltma etkisine de sahip olduğu söylenebilmektedir (Andersson ve Bateman, 1997). Ayrıca sinizmin çeşitli örgütsel dinamikler hakkında stratejik bir düşünce ve yaklaşım tarzı sağlayabilmesine işaret eden Cutler (2000), çok sesliliğe açık kültürlerde sinizmin bireye söylenenler ile içgüdüsel olarak hissettikleri arasında köprü vazifesi görerek, değişim için olumlu ve iyimser bir güç sağlayabileceğini vurgulamaktadır. James (2005) ise, sinik bireylerin diğer örgüt çalışanlarının kişisel amaçlarına hizmet etme eğilimlerini üstü kapalı bir biçimde kontrol edebileceklerine ve başkaları tarafından kendilerinden istifade edilememesinin örgütler açısından işlevsel olabileceğine dikkati çekmektedir.

### **Örgütsel Muhalefet**

Biçimsel güce uymayıp farklı bir iradeyi ifade etme biçimi olarak kabul edilen muhalefet kavramı karşı görüşe sahip olma ve zıt fikirliliği de içine alacak şekilde Türk Dil Kurumu tarafından “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma ve aykırı davranma durumu”, olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr>). Aykırılık duygusuna atıfta bulunularak tarif edilen muhalefet, farklı hissetmek anlamında kullanılmakta, kişinin düşmanca olmamak kaydı ile örgüt içi işleyişe ters düşmesi olarak değerlendirilmektedir (Kassing, 1997). Muhalefet, aile, sınıf, hayatın devamı ve ülkenin refahı için emek ortaya koyan iş örgütleri ya da sosyal ve içtimai uğraşlar adına çaba gösteren, gönül verilen sivil toplum örgütlerinde bir tutuma, bir görüşe karşı geliştirilen tavırlar manzumesidir.

Geçmişten bugüne siyaset kurumunun bir parçası olarak önem kazanan muhalefet kavramı, günümüz örgütlerinin yapısı ve işleyişi açısından da son derece değerli kabul edilmekte (Kavak ve Kaygın, 2018) ve örgüt üyelerinin, örgüt yöneticileri veya diğer örgüt çalışanları arasındaki uyuşmazlıkları ile karşıt görüşlerini dile getirmek için kullanılmaktadır. Çalışanlar, özellikle yönetenlerin doğrudan ya da dolaylı olarak desteklemiş oldukları politikalar sebebiyle memnuniyetsizliklerini muhalif tutum ve davranışlarla ortaya koyarlar. Hirschman (1970), örgütsel performans algısına karşı memnuniyetsizliği dillendirip orijinal

bir tepki ortaya koymayı muhalefet olarak tanımlamıştır (Akt. Graham, 1983). Örgütsel muhalefeti, örgütün politika ve uygulamalarıyla çelişen görüş veya anlaşmazlıkların ifadesi olarak tanımlayan Sarfraz ve ark. (2022), kimi çalışmaların muhalefetin yapıcı bir sapma şekli olarak kabul edilebileceğini öne sürdüklerini ifade etmektedirler. Özellikle örgütsel muhalefet, otoriteyle muhalif arasındaki fikir uyuşmazlığı biçiminde çalışan sesinin bir alt kümesi olarak kavramsallaştırıldığından, görevi ihmal ya da örtülü direniş gibi sapkınlık olarak kabul edilen davranışlardan ayrışım göstermektedir (Garner, 2013).

Shahinpoor ve Matt (2006), muhalif işgörenlerin örgüte karşı güçlü bir sadakat duygusu gösterdiğini ve örgütten ayrılmak istemediklerini özellikle vurgulayarak, vicdanı el vermediği için susamayacağını ve muhalifi konuşmaya iten duygunun tam olarak sadakat duygusu olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlar, bu şekilde statükoya meydan okuyan muhaliflerin örgüt yönetiminin sert direnişiyle karşılaşmakta ve kişisel zorluklarla baş başa kalmakta olduklarına dikkati çekmektedirler. Vicdanına dayanarak hareket eden muhaliflerin, örgüt yönetimi tarafından şeytanın avukatı (devil's advocate) ya da sadık muhalif (loyal opposition) rolü biçilen üyeler ile histerik tatminsizler (hysterical malcontent) ve kronik şikayetçilerden (chronic complainer) farklılık gösterdikleri bilinmektedir.

Farklı dönemlerde geliştirilen üç temel kuramın örgütsel muhalefet kavramını açıklamaya çalıştığı söylenebilir. Bunlar; muhalefetin hangi yöntemle ve nasıl yapıldığının ortaya konulmasını sağlamak amacıyla Hirsman (1970) tarafından geliştirilen ve 1983 yılında Farrell'in ihmal boyutunu eklemesi ile zenginleştirilen ayrılma, dile getirme, sadakat ve ihmal kuramı; Tompkins ve Cheney tarafından 1985 yılında geliştirilen, çalışanların muhalif görüşlerini açığa vurma özelliklerine odaklanarak örgüt amaçlarına uygun nitelikte davranmalarının nasıl başarılacağı ile ilgili örtük kontrol kuramı; işgücünün örgütün benimsemiş olduğu politikalar ve işleyişle ilgili düşüncelerini açık yüreklilikle ve hür bir şekilde ifade etmesi ile ilişkilendirilen ve 1987 yılında Gorden ve Infante tarafından ortaya konulan bağımsız düşünce kuramıdır (Kassing, 1997b; Kassing, 2000; Garner, 2006; Gossett ve Kilker, 2006; Garner, 2012; Başar ve Varoğlu, 2016; Beldek, 2017).

Örgütsel muhalefet ile ilgili karışıklığı ortadan kaldırarak yeniden kavramsallaştırılmasına katkı sunmak isteyen Kassing (1997b), kavramı; kişinin etkileşim halinde olduğu kuruluştan farklı hissetmesinin yanında muhalif iddianın ve ortaya konulan bütün davranışlarının keşfi olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte mevcut şartlardan hoşnutsuzluğun açık bir biçimde protesto edilmesi ve yükselen itirazlarla statüden farklılaşma pozisyonu, karşıtlığı ortaya koyan ilkeler bütünü olarak ifade edilmektedir (Agun, 2020). Anlaşmazlıkları ortaya çıkarması bakımından olumsuzluk gibi değerlendirilmiş olsa da

örgütsel muhalefet kavramı bireysel çıkarların öne çıkarıldığı örgütsel çatışma ile karıştırılmamalıdır (Aslan, 2004). Aslında örgütsel muhalefetin temelinde salt bir yokuşa sürme, engel olma, her eyleme karşı çıkma gibi müzmin ve reaktif bir anlayış değil, yetkiyi elinde bulunduran iradeye farklı bakış açıları sunarak ilham verici bir kapı aralama anlayışı hakimdir. Bununla beraber Kassing'e (1997b) göre örgütsel muhalefetin; erki elinde bulunduran örgüt üyeleri ile doğrudan kurulan iletişimi ifade eden dikey muhalefet (articulated dissent), dile getirmekten ziyade söylenmeyi hatta sızlanmayı ortaya koyan ve örgüt üzerinde tasarrufta bulunamayacak çalışma arkadaşları ile fikirlerin paylaşılmasını kapsayan yatay/örtük muhalefet (latent dissent); ve örgüt dışında yer alan aile ile arkadaş toplulukları arasında gerçekleşen eleştirel paylaşımı konu alan dışa aktarılmış muhalefet (displaced dissent) olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Kassing, 1998; Kassing, 2009; Kaya, 2016; Zaini ve ark., 2016; Özdemir ve Atan, 2018). Bunlara ek olarak İngilizcede ıslık anlamında kullanılan ve Türkçe literatürde haber uçurma şeklinde yer bulan whistle-blowing stratejisi (Stewart, 1980; Klaas ve ark., 2011; Stickney ve Geddes, 2014; Weiskopf ve Tobias-Miersch, 2016; Zeng ve ark., 2020) ile dile getirme (ifade etme) şeklinde yerli yazına yerleşen ve sıklıkla muhalif sesi ifade eden voice (Klaas ve ark., 2011; Ng ve Feldman, 2012) kavramları da örgütsel muhalefetin türleri olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerde muhalefetin potansiyel bir tehdit biçiminde algılanarak bastırılması yönünde çaba sarf etmek yerine, muhaliflerin ciddiye alınması ve muhalif davranışlara etik karşılık verilmesinin örgütlere pratik faydalar sağladığı bilinmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2006). Örgütsel muhalefet konusunda bilimsel olarak oluşan tecrübe ve birikimler, çalışanların muhalif davranışlarını birçok faktörün etkilediğini ortaya koymakta, yöneticiler tarafından geliştirilen uygulamalara karşılık nitelikli bir geri dönüş olarak tanımlanabilen muhalefet tavrının aynı zamanda örgüt kültürünün şekillenmesine de katkı sunduğu bilinmektedir (Özdemir ve Atan, 2018).

Ng ve Feldman (2012) araştırmalarında muhalefet ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin söz konusu olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca, stratejik karar alma sürecinde sadakat ve yeterlilik koşulları sağlanmak kaydıyla örgütsel muhalefetin karar kalitesini pozitif yönde etkilediği ampirik olarak kanıtlanmıştır (Dooley ve Fryxell, 1999).

### **Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiler:**

Sosyal mübadele teorisine göre (Cropanzano ve Mitchell, 2005) işgörenlerin duygu ve davranışları, yöneticilerin onlara ne kadar önem verdiğine ilişkin görüşleri doğrultusunda değişiklik göstermektedir. Bir kez, örgütü dürüstlükten uzak ve samimiyetsiz gördüklerinde örgüt yöneticileri ve/veya örgüt üyeleri için fayda sağlayan eylemleri yerine getirmeye yönelik sorumluluk alma eğilimlerinin düşük ve sapkın eylemlerde bulunma ihtimallerinin yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Dean ve ark., 1998; Peng ve ark., 2020). Bir başka ifadeyle, örgüte olan katkılarını azaltarak ve karşılık konusunda temkinli davranarak örgütle ilişkilerinde yeni bir denge noktası aramaları beklenebilir (Naus ve ark., 2007). Ayrıca, literatürde örgütsel muhalefet davranışını lider-üye etkileşimi teorisiyle (LMX) ile birlikte ele alan pek çok çalışmanın (Kassing, 2000; Lee ve Varon, 2016; Turnage ve Goodboy, 2016) varlığı görülmektedir. Söz konusu çalışmalara ilişkin bulgular, astların LMX dereceleri ile bağlantılı olarak işgörenlerin muhalif davranışlarında potansiyel bir farklılığa işaret etmektedir. Bu bağlamda örgütsel muhalefet ve örgütsel sinizmin farklı çalışmalarda ortak bir yaklaşımla daha çok sosyal mübadele teorisi ve lider-üye etkileşimi teorileriyle çalışıldığı gözlemlenmiştir (Bayram ve ark., 2017; Johnson ve Lake, 2019). Bu nedenle bu iki kavramın birbirleri üzerinde etki oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

Rusbult ve Zembrodt (1982), örgütlerde iş tatmininin olası sonuçlarına ilişkin bir işgörenin örgütten ayrılması ve/veya yeni bir iş arayışına girmesini ifade eden işten ayrılma niyeti ile yöneticileri ve/veya iş arkadaşlarıyla sorunları çözmek üzere tartışmaya girmesi, çözümler önermesi, dış paydaşlardan yardım istemesini ifade eden muhalefet ve pasif bir iyimser yaklaşımla koşulların iyileşmesini beklemeyi ifade eden sadakati ele alan çalışmalarda, işe azalan ilgi ve/veya çaba, geç kalma, devamsızlık, hatalı işlem ve zamanın etkin kullanılmaması gibi pasif olarak koşulların bozulmasına neden olabilecek ihmal boyutunu eklemektedirler. Yazarların ileri sürdüğü işten ayrılma niyeti, muhalefet, sadakat ve ihmal (EVLN) modeli daha sonra pek çok araştırmaya (Sverke ve Goslinga, 2003; Johnson ve Lake, 2019) konu olmuştur. Yine Rusbult ve arkadaşları (1988) tarafından yürütülen bir çalışmada, yüksek iş tatmininin tutarlı bir biçimde yapıcı muhalefet ve sadakat tepkilerini teşvik etmekte ve işten ayrılma niyeti ile işe yönelik ihmal davranışlarını azaltmakta olduğunu ampirik olarak kanıtlamışlardır. Ayrıca Naus ve arkadaşları (2007) araştırmaları sonucu, Rusbult ve arkadaşlarının (1988) EVLN modelinin örgütsel sinizm ile genişletilebileceğini, sinizmin potansiyel olarak EVLN tipolojisinin değerli bir uzantısını oluşturduğunu ileri sürmektedirler.

Beldek tarafından (2017) 2017 yılında Ankara’da bulunan bir kurumda, 161 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel muhalefet arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Yıldız (2013), 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkez ilçede görev yapan sınıf öğretmenlerinden 216’sı üzerinde örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla gerçekleştirmiş olduğu araştırmasının neticesinde, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgütsel muhalefet algılarının benzer özellikte ve düşük düzeyde olduğunu raporlamaktadır. Diğer taraftan Özgenel ve Çetin (2021) 440 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ile örgütsel muhalefet arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ampirik olarak bulgulamışlardır. Kimi yazarlar ise (Gabriel, 2004; Garner 2013) bu ilişkinin ters yönlü olarak da gerçekleşebildiğini, bir diğer ifadeyle örgütsel muhalefetin özellikle işgörenlerde sinizmin kaynağı olabileceğini belirtmektedirler.

### **Materyal ve Metod**

Araştırmanın evrenini Karadeniz bölgesinde halen aktif olarak görevde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında öğretmenlerin tamamına ulaşmanın maliyet ve zaman gibi kısıtları olmasından dolayı, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri nicel araştırma yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler, Samsun Üniversitesi Etik Kurulunun 21.04.2022 tarih ve 2022-12 sayılı izni ile, 432 öğretmenden toplanmıştır. Çalışmada, örneklem büyüklüğünün 300 ila 499 arasında olmasının iyi sonuçlar vereceği (Comrey ve Lee, 1992) göz önünde bulundurularak, bu aralık içinde bir sayıya ulaşılması hedeflenmiştir. 500 öğretmene dijital olarak gönderilen anketlerin 454’ünden cevap alınmış, 22 anketin değerlendirilmeye alınamayacak durumda olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle çalışma 432 anket üzerinden yürütülmüştür. Anketlerden elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analize tabi tutulmuştur.

### **Veri Toplama Araçları**

Katılımcılara gönderilen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 ifadeye yer verilmiştir. Daha sonra sırasıyla, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ölçekleri, beşli likert yöntemi (1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3- Kararsızım; 4- Katılıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde derecelendirilerek uygulanmıştır.



**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Çalışmada örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla Brandes ve ark. (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sinizm Ölçeği (Organizational Cynicism Scale) kullanılmıştır. Ölçek bilişsel (5 ifade), duyuşsal (4 ifade) ve davranışsal boyut (4 ifade) olmak üzere üç boyut ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) katsayısı 0,926 bulunmuştur.

**Örgütsel Muhalefet Ölçeği:** Çalışmada, Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Ergün ve Çelik (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Muhalefet Ölçeği (Organizational Dissent Scale) kullanılmıştır. Ölçek dikey muhalefet (6 ifade), yatay muhalefet (6 ifade) ve dışa aktarılmış muhalefet (5 ifade) biçiminde üç boyut ve toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğe ilişkin iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) katsayısı 0,764 olarak hesaplanmıştır.

### **Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri**

Bu çalışmanın amacı örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm alt boyutlarından; örgütsel muhalefet ise yatay, dikey ve dışa aktarılmış muhalefet alt boyutlarından oluşmaktadır. Buradan hareketle sinizmin bir bütün olarak örgütsel muhalefet ve alt boyutları üzerindeki etkilerini tespit edebilmek için oluşturulan hipotezler aşağıda görüldüğü gibidir.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkide bulunmaktadır.

**H<sub>1,1</sub>:** Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet alt boyutlarından yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1,2</sub>:** Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1,3</sub>:** Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet alt boyutlarından dışa aktarılmış muhalefet üzerinde etkisi vardır.

### **Bulgular ve Tartışma**

Katılımcıların demografik özellikler açısından sergiledikleri dağılım Tablo 1'de gösterilmektedir. Ankete katılan öğretmenlerin 283'ü (%65,5) erkek, 149'u (%34,5) kadındır. Deneklerin 42'si 30 yaş altında, 193'ü 31-40, 130'u 41-50 ve 67'si 51 ve üstü yaş grupları arasında yer almakta, 377'sinin (%87,3) evli olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 131'inin (%30,3) lisansüstü eğitime sahip oldukları ve 92'sinin (%21,3) bulunduğu kurumda idari görevi olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ölçekleri ve alt boyutlarına ilişkin katılımcıların tarafından verilen cevapların Cronbach's Alpha, ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler.

Değişken		Sayı (N)	Yüzde (%)	Değişken		Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	149	34,5	Eğitim Düzeyi	Lisans	301	69,7
	Erkek	283	65,5		Lisans Üstü	131	30,3
	<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100,0</b>		<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100,0</b>
Yaş	21-30	42	9,7	Meslekte Toplam Çalışma Süresi	1-10 Yıl	301	69,7
	31-40	193	44,7		11-20 Yıl	97	22,5
	41-50	130	30,1		> 21 Yıl	34	7,9
	>51	67	15,5		<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100,0</b>
	<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100,0</b>	Görevli Olduğu Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	224	51,9
Medeni Durum	Bekar	55	12,7		6-10 Yıl	103	23,8
	Evli	377	87,3		11-15 Yıl	57	13,2
	<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100,0</b>		>16	48	11,1
Görev Yapılan Eğitim Kademesi	Okul Öncesi	29	6,7	<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100,0</b>	İdari Görev
	İlkokul	69	16,0	Var	92	21,3	
	Ortaokul	111	25,7	Yok	340	78,7	
	Lise	223	51,6	<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100,0</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>432</b>	<b>100,0</b>				

**Tablo 2.** Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri.

Değişken	Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Örgütsel Sinizm		0,926	1,8803	0,73051	0,534
	Bilişsel Sinizm	0,934	2,0282	0,90722	0,823
	Duyuşsal Sinizm	0,939	1,4774	0,70335	0,495
	Davranışsal Sinizm	0,834	2,0984	0,97244	0,946
Örgütsel Muhalefet		0,764	2,8853	0,51624	0,266
	Yatay Muhalefet	0,731	2,9101	0,64381	0,414
	Dikey Muhalefet	0,732	2,9630	0,59270	0,351
	Dışa Aktarılmış Muhalefet	0,706	2,7625	0,68133	0,464

Katılımcıların yanıtlarına bakıldığında örgütsel muhalefet algılarının (2,885) ortalamasının örgütsel sinizmden (1,880) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel muhalefetin boyutları arasında dikey muhalefetin daha yüksek bir ortalamaya (2,963) sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm alt boyutları dikkate alındığında ise davranışsal sinizm (2,098) ile bilişsel sinizmin (2,028) ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmektedir. Sonuçlara göre örgütsel sinizm ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı zayıf bir ilişkinin (0,323) varlığı görülmektedir. Bu doğrultuda literatürle ve teoriyle tutarlı olarak H<sub>1</sub> hipotezinin desteklendiği, örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet üzerine etkili olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 3.** Korelasyon analizi sonuçları.

	Değişken	1	2	3	4	5	6	7
1	Örgütsel Sinizm	1						
2	Bilişsel Sinizm	,876**	1					
3	Duyuşsal Sinizm	,781**	,537**	1				
4	Davranışsal Sinizm	,854**	,585**	,558**	1			
5	Örgütsel Muhalefet	,323**	,264**	,184**	,347**	1		
6	Yatay Muhalefet	,439**	,354**	,276**	,459**	,839**	1	
7	Dikey Muhalefet	,138**	,124**	0,043	,161**	,808**	,522**	1
8	Dışa Aktarılmış Muhalefet	,190**	,149**	,116**	,207**	,781**	,483**	,445**

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

Değişkenler ve alt boyutlarına bakıldığında ise örgütsel sinizmin alt boyutları Bilişsel (0,876), duyuşsal (0,781) ve davranışsal (0,854) sinizmle yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer değişken açısından bakıldığında da örgütsel muhalefetin alt boyutları olan yatay (0,839), dikey (0,808) ve dışa aktarılmış (0,781) muhalefet ile yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde bulunduğu gözlemlenmektedir. Bulgular, her iki değişkenin örneklem açısından alt boyutları ile tutarlı doğrusal bir ilişki içerisinde olduklarını göstermektedir.

Her iki değişkenin alt boyutlarına bakıldığında, örgütler açısından bazı önemli sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle davranışsal sinizm ile yatay muhalefet arasında orta düzeyde (0,459) bir ilişkinin olduğu değerlendirilmektedir. İşgörenin, örgüte aşağılayıcı bir tutum içinde olduğu ve alaycı bakış ile de ortaya çıkan davranışsal sinizmin örgütte aynı düzeyde iş arkadaşlarıyla paylaşılan yatay muhalefet arasında diğer boyutlara nispeten daha güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Sonuçlar doğrultusunda, dikey muhalefetin örgütsel sinizm ve alt boyutlarıyla çok zayıf bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Buradan çıkarılabilecek sonuç, sinik örgüt üyelerinin dikey muhalefet tarzını benimsemedikleri, muhalif yaklaşımlarını üst düzey yöneticilerle paylaşmadıklarını göstermektedir. Sinik bireylerin örgüt üst yönetiminin samimi olmadığına dair inancı, muhalif tutumlarını üst yönetime yansıtılmalarının sonuç vermeyeceği

düşüncesiyle böyle bir tutum içine girmekten kaçındıkları sonucu çıkarılabilir. Kültürel bakış açısı da sinik tutumlara sahip çalışanların dikey muhalefet davranışı göstermelerini baskılayabilmektedir.

### *Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi*

Araştırmanın bu aşamasında araştırma modelinin test edilebilmesi için bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden (Nakip, 2004) regresyon analizinden faydalanılmıştır. Aşağıda her bir ölçeğin modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan  $R^2$  değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren Beta katsayıları ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modelleri Tablo 4’de görülmektedir.

Yapılan araştırmada örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla dört regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan modellerde bağımsız değişkenler örgütsel sinizm alt boyutlarından; bağımlı değişkenler ise örgütsel muhalefet ve alt boyutlarından oluşmaktadır.

**Tablo 4.** Regresyon analizi sonuçları.

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>H<sub>1</sub>:</b> Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,466	38,27	0					
Bilişsel	0,061	1,826	0,069					
Duyuşsal	-0,034	-0,815	0,416					
Davranışsal	0,165	5,215	0					
				0,357	0,128	20,871	,000 <sup>a</sup>	Kabul
<b>H<sub>1.1</sub>:</b> Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet alt boyutlarından yatay muhalefet üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,196	28,92	0					
Bilişsel	0,095	2,416	0,016					
Duyuşsal	-0,01	-0,201	0,841					
Davranışsal	0,256	6,863	0					
				0,471	0,222	40,596	,000 <sup>a</sup>	Kabul
<b>H<sub>1.2</sub>:</b> Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefet üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,762	35,449	0					
Bilişsel	0,049	1,207	0,228					
Duyuşsal	-0,076	-1,494	0,136					
Davranışsal	0,102	2,666	0,008					
				0,18	0,032	4,471	,000 <sup>a</sup>	Kabul

H <sub>1,3</sub> : Örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet alt boyutlarından dışa aktarılmış muhalefet üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,435	27,358	0					
Bilişsel	0,035	0,754	0,451					
Duyuşsal	-0,013	-0,23	0,818					
Davranışsal	0,132	3,012	0,003					
				0,21	0,044	6,604	,000 <sup>a</sup>	Kabul

Tablo 4’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan dört modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değeri tüm modellerde  $\pm 1,96$ ’dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen Sig.F değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğundan tüm modellerin için anlamlı ve geçerli bir model kurulduğu görülmektedir. t değerleri ve anlamlılık değerleri incelendiğinde ise araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin kabul edildikleri söylenebilir.

Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri 0,357 ve R<sup>2</sup> değeri 0,128, 2. model için R değeri 0,471 ve R<sup>2</sup> değeri 0,222, 3. model için R değeri 0,180 ve R<sup>2</sup> değeri 0,032 ve 4. model için R değeri 0,210 ve R<sup>2</sup> değeri 0,044 olarak hesaplanmıştır.

Çalışma sonuçları örgütsel sinizmin örgütsel muhalefet davranışıyla anlamlı bir biçimde ve pozitif yönde ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Hsiung ve arkadaşlarına (2013) göre, literatürde örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet her ne kadar sıklıkla kullanılan kavramlar olsa da önceki çalışmalar ne bu kavramların benzerlik ve farklılıklarını ne de öncüllerinin ve ardıllarının birbirine etkisini tartışmamaktadır. Yazarların konuyu ele aldığı 2013 yılından bu yana yapılan literatür taramasında uluslararası yazında sadece her iki kavramın birlikte çalışıldığı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Yerli yazında da söz konusu iki değişkenin bir arada çalışıldığı araştırma sayısı oldukça kısıtlı kalmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisini incelemeye yönelik olarak Yıldız (2013) tarafından yürütülen bir çalışmada, destekler bir biçimde örgütsel sinizm ve alt boyutlarının örgütsel muhalefet ile anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna karşın Kürü ve Demirel’in (2021) yürüttüğü bir başka çalışmada, örgütsel sinizmin davranışsal sinizm alt boyutunun örgütsel muhalefetle anlamlı bir ilişkisi olmadığı, diğer iki boyutun ise negatif yönde ve anlamlı ilişkilerde olduğu görülmektedir. Benzer bir biçimde, Özgenel ve Çetin (2021), örgütsel

sinizmin örgütsel muhalefet ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu ampirik olarak bulgulamışlardır. Beldek'in (2017) her iki değişkenin örgütsel özdeşleşmeyle olan ilişkisine değinen araştırmasının sonuçları örgütsel sinizm ile örgütsel muhalefet ilişkisine dair ipucu vermemektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Örgütler topluma hizmet verebilmek için çeşitli kaynakları bir araya getirmek ve bu kaynakların koordinasyon içinde bir arada etkinlik göstermelerini sağlamak durumundadırlar. Bu kaynaklardan biri olan insan kaynağı; yönetilmesi, kontrol edilmesi ve özellikle diğer örgütler tarafından taklit edilmesi en güç kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle geçen yüzyılın ortalarından sonra dikkat çekmeye ve örgütlere olan katkısı kabul edilmeye başlayan insan kaynağı, örgüt içi davranışlarının istendik yöne sevk edilebilmesi, amaçlar doğrultusunda güdülenebilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi açısından yöneticilerin başlıca uğraş konusu olmuştur. Çünkü, finans, sermaye, tesis, teknoloji gibi taklit edilebilir unsurlara karşılık insan kaynağı, eşsiz yetenekleri ile örgüt beklentilerine katkı sunabilmekte, ürünü ve/veya hizmeti benzersiz bir şekilde farklılaştırabilmektedir.

Çalışmada, özellikle değişkenlerin alt boyutları dikkate alındığında önemli sayılabilecek bulgulara ulaşıldığı söylenebilmektedir. Örgütsel sinizmin ve alt boyutlarının en düşük düzeyde ilişkide bulunduğu örgütsel muhalefet boyutu, dikey muhalefet boyutu olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, sinik bireylerin örgüt yönetimi hakkında beslemiş oldukları örgütün dürüstlükten ve adaletten yoksun olduğuna ilişkin inanca bağlı olarak, örgütün değişim yönünde tercih kullanmayacağını ön kabulü nedeniyle muhalif yaklaşımlarını örgüt üst yönetimiyle paylaşmadığına işaret etmektedir. Bir başka önemli bulgu örgütsel sinizmin kendini örgütten üstün görme tutumuyla ilişkilendirilen duyuşsal boyutunun dikey muhalefetle olan ilişkisinin (0,043) diğer muhalefet boyutlarına nazaran daha düşük olduğu görülmüştür. Örgütü aşağılayıcı bir tutum takınmayı ve örgüte yönelik alaycı bir eleştiriyi ifade eden davranışsal sinizm boyutunun örgütte kendi seviyesindeki işgörenlerle birlikte yürütülen yatay muhalefet boyutunun diğer tüm incelenen boyutlara nazaran daha güçlü yordadığı görülmektedir. Bir durum fiilen ortaya konulan davranışların ifadede yer bulmasının anlamsızlığı olarak yorumlanabilir. Başka bir ifade ile örgütün adaletten, liyakatten, dürüstlükten uzaklaştığını değerlendiren ve bu konudaki düşüncelerini örgüt genelinde davranışları ile ortaya koyan çalışanın, dikey ya da dışa aktarılmış muhalif tutuma dair adım atma ihtiyacı duymadığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sinizm ile örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki kurulduğu sonucuna varılmıştır. Varlıkları itibarıyla örgüt açısından ilk etapta endişe olarak tanımlanabilecek her iki durumun çalışanlarda atalete, tembelliğe ve örgüt amaçlarından uzaklaşmaya sebebiyet verebileceği değerlendirilmekle birlikte, yöneticilerin uygulamalarını ve temel ilkelerini gözden geçirmeye, yenilenmeye, örgüt yapısı üzerinde değerlendirmeler yapmaya yönelebileceği ve sistemin negatif entropi ile kendini güçlendireceği değerlendirilmektedir. Bunun yanında, örgüte aidiyet duygularını arttıracak uygulamaların, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edecek süreçlerin, örgütsel sinizmi ve muhalefet davranışlarını baskılayabileceği, yetenekli insan kaynağının örgüt amaçlarına katkı sunmasını destekleyebileceği söylenebilmektedir.

Araştırma, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki doğru yönlü pozitif ilişki örgüt ve çalışanları açısından gelecekte oluşabilecek risklere karşı tedbir alınmasının önemine de işaret etmektedir. Zira, çalışanın kendi kurumuna karşı biriktirmiş olduğu güvensizlik, örgüt yöneticilerinin adilane olarak doğruluktan, haktan, liyakatten yoksun uygulamaları, sinik davranışların artmasına sebep olmanın yanında, örgütsel muhalefet etme ve görüş ayrılıklarını değiştirme, tersine davranma alışkanlıklarını da kışkırtabilmektedir. Mesleki donanımları ve süreçte kendi doğruları ile irade ortaya koymak isteyen öğretmenlerin karar süreçlerine katılımlarının engellenmesi de başlıca sinik davranışların ortaya çıkmasına ve örgütsel muhalefetin boyutları ile birlikte görünür olmasına işaret ettiği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, yazında sıklıkla bir arada araştırılmayan örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisine yönelik bu çalışma, yalnızca Karadeniz bölgesinde faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenleri kapsamı ve kesitsel olarak yürütülmesi genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bir başka kısıt ise çalışmanın nicel yöntemler kullanılarak yapılmasıdır. Nitel tekniklerle desteklenen daha geniş kapsamlı ve boylamsal olarak yapılacak araştırmalar konunun daha iyi anlaşılabilmesine imkân tanıyabilecektir.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyan Özeti**

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamış olduklarını beyan ederler.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Makale yazarları aralarında herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederler.

## **Kaynaklar**

Agun H., 2020. A qualitative study on the antecedents and consequences of organizational dissent in the IT Sector. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akar H., 2018. Türkiye'de eğitim örgütlerinde yapılan örgütsel sinizm çalışmalarının içerik analizi. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches, 9(16): 2097-2127.

Anderson LM., 1996. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Relations, 49(11): 1395-1418.

Andersson LM, Bateman TS., 1997. Cynicism in the workplace: Some causes and effects. Journal of Organizational Behavior, 18(5): 449-469.

Aslan Ş., 2004. Hastanelerde örgütsel çatışma: Teori ve örnek bir uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(11): 599-617.

Başar U, Varoğlu AK., 2016. Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. Yönetim ve Ekonomi, 23(3): 751-765.

Bateman TS, Fujita M., 1992. Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism Toward corporate leadership. Journal of Applied Psychology, 77(5): 768-771.

Bayram A, Biçkes MD, Karaca M, Çakı C., 2017. The role of mediation of the organizational cynicism the relationship between leader-member exchange and job performance: An examination on the elementary teachers of public personnel in Central Anatolia region. Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(1): 39-47.

Beldek EG., 2017. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ile ilişkisi: Görgül bir araştırma. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi, 2(1): 16-47.

Brandes P, Dharwadkar R, Dean Jr JW., 1999. Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. The 36<sup>th</sup> Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, p: 1-33, Philadelphia/USA.

Comrey AL, Lee HB., 1992. A first course in factor analysis (2<sup>nd</sup> Ed.). Lawrence Erlbaum Associates Inc, Hillsdale, New Jersey/USA.

Cropanzano R, Mitchell SM., 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review, Journal of Management, 31(6): 874-900.

Cutler I., 2000. The cynical manager. Management Learning, 31(3): 295–312.

Çınar O, Karcıoğlu F, Aslan İ., 2014. The relationships among organizational cynicism, job insecurity and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey. 10<sup>th</sup> International



Strategic Management Conference Proceedings- Social and Behavioral Sciences 150(2014): 429-437, Erzurum/Türkiye.

Dean JW, Brandes P, Dharwadkar R., 1998. Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.

Dooley RS, Fryxell GE., 1999. Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *The Academy of Management Journal*, 42(4): 389-402.

Ergün H, Çelik K., 2018. Örgütsel muhalefet ölçeği Türkçe uyarlaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48: 398-414.

Gabriel Y., 2004. Narratives, stories, and texts. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, L. Putnam (Eds.), *The Sage handbook of organizational discourse*, p: 61-78, Sage, London/ UK.

Garner JT., 2006. When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent as interpersonal influence. Doctoral Dissertation, Texas A&M University, Texas/USA.

Garner JT., 2012. Making waves at work: Perceived effectiveness and appropriateness of organizational dissent messages. *Management Communication Quarterly*, 26(2): 224-240.

Garner JT., 2013. Dissenters, managers, and coworkers. *Management Communication Quarterly*, 27(3): 373-395.

Gossett LM, Kilker J., 2006. My job sucks: Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1): 63-90.

Graham WJ., 1983. Principled organizational dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*. 8: 1-52.

Hirschman AO., 1970. Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press, Mass/USA.

Hsiun HH, Tsai NT, Chen JA., 2013. Employee opinion expression behaviors: Their antecedents and influences on supervisory performance evaluation. *NTU Management Review*, 23(2): 133-164.

James MS., 2005. Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. Doctoral Dissertation, The Florida State University, Florida/USA.

Johnson D, Lake CJ., 2019. Contingent worker monetary influence, work attitudes and behavior. *Personnel Review*, 48(7): 1669-1684.

Kalağan G., 2009. Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kalağan G, Güzeller CO., 2010. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27(27): 83-97.

Kassing JW., 1997a. Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 4(48): 311-332.

Kassing JW., 1997b. Development and validation of the organizational dissent scale. Doctoral Dissertation, Kent State University, Ohio/USA.

Kassing JW., 1998. Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2): 183-229.

Kassing JW., 2000. Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1): 58-70.

Kavak O, Kaygın E., 2018. Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1): 33-51.

Kaya Ç., 2016. Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46): 81-96.

Klaas BS, Olson-Buchanan JB, Ward AK., 2012. The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38(1): 314–345.

Kürü SA, Demirel O., 2021. Örgütsel sinizmin ardılları üzerine görgül bir araştırma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(2): 71-93.

Kürü SA, Demirel O, Kansoy SU., 2022. Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel dışlanışlığın aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1): 197-217.

Lee J, Varon AL., 2016. Employee exit, voice, loyalty, and neglect in response to dissatisfying organizational situations. *International Journal of Business Communication*, 57(1): 30-51.

Mantere S, Martinsuo M., 2001. Adopting and questioning strategy: exploring the roles of cynicism and dissent. 17<sup>th</sup> EGOS European Group for Organisation Studies Colloquium, July 5-7, 2001 Lyon/France.

Metzger, M.D., 2004. A Qualitative inquiry into the formation of beliefs in a police organization. Doctoral Dissertation, The George Washington University, Washington/USA.

Nakip M., 2003. Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Naus F, van Iterson A, Roe R., 2007. Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5): 683–718.

Ng TW, Feldman DC., 2012. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 216-234.

Özdemir B, Atan E., 2018. Karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisi: Bir yapısal eşitlik modeli. *İş Ahlakı Dergisi*, 11(2): 275–298.

Özgenel M, Çetin M., 2021. Effects of organizational cynicism occupational commitment and organizational dissent on knowledge inertia. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 11(2): 365-389.

Peng Y, Ma J, Zhang W, Jex S., 2020. Older and less deviant? The paths through emotional labor and organizational cynicism. *Work, Aging and Retirement*, 7(1): 20-30.

Rusbult CE, Zembrodt IM., 1982. Responses to dissatisfaction in romantic involvements: A multidimensional scaling analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(3): 274-293.

Rusbult CE, Zembrodt IM, Gunn LK., 1982. Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*. 43(6): 1230-1242.

Rusbult CE, Farrell D, Rogers G, Mainous AG., 1988. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.

Sarfraz R, Rathore K, Ali K, Khan MA, Zubair SS., 2022. How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of Pakistan? Exploring mediatory role of organizational dissent. *PloS one*, 17(10): e0276622.

Shahinpoor N, Matt BF., 2006. The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1): 37-48.

Sağır T, Oğuz, E., 2012. Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(2): 1094-1106.

Stewart LP., 1980. Whistle Blowing: Implications for organizational communication. *Journal of Communication*, 28(1): 90-101.

Stickney LT, Geddes D., 2014. Positive, proactive, and committed: The surprising connection between good citizens and expressed (vs. suppressed) anger at work. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(4): 243-264.

Sverke M, Goslinga S., 2003. The consequences of job insecurity for employers and unions: exit, voice and loyalty. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2): 241-270.

Turnage AK, Goodboy AK., 2016. Email and face to face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53(3): 271-285.

Uysal HT., 2019. Örgütsel dışlanmanın çalışanlarda sinizm gelişimine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 319-326.

Weiskopf R, Tobias-Miersch Y., 2016. Whistleblowing, parrhesia and the contestation of truth in the workplace. *Organization Studies*, 37(11): 1621-1640.

[www.sozluk.gov.tr](http://www.sozluk.gov.tr), <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 7.01.2023).

Yıldız K., 2013. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical for the Languages*, 8(6): 853-879.

Zaini RM, Elmes MB, Pavlov OV, Saeed K., 2016. Organizational dissent dynamics. *Management Communication Quarterly*, 31(2): 258-277.

Zeng C, Kelly S, Goke R., 2020. Exploring the impacts of leader integrity and ethics on upward dissent and whistleblowing intentions. *Communication Reports*, 33(2): 82-94.