



**T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**SEYİRCİ KALMA ETKİSİ İLE ÖRGÜTSEL  
MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL  
DESTEK ALGISININ ARACILIK ETKİSİ: HAVA  
TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**MEHMET FATİH VURAL**

**BURSA – 2024**





**T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**SEYİRCİ KALMA ETKİSİ İLE ÖRGÜTSEL  
MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL  
DESTEK ALGISININ ARACILIK ETKİSİ: HAVA  
TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**MEHMET FATİH VURAL**

**Danışman:  
Prof. Dr. FÜSUN ÇINAR ALTINTAŞ**

**BURSA – 2024**

**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Ana bilim / Ana sanat Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 711720015 numaralı Mehmet Fatih VURAL'ın hazırladığı Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Etkisi: Hava Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma başlıklı doktora tezi ile ilgili savunma sınavı, 22/01/2024 günü 10:00- 12:00 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın (başarılı / başarısız) olduğuna .....(oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye  
Prof. Dr. Aşkın KESER  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye  
Doç. Dr. Zafer AYKANAT  
Ardahan Üniversitesi

Üye  
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye  
Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer RÜZGAR  
Bursa Teknik Üniversitesi

22/01/ 2024



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih:10/01/2024

Tez Başlığı: Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Etkisi: Hava Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 143 sayfalık kısmına ilişkin, 15/12/2024 tarihinde şahsım tarafından Turnitin\* adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 7 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

10.01.2024

|                       |                                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adı Soyadı:</b>    | Mehmet Fatih Vural                                                            |
| <b>Öğrenci No:</b>    | 711720015                                                                     |
| <b>Anabilim Dalı:</b> | İşletme                                                                       |
| <b>Programı:</b>      | Yönetim ve Organizasyon Doktora                                               |
| <b>Statüsü:</b>       | <input type="checkbox"/> Y.Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora |

**Danışman**

Prof. Dr. Füsun Çınar Altıntaş

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Etkisi: Hava Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

**Adı Soyadı: Mehmet Fatih VURAL**

**Öğrenci No: 711720015**

**Anabilim Dalı: İŞLETME**

**Programı: Yönetim ve Organizasyon**

Tezin Türü: Yüksek Lisans ☐ Doktora ☒ Sanatta Yeterlilik ☐

## ÖZET

|                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| <b>Yazar adı soyadı</b> | Mehmet Fatih VURAL             |
| <b>Üniversite</b>       | Bursa Uludağ Üniversitesi      |
| <b>Enstitü</b>          | Sosyal Bilimler Enstitüsü      |
| <b>Anabilim dalı</b>    | İşletme                        |
| <b>Bilim dalı</b>       | Yönetim ve Organizasyon        |
| <b>Tezin niteliği</b>   | Doktora                        |
| <b>Mezuniyet tarihi</b> | 22/01/2024                     |
| <b>Tez danışmanı</b>    | Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ |

### SEYİRCİ KALMA ETKİSİ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ ARACILIK ETKİSİ: HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Seyirci kalma etkisi birden fazla kişinin var olduğu her ortamda oluşabilmektedir. Örgütlerde birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturdukları yapılar olması nedeniyle seyirci kalma etkisinin gözlenmesi son derece doğaldır. Ancak, seyirci kalma etkisi yazında sosyal psikoloji alanında incelenmesine rağmen örgütsel davranış alanında yeterince incelenmediği görülmektedir. Çalıştıkları kurum içerisinde bireyler birtakım memnuniyetsizlik doğuran durumlara, adil olmayan uygulamalara ve hatta zorbalığa varan davranışlara şahit olmalarının yanı sıra örgütsel aksaklıklara, potansiyel fırsatlara ve yolsuzluklara da şahit olmaktadır. Söz konusu sorunların çalışanlar tarafından yöneticilere bildirilme süreçlerindeki gecikmeler sorunların katlanarak karmaşıklaşması ve örgütün daha büyük zarar görmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu gecikmelerin potansiyel nedenleri, bireylerin misilleme yaşamaktan korkmaları ya da ilgisiz (bana dokunmayan yılan bin yaşasın) olmaları şeklinde açıklanabilir. Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak mevcut çalışmada, havacılık sektöründe hizmet sağlayıcı örgütlerde seyirci kalma etkisinin tespit edilmesi, örgütsel muhalefet davranışıyla nasıl bir ilişkisinin olduğunun ortaya koyulması ve bu ilişkide çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin aracılık rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, araştırma İstanbul bölgesinde hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışan n=248 katılımcıdan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, SmartPLS4 programıyla yapısal eşitlik modelleme analizi ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde seyirci kalma etkisiyle örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkide örgütsel destek algısının da aracı role sahip olduğu ortaya koyulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** *Seyirci Kalma Etkisi, Örgütsel Muhalefet, Algılanan Örgütsel Destek, Havayolu İşletmeleri*

## ABSTRACT

|                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| <b>Name &amp; Surname</b>     | Mehmet Fatih VURAL             |
| <b>University</b>             | Bursa Uludağ University        |
| <b>Institute</b>              | Institute of Social Sciences   |
| <b>Field</b>                  | Business Administration        |
| <b>Subfield</b>               | Management and Organisation    |
| <b>Degree awarded</b>         | PhD                            |
| <b>Date of degree awarded</b> | 22/01/2024                     |
| <b>Supervisor</b>             | Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ |

### **THE MEDIATING ROLE of ORGANIZATIONAL SUPPORT in THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL DISSENT and the BYSTANDER EFFECT: A STUDY in the AIR TRANSPORTATION SECTOR**

The bystander effect can manifest in any environment where multiple individuals coexist. In organizational settings, characterized by the convergence of numerous individuals, the occurrence of the bystander effect is quite natural. Despite being extensively studied in social psychology literature, the bystander effect has not received sufficient attention in the field of organizational behavior. Dissatisfaction-inducing circumstances, unfair practices, and even behaviors escalating to bullying, coupled with organizational dysfunctions, potential opportunities, and instances of corruption are witnessed by employees within their respective institutions. Delays in reporting these issues to management contribute to the complications and exacerbation of problems, ultimately resulting in greater harm to the organization. The potential reasons for these delays include individuals fearing retaliation or adopting an indifferent "not my problem" attitude. Building upon these observations, this study aims to identify the bystander effect in service-provider organizations within the aviation sector, elucidate its relationship with organizational dissent behavior, and ascertain the mediating role of employees' perceived organizational support in this relationship. The research collected data from n=248 participants working in aviation organizations in the Istanbul region. The gathered data were analyzed and interpreted using Structural Equation Modeling analysis with the SmartPLS4 program. Findings from the study indicate a negative relationship between the bystander effect and organizational dissent, with organizational support perception playing a mediating role in this relationship.

**Keywords:** *Bystander Effect, Organizational Dissent, Perceived Organizational Support, Airline Businesses*

## ÖNSÖZ

Seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün incelendiği bu tez çalışması her tez gibi yoğun emek ve çabanın ürünüdür. Bu emek ve çabanın icracısı olarak her ne kadar kapak sayfasında tek bir yazar ismi yer alıyor olsa da bu görünen hakikatin küçük bir parçasıdır. Öyle ki her insanın yaşamı süresince kişisel gelişimine onlarca kişi katkı sağlar. Bu tezin bu aşamaya gelmesindeki birkaç yıllık yazım süreci muhakkak çok önemlidir ancak hayatımın her aşamasında gelişime katkı sağlayan onlarca insanın da en az şahsım kadar bu teze katkısı olduğu hakikatin kendisidir. Fakat hafıza-i beşer nisyan ile maluldür derler ve bu aşamaya gelene dek onlarca katkı sağlayan kişinin tamamını hatırlayabilmek doğamız gereği imkansızdır. Yine de birkaç mihenk noktası bu yolculuğun nerelerden, kimlerle ve nasıl geçtiğini idrak etmemizi sağlamakta ve vefa beklemektedir. Hayat yolculuğunun her aşamasında ahde vefa göstermemiz gereken psikolojik sözleşmeler yapmaktayız ve vakti geldiğinde ahdi yerine getirmek yaratılış gayemize yakışır bir tavidir. Dolayısıyla aile hayatımız, eğitim hayatımız, çalışma hayatımız boyunca pek çok kişiye karşı vefa borcumuz oluşmaktadır. Şahsım için hem aile hayatımda hem eğitim hayatımda hem de çalışma hayatımdaki kilometre taşları daima yoluma rehber olmuştur.

Henüz eğitim hayatımın başında, beni okula kaydettiren, ilkokul yıllarımda karlı ve soğuk kış sabahlarında ben daha sıcak yatağımdan dahi çıkmamışken okul yolundaki yarım metreden fazla karda kürekle onlarca metre patika yol açarak, ıslanmadan ve zorlanmadan okuluma gitmemi sağlayan dedem okul hayatıma ilk ve en kıymetli ışığı tutmuştur. Ailemde her zaman destekçim olan babam, çok cefa çeken ama hiçbir zaman bunu bana yansıtmayan ve her koşulda destekleyen annem, bana ufuk olan amcalarım, annem kadar sahiplenilen yengelerim, en büyük şansım ve tutunduğum her dalı sağlam bir çeliğe dönüştüren halam, dünyama anlam katan kardeşlerim, hiçbir zaman kırmayan dayılarım yoluma her zaman ışık olmuşlardır. Yanı sıra kan bağıyla değil evlilik akdiyle hayatıma giren ve her alanda olduğu gibi eğitim hayatımda da büyük destekçim olan canım eşime tez çalışmam sırasında her zaman motive edici olduğu ve geniş sosyal çevresi sayesinde veri toplamama katkı sağladığı için teşekkürü borç bilirim.

Eğitim hayatımdaki mihenk taşlarından biri olan tanıdığım günden beri vicdanı, samimiyeti, nezaketi, şahsiyeti ile insan olarak örnek aldığım; çalışma ahlakı, bilgisini paylaşması, ilgili olması, yol göstermesi, entelektüel birikimi ile akademisyen olarak örnek aldığım ve bu tez çalışmasında büyük emeği ve katkısı olan kıymetli hocam Prof. Dr. Füsün Çınar Altıntaş’a minnettarım. Bu çalışma boyunca yardımını hiçbir zaman esirgemeyen, başım her sıkıştığında ilk durağım olan, çalışmamın analizlerini yapmamda büyük katkı sağlayan, her zaman güven duyduğum ve duruşunu asla bozmayan kıymetli hocam Doç. Dr. Zafer Aykanat’a teşekkür ederim. Ayrıca doktora sürecimin başından sonuna kadar katkıları olan Bursa Uludağ Üniversitesi’ndeki tüm hocalarıma da teşekkürü borç bilirim.

Ardahan Üniversitesi’ndeki çalışma hayatımda hiçbir zaman bana zorluk yaşatmayan ve destekleyici olan yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım. Fakat isimlerini zikretmeden geçmek istemediğim; tez çalışmam süresince kapımı çalıp motive edici konuşmalarla beni destekleyen Dr. Öğr. Üyesi Şafak Altay’a, çizimler ve teknik konularda bilgisini esirgemedi her zaman paylaşan Doç. Dr. Hakan Cavlak’a, bana sabreden ofis arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Meriç Tokmak’a, tüm sorunlarıma içtenlikle yardım eden ve çözmek için elinden geleni yapan Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Yeke’ye sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

|                          |      |
|--------------------------|------|
| ÖZET.....                | i    |
| ABSTRACT .....           | ii   |
| İÇİNDEKİLER .....        | v    |
| TABLolar LİSTESİ.....    | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....    | x    |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xi   |
| GİRİŞ .....              | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI .....                                                                         | 3  |
| 1.1. Çalışmanın Amacı ve İncelediği Problem.....                                                             | 3  |
| 1.2. Çalışmanın Kuramsal Çerçevesi .....                                                                     | 5  |
| 1.3. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi .....                                                           | 9  |
| 1.3.1. Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi .....                                            | 9  |
| 1.3.2. Seyirci Kalma Etkisi İle Örgütsel Muhalefet İlişkisinde Örgütsel Destek<br>Algısının Aracı Rolü ..... | 11 |
| 1.4. Çalışmanın Varsayımları ve Kısıtları.....                                                               | 13 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÇALIŞMADA İNCELENEN DEĞİŞKENLERİN

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| KAVRAMSALLAŞTIRILMASINA İLİŞKİN YAZIN İNCELEMESİ .....     | 14 |
| 2.1. Seyirci Kalma Etkisinin Kavramsallaştırılması .....   | 14 |
| 2.1.1. Seyirci Kalma Etkisinin Dayandığı Kuramlar .....    | 16 |
| 2.1.1.1. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı .....                 | 16 |
| 2.1.1.2. Atfetme (Yükleme) Kuramı .....                    | 17 |
| 2.1.1.3. Sosyal Kimlik Kuramı.....                         | 18 |
| 2.1.2. Seyirci Kalma Etkisinin Oluşma Nedenleri .....      | 19 |
| 2.1.3. Örgütsel Alanda Seyirci Kalma Etkisi .....          | 24 |
| 2.1.4. Seyirci Kalma Etkisini Doğuran Olayın Gelişimi..... | 27 |
| 2.2. Örgütsel Muhalefetin Kavramsallaştırılması .....      | 29 |
| 2.2.1. Örgütsel Muhalefetin Dayandığı Kuramlar .....       | 33 |
| 2.2.1.1. Hirschman'ın Çıkış, Ses, Sadakat Kuramı .....     | 33 |
| 2.2.1.2. Bağımsız Düşünme Kuramı .....                     | 34 |

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1.3. Göze Çarpmayan Kontrol Kuramı .....                                                          | 35 |
| 2.2.2. Muhalefet Türleri .....                                                                        | 35 |
| 2.2.2.1. Açık Muhalefet.....                                                                          | 36 |
| 2.2.2.2. Gizli Muhalefet .....                                                                        | 37 |
| 2.2.2.3. Dışsal Muhalefet .....                                                                       | 37 |
| 2.2.3. Muhalefeti Tetikleyen Olaylar .....                                                            | 38 |
| 2.2.4. Muhalefet Stratejileri .....                                                                   | 41 |
| 2.2.5. Muhalefeti Engelleyen Durumlar.....                                                            | 44 |
| 2.2.6. Örgütsel Muhalefet Süreci .....                                                                | 46 |
| 2.2.7. Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi .....                                     | 47 |
| 2.3. Örgütsel Destek Algısının Kavramsallaştırılması .....                                            | 49 |
| 2.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Kuramlar .....                                           | 53 |
| 2.3.1.1. Sosyal Değişim Kuramı .....                                                                  | 53 |
| 2.3.1.2. Karşılıklılık Normu Kuramı .....                                                             | 53 |
| 2.3.1.3. Örgütsel Destek Kuramı.....                                                                  | 54 |
| 2.3.1.4. Lider Üye Etkileşimi Kuramı.....                                                             | 54 |
| 2.3.1.5. ERG Kuramı .....                                                                             | 55 |
| 2.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri .....                                                    | 55 |
| 2.3.2.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Öncülleri .....                                         | 55 |
| 2.3.2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Bireysel Öncülleri .....                                         | 58 |
| 2.3.3. Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Destek Algısı İlişkisi.....                                  | 60 |
| 2.4. Çalışmada Ele Alınan Değişkenleri İnceleyen Ampirik Bulgulara Yönelik Yazın İncelemesi .....     | 62 |
| 2.4.1. Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Yazın İncelemesi.....                 | 62 |
| 2.4.1.1. Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi .....       | 62 |
| 2.4.1.2. Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi ..... | 63 |
| 2.4.2. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Yazın İncelemesi.....                  | 67 |
| 2.4.2.1. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi .....        | 67 |

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.2.2. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi .....     | 71 |
| 2.4.3. Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Yazın İncelemesi ..                   | 75 |
| 2.4.3.1. Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi .....       | 75 |
| 2.4.3.2. Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi ..... | 77 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                                                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. SEYİRCİ KALMA ETKİSİ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA .....</b> | <b>82</b>  |
| 3.1. Araştırmanın Amacı .....                                                                                                                  | 82         |
| 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....                                                                                                  | 82         |
| 3.3. Araştırmanın Yöntemi.....                                                                                                                 | 84         |
| 3.3.1. Araştırma Örneklemi ve Veri Toplama Süreci .....                                                                                        | 84         |
| 3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler.....                                                                                   | 86         |
| 3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler .....                                                                                      | 91         |
| 3.5. Araştırma Bulguları.....                                                                                                                  | 91         |
| 3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....                                                                                           | 91         |
| 3.5.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi Sonuçları .....                                     | 93         |
| 3.5.2.1. Seyirci Kalma Etkisi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları .....                                                  | 93         |
| 3.5.2.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları .....                                                    | 95         |
| 3.5.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları .....                                             | 96         |
| 3.6. Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları .....                                                                                                       | 97         |
| 3.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları.....                                                                                                | 101        |
| <b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>                                                                                                            | <b>109</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                          | <b>120</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                                              | <b>150</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1</b> Muhalefeti Tetikleyici Etmenler .....                                                           | 38  |
| <b>Tablo 2</b> Algılanan örgütsel desteğin öncülleri .....                                                     | 58  |
| <b>Tablo 3</b> Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi .....          | 62  |
| <b>Tablo 4</b> Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi .....    | 63  |
| <b>Tablo 5</b> Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi .....           | 68  |
| <b>Tablo 6</b> Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi .....     | 71  |
| <b>Tablo 7</b> Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi .....       | 76  |
| <b>Tablo 8</b> Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi ..... | 77  |
| <b>Tablo 9</b> Seyirci kalma etkisi ölçeğine ilişkin yakınsak ve ayrışma geçerliliği değerleri                 | 88  |
| <b>Tablo 10</b> Seyirci Kalma Etkisi Ölçeği.....                                                               | 88  |
| <b>Tablo 11</b> Örgütsel Muhalefet Ölçeği.....                                                                 | 89  |
| <b>Tablo 12</b> Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği .....                                                         | 90  |
| <b>Tablo 13</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....                                  | 92  |
| <b>Tablo 14</b> Seyirci Kalma Etkisi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı .....           | 93  |
| <b>Tablo 15</b> Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı .....             | 95  |
| <b>Tablo 16</b> Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı.....       | 96  |
| <b>Tablo 17</b> Ölçüm Modeli: Faktör Yükleri, Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri .....                       | 98  |
| <b>Tablo 18</b> Fornell - Larcker Ayrışma Geçerliliği Sonuçları .....                                          | 99  |
| <b>Tablo 19</b> HTMT Kriteri Bağlamında Ayrışma Geçerliliği Sonuçları .....                                    | 100 |
| <b>Tablo 20</b> Model Uyum İyiliği .....                                                                       | 102 |
| <b>Tablo 21</b> Determinasyon Katsayıları Sonuçları .....                                                      | 102 |

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 22</b> Doğrudan Etkiyi Gösteren Yapısal Model Yol Katsayıları .....  | 103 |
| <b>Tablo 23</b> Aracılık Etkisini Gösteren Yapısal Model Yol Katsayıları..... | 104 |
| <b>Tablo 24</b> Araştırma Hipotezleri Kabul/Red Değerlendirmesi .....         | 107 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1 Araştırmanın Hipotetik Modeli .....                  | 9   |
| Şekil 2 Yardım Sağlanma Süreci ve Engelleyici Etmenler ..... | 23  |
| Şekil 3 Muhalefet Stratejisinin Oluşumu .....                | 42  |
| Şekil 4 Örgütsel Muhalefet Süreci .....                      | 46  |
| Şekil 5 Hipotetik Model.....                                 | 82  |
| Şekil 6 Yapısal Eşitlik Modellemesi.....                     | 101 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|               |                              |
|---------------|------------------------------|
| <b>KMO</b>    | :Kaiser-Meyer-Olkin          |
| <b>HTMT</b>   | :Heterotrait-Monotrait Ratio |
| <b>VIF</b>    | :Eş doğrusallık değerleri    |
| <b>NFI</b>    | :Normed Fit Index            |
| <b>DUYİLG</b> | :Duygusal İlgisizlik         |
| <b>MİSKOR</b> | :Misilleme Korkusu           |
| <b>SORDAG</b> | :Sorumluluğun Dağılımı       |
| <b>YAMUH</b>  | :Yapıcı Açık Muhalefet       |
| <b>SAMUH</b>  | :Savunmacı Açık Muhalefet    |
| <b>ÖDA</b>    | :Algılanan Örgütsel Destek   |
| <b>vd.</b>    | :ve diğerleri                |
| <b>TDK</b>    | :Türk Dil Kurumu             |

## GİRİŞ

Örgütler, günümüz iş dünyasında oldukça karmaşık ve dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu dinamizmin bir sonucu olarak, çalışanlar bir dizi farklı etkenin tesiri altında kalarak çeşitli davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu etkenler çalışanların psikolojik ve duygusal refahını olumlu ya da olumsuz yönlere sürüklemektedir. Bu durum sadece bireyleri etkiliyor gibi görünse de örgütlerin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahip bir durum olarak görülmektedir. Çalışanların işyerindeki deneyimleri, örgütlerin etkinliğini, verimliliğini ve itibarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel davranış araştırmaları, çalışanların deneyimlerini anlama ve işyerinde olumlu bir atmosferin nasıl yaratılacağını belirleme amacını taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

Örgütsel davranış araştırmaları incelendiğinde örgütsel muhalefet, örgütsel destek algısı ve seyirci kalma etkisi kavramlarının araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çeken önemli konular arasında yer aldığı görülmektedir. Seyirci kalma etkisi, bireylerin bir olumsuzluk, sorun ya da haksızlık karşısında sessiz kalarak, yardım etmek yerine pasif kalmaları durumunu tanımlamaktadır (Latane ve Darley, 1970). Bu durum çalışanların seslerini duyurmaktan kaçındıkları anlamına gelmektedir. Örgütlerde çalışan sesi, örgütsel aksaklıkların yöneticilere bildirilmesinde önemli bir araç olarak görülmektedir (Morrison, 2014). Kimi zaman sorumluluğun dağılımı, misilleme olması korkusu ve ilgisizlik nedenleriyle yaşanan durumlara seyirci kalınması sesin yöneticilere aktarılmasının önüne geçebilmektedir (Hussain vd., 2019). Tüm bu engelleri aşıp yöneticilere ulaşabilen ses muhalefetin doğmasına zemin hazırlamaktadır (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüte karşı eleştirel tavır sergilediği ve değişim taleplerini ilettiği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki haksızlık, adaletsizlik veya yanlış uygulamalara karşı çıkma eğilimini ifade etmektedir (Goodboy vd., 2008). Bu, çalışanların işyerindeki sorunları dile getirme ve değişiklik taleplerinde bulunma şeklinde kendini göstermektedir. Örgütsel muhalefet, örgütlerin olumsuz uygulamalarını düzeltmelerine ve gelişmelerine yardımcı olmaktadır. Muhalefetin örgütlerde ortaya çıkabilmesi için destekleyici liderlerin varlığı önem taşımaktadır (Kassing, 2000). Destekleyici liderler çalışanları ile kaliteli ilişkiler kurarak çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin artmasını sağlamaktadırlar (Maertz vd., 2007). Algılanan örgütsel destek ise, çalışanların örgütleri tarafından desteklendiğini hissetmeleri durumunu anlatan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Eisenberger vd.,

1986). Çalışanların desteklendiklerini hissetmeleri bağlılıklarının, özdeşleşmelerinin ve performanslarının artmasına sebep olmaktadır işe devamsızlıklarının ve tükenmişlik, sinizm gibi olumsuz durumların azalmasına neden olmaktadır (Kurtessis vd., 2017)

Her ne kadar örgütsel muhalefet ve örgütsel destek algısı kavramları yönetim yazınında yoğun ilgi görüyor olsa da seyirci kalma etkisi kavramı yönetim yazınında gözden kaçmış bir konu olduğu düşünülmektedir. Psikoloji yazınında uzun yıllardır kapsamlı bir şekilde incelenen kavram, Hussain vd., (2019) tarafından Academy of Management'ta yayınlanan makale ile yönetim yazınında da dikkatleri çekerek üzerine yapılan incelemelerin çoğalmasına öncü olmuştur. Özellikle yönetim ve örgüt psikolojisi alanlarında, seyirci kalma etkisi üzerine yapılan çalışmalar bilindiği kadarıyla sınırlıdır ve bu çalışmaların çoğu şiddet ve zorbalığa maruz kalan çalışanlara yardımda bulunmama durumunu ele almaktadır (You ve Lee, 2019; Biçer, 2022; Kuntz ve Searle, 2023). Bu bağlamda önceki çalışmaların seyirci kalma etkisini örgütsel tutumlarla yeterince ilişkili bir şekilde açıklamaktan uzak olmaları yazındaki boşluğu işaret etmektedir. Bu nedenle mevcut çalışmada, seyirci kalma etkisini daha geniş bir perspektifle ele alarak, örgütsel muhalefetle olan ilişkisini açıklamak ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü test ederek yazına yeni bir bakış sunmak amaçlanmaktadır. Türkçe yazında, seyirci kalma etkisi kavramının daha önce de ifade edildiği üzere yönetim ve psikoloji yazınında sınırlı bir şekilde incelendiği görülmektedir. Buradan hareketle mevcut çalışma ile söz konusu yazında boşluğun doldurulması ile özgün bir katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Mevcut çalışma, üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmanın amacı, kapsamı, önemi, varsayımları, kısıtları vurgulandıktan sonra kısaca kavramsal çerçeve kapsamında araştırma sorusu ve hipotezlere ilişkin bilgi verilmektedir. İkinci bölümde, kavramsal çerçeve kapsamında örgütsel muhalefet, seyirci kalma etkisi ve algılanan örgütsel destek kavramları detaylı olarak ele alındıktan sonra değişkenlerle ilgili yazında yer alan ampirik bulgulara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Bu bölümde araştırma tasarımı, veri toplama yöntemleri ve istatistiksel analizler hakkında bilgi verildikten sonra bulgular sunularak hipotez sınamalarının sonuçları açıklanmaktadır. Sonrasında analizler neticesinde elde edilen bulgular değerlendirilerek sonuçlar tartışılmış, bu kapsamda genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmanın hangi amaçla yürütüldüğü ve hangi problemlere cevap aradığı açıklanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi ve geliştirilen araştırma hipotezleri verilmekte, sonrasında çalışmanın önemi, varsayımları ve kısıtlarına değinilmektedir.

#### 1.1. Çalışmanın Amacı ve İncelediği Problem

Örgütsel davranış yazınında örgütlerde psikolojik şiddet ve mobbing gibi sapkın davranışların var olduğu durumlarda söz konusu davranışlara seyirci kalanların varlığından bahsedilmekte (Coyne vd., 2019) ve seyirci sayısı arttıkça olaylara müdahale süresinin geciktiği ifade edilmektedir (Latane ve Darley, 1970). Bu gecikme, tanıklık edenlerin müdahale sorumluluğunu diğer tanıklarla paylaşması, başkaları tarafından yargılanma korkusu ve diğer tanıkların müdahalede bulunmayışından etkilenilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Fischer vd., 2011). Tanıkların müdahaleden kaçınması sadece fiziksel olarak yardımdan kaçınmayı değil aynı zamanda tanıkların sessiz kalmalarını da içermektedir. Çalışanlar, örgütsel koşullar hakkındaki davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini bu örgütsel koşulları değiştirebilme ve düzeltebilme gücüne sahip olan kişilerle paylaşmayarak sessiz kalabilmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Benzer şekilde örgütlerinde adaletsizliğe maruz kalan çalışanlar da sessiz kalmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000) ve bu duruma şahitlik edenlerin sayısı arttıkça sessiz kalma süresinin de arttığı bilinmektedir (Gerstein ve Shaw, 2006). Çalışanın koşulları değiştirme arzusu ile iletişime geçmesi veya bu koşulları iyileştirme gücüne sahip olan kişilerle bu koşulları konuşması durumunda sessizlik bozulabilmekte ve çalışanlar, karşı oldukları fikirleri sessiz kalmayarak örgüt içerisindeki başkalarına aktarabilmektedirler. Bu durum yazında çalışanın örgütünden ayrı hissetmesi, örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkında anlaşmazlık veya çelişkili fikirlerin ifade edilmesini içeren çalışan sesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet kavramı ile açıklanmaktadır (Kassing, 1997). Çalışanların karşı oldukları fikirlerini örgüt içerisindeki diğerlerine ya da düşüncenin kaynağına açıkça ifade etmesi sonucunda *açık muhalefet* ortaya çıkmaktadır. Bu durumda muhalif olan kişi karşıtlığını ifade edeceği zaman herhangi bir yaptırıma veya misillemeye tabi tutulmayacağını bilmesi halinde açıkça muhalefet yapacaktır. Çalışanların fikirlerini dile getirdiklerinde düşman olarak algılanacaklarını ve

bir misillemeye tabi tutulacaklarını hissettikleri zaman *gizli muhalefet* ortaya çıkmaktadır. Gizli muhalifler fikirlerini açıkça ifade etmekten çekinmektedirler fakat kendileriyle aynı düşünceye sahip olduğuna inandığı kişilerle görüşlerini paylaşmaktadırlar. *Dışsal muhalefet* olarak adlandırılan muhalefet türü ise tıpkı gizli muhalefet gibi çalışanların düşmanca bir tavırla ve bir misillemeye karşılaştıklarına inandıkları zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Daha çok fikirlerin iş dışı arkadaşlar, aile üyeleri ve yabancılar gibi tepki verme riski az olan kişilere aktarılmasıyla bir yakınma gibi ortaya çıkmaktadır. İş yerindeki denetçiler, yöneticiler, amirler gibi konuyla doğrudan ilgili kişilere muhalif düşünceler yansıtmamaktadır (Kassing, 1997).

Örgüt içerisinde muhalif görüşlerin rahatça dile getirilmesi ve dolayısıyla çalışanların sessizleşmesinin önüne geçilmesinin temelinde çalışanların yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Özdevecioğlu, 2003; Tekmen, 2016). Örgütsel destek algısı, çalışanların katkısına değer verme derecesi ve çalışanın iş yerindeki refahını örgütün önemseme düzeyi hakkındaki çalışanların algısı olarak tanımlanmaktadır. Yani örgütün çalışanın çabalarının farkında olması ve övgü/onay ifadelerinin sıklığı çalışanın algıladığı örgütsel desteği artırmaktadır. Bu algı gelecekte çalışanın hastalıkları, hataları veya üstün performansı durumlarında olası örgüt tepkisinin nasıl olacağı veya ücret ödemelerinin nasıl olacağı konularında çalışanın örgütün tepkileri konusundaki algılarını içermektedir. Övgü ve onay ihtiyaçları karşılandığı ölçüde çalışan örgüt üyeliğini öz kimliğine dahil ederek örgütüne karşı olumlu bir bağ geliştirmektedir. Bu çaba-sonuç beklentisi ve duygusal bağlılık çalışanların daha fazla katılım ve performans göstermelerini sağlayarak örgütlerin hedeflerine ulaşma çabalarına katkı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1990).

Tüm bu kuramsal arka plana dayalı olarak bu mevcut tez çalışması örgütsel muhalefet ile seyirci kalma etkisi arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bunun yanında söz konusu ilişkide örgütsel destek algısının aracı rolü incelenmektedir. Yapılan yabancı ve Türkçe yazın incelemesinde seyirci kalma etkisine ilişkin çalışmaların özellikle yönetim yazınında çok yoğun olarak çalışılmadığı büyük oranda psikoloji yazınında bu konuya ilginin yoğun olduğu görülmüştür (Latane ve Nida, 1981; Fischer vd., 2011; Christianson, 2015; Coyne vd., 2017; You ve Lee, 2019; Tatlıoğlu, 2020). Özellikle yönetim yazınında sıklıkla kavram ve kuramların transfer edilerek yazının zenginleştirildiği ve örgütsel bağlamda yaşanan olayların anlamlandırılmaya çalışıldığı

gözlemlenmektedir. Psikoloji yazınından yönetim yazınına transfer edilen pek çok kavram ve kuramdan bahsetmek de mümkündür. Psikolojik sağlamlık (Carver, 1998), öz sefkat (Neff, 2003), öz yeterlilik (Schwarzer ve Jerusalem, 1995), psikolojik iyi oluş (Ryff, 1989), kişilik (Carrel 1973), psikolojik sermaye (Luthans vd., 2006) bu kavram ve kuramlardan bazılarıdır. Seyirci kalma etkisi de psikoloji yazınından örgüt yazınına transfer edilen bir kavramdır (Voelpel vd., 2008; Scully ve Rowe, 2009; Hussain vd., 2019; Yasa vd., 2022). Fakat bu çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu ve örgüt yazınında yer alan çalışmaların pek çoğunun şiddet gören çalışanlara yardımda bulunulmaması durumunu açıklamak için kullanıldığı görülmektedir. Bu noktada mevcut tez çalışmasının örgütlerde seyirci kalma etkisi, örgütsel muhalefet ve örgütsel destek algısı ilişkisinin incelenmesi yabancı ve Türkçe yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkçe yazında seyirci kalma etkisi psikoloji yazınında (Tatlıoğlu, 2020), Siyasal bilimler yazınında (Polat, 2022) ve örgüt yazınında (Küçükşenel ve Urhan, 2013; Biçer, 2022) olmak üzere toplam dört çalışma yapıldığı görülmektedir<sup>1</sup>. Bu nedenle mevcut tez çalışmasının Türkçe yazında da özgün değere ve önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir.

Mevcut tez çalışmasının sonuçlarının hem insan kaynakları pratiklerine hem de seyirci kalma etkisi yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yukarıda belirtilen amacı gerçekleştirmek üzere çalışmanın kavramsal çerçevesi aşağıda verilmiştir.

## **1.2. Çalışmanın Kuramsal Çerçevesi**

Darley ve Latane (1968) yaşanan bir olay<sup>2</sup> neticesinde seyirci kalma etkisi (bystander effect) kavramsallaştırmasını yazına kazandırmışlardır. Seyirci kalma, (Bystander) Cambridge Dictionary’de (2021) “yakınlarda duran ve olup biteni seyreden ama onun içinde yer almayan kimse” olarak ifade edilmektedir. Sözcüğün Türkçe karşılığına baktığımızda TDK’ya (2021) göre “bir olay karşısında hiçbir tepki göstermeyerek işe karışmamak” şeklinde ifade edilen kavram seyirci kalmak veya seyirci olmak olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla gerek yabancı gerekse Türkçe yazındaki karşılıkları incelendiğinde kelimenin Tatlıoğlu (2020) tarafından kullanılan şekli ile doğru bir şekilde kavramsallaştırıldığı düşünülmektedir. Bu nedenle mevcut tez çalışmasında kavram, seyirci kalma etkisi olarak kullanılmıştır. Seyirci kalmak, Clarkson'a (1987)

<sup>1</sup> Türkçe yazında iki araştırma daha bulunmaktadır. Ancak, metodoloji ve veri toplama açısından etik uygunluk taşımadığı düşünülerek burada o çalışmalara yer verilmemektedir.

<sup>2</sup> Teorinin çıkış noktası sayılan olay ikinci bölümde ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

göre, genellikle bir kerelik bir olay sırasında, başka bir bireyin yardıma ihtiyacı olduğunda müdahale etmeyen birinin davranışını anlatmaktadır. Tanım olarak, seyirci terimi tanıkla eşanlamlıdır; fiziksel olarak vardır, ancak ne fail ne de kurbandır ve olan bitenden sorumlu tutulmamaktadır (Barnett ve Barnett, 1999). Darley ve Latane'e (1968) göre acil bir duruma şahitlik eden kişi sayısı arttıkça olaya müdahale olasılığının azalması durumuna seyirci kalma etkisi adı verilmektedir. Latane ve Darley (1970) kavramı; 1. Zarar verme olasılığı olan ve cana veya mala fiilen zarar veren 2. Daha önce yaşanmamış ve yaşanma ihtimali tahmin edilemeyen olağan dışı olaylar. 3. Acil müdahale gerektiren olaylar acil durum olmak üzere üç boyutta tanımlanmışlardır. Acil durumların farkına varmak bireylerde bir uyarılma neticesinde gerçekleşmektedir. Seyirciler; acil durumun ciddiyetine göre, acil durumun yaşandığı noktaya yakınlığa göre, empati kurma yeteneğine göre ve acil durumun devam etme süresine bağlı olarak fizyolojik bir uyarılma durumu yaşamaktadırlar (Piliavin ve Piliavin, 1972). Bu fizyolojik uyarılmanın sebep olduğu fizyolojik tepkiler sayesinde olaya seyirci olan bireyler içsel olarak hızlıca müdahale kararı almaktadırlar. Ancak, tam tersi durumlarda yani seyirciler, acil bir durum hissetmemeleri durumunda müdahalede bulunmak için güdülenmemektedirler (Lee ve Lee, 2010). Uyarılan bireylerin yardıma ihtiyaç duyan birinin varlığına duyarsız kalmayıp (ya da acil durum olarak algılayıp) yardımda bulunma eğilimi gösterme ihtimalinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Fakat bu durum birtakım tetikleyiciler neticesinde şekillenmektedir. Evrimsel yaklaşım kuramı bu tetikleyicilerden biri olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre genetik olarak bireyler başkalarına yardım etme güdülerıyla doğarlar. Bu durum nesli devam ettirebilmek için elzemdir (Batson, 1998). Bu durumda bireylerin nesillerini devam ettirebilmek için yardım davranışında bulunmaları düşüncesi doğal olarak nesli devam ettirme konusunda en önemli role sahip olan akrabalara yardım etmenin birey için öncelikli seçim olduğu belirtilmektedir (Davidio vd., 1991). Evrimsel yaklaşımın öne sürdüğü bu düşünceler tartışılmaktayken yardım etme davranışının kökeni hakkında Campbell (1972) toplumsal ve kültürel bir bakış açısını önermektedir. Bu yaklaşıma göre sadece yakın akrabalara değil yabancılara da yardım edilmektedir ve bu yardım davranışının altında kültürel nedenler yatmaktadır. Kültürel norm ve kurallar toplumda alışlagelmiş bir yardım güdüsü oluşturmaktadır. Yardım etme davranışının öğrenilerek de kazanıldığı düşünülmektedir. Öğrenme yaklaşımı temelde pekiştirme ve gözlem yoluyla öğrenme olarak iki yolla kazanılmaktadır (Sprafkin vd., 1975). Bu yaklaşıma göre bireylerin

olumlu davranışlarının ödülleri veya cezalarla pekiştirilmesi durumunda yardım etme davranışı öğrenilmektedir. Bir diğer öğrenme şekli olan gözlem yoluyla öğrenme ise bireylerin ebeveynleri veya çevrelerindeki başkalarını gözlemleyerek yardım etme davranışını öğrenmeleri yönündedir (Taylor vd., 2020). Bickman ve Kazman'a (1973) göre ise bir kişiye yardım edilip edilmeyeceği yaşanan durumun gereklerine bağlanmaktadır. Bu gerekliliği yazarlar markette süt almak için para isteyen birine yardım olasılığımızın pasta unu için para isteyen birine yardım etme olasılığımızdan daha yüksek olduğu örneği ile açıklamaktadırlar. Yükleme kuramı olarak adlandırılan bu yaklaşım bireylerin yardım etmek için yardım isteyeninin geçerli bir sebebinin olup olmaması derecesine göre yardımda bulundukları varsayımına dayanmaktadır.

Örgütsel alan içerisinde çalışanların birbirlerine yardımda bulunmaları aralarındaki iletişimin gücüyle de ilgilili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kendi hayatları boyunca edindikleri deneyimler ile örgüt içerisinde iletişim konusunda gördükleri teşvik edici durumları birleştirmeleri ile örgüt içerisinde bir iletişim iklimi ortaya çıkmaktadır (Moran ve Volkwein, 1992). İletişim ikliminin güçlü olduğu örgütlerin çoğunlukla örgütsel destek algısının yüksek olduğu örgütler olduğu bilinmektedir (Gizir ve Fakiroğlu, 2019). Çalışanların örgütleri tarafından övgü ve onaylamalar ile desteklenmesi çalışanların iletişimlerini güçlendirmekte ve seslerini diğerleri ile paylaşmalarını teşvik etmektedir (Eisenberger vd., 1986). Düşük destek algısına sahip olan çalışanların örgütlerinde sessizleşmesine neden olduğu düşünülmektedir. Böylesi bir durum acil durumlara tanıklık edenlerin müdahalede bulunmaması anlamına gelmektedir. Bireyler bu eylemsizliği sessiz kalarak gerçekleştirmektedirler. Örgütsel bağlamda, acil bir duruma tanıklık eden bir çalışan durumu dahada kötüye götürecek bir hata yapmaktan kaçındığı için duruma seyirci kalabilmektedir. Yanı sıra aynı çalışanlar kendi statülerini riske atmamak için de tanıklık ettikleri acil durumlar karşısında sessiz kalmaktadırlar (Rosette vd., 2008). Örgüt içerisindeki güç farklılıkları müdahale oranını düşürerek çalışanların sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Hiyerarşik gerginlikler ile birlikte örgütsel sosyal yapılara nüfuz eden korku kültürü de müdahaleden kaçınarak sessiz kalmayı tetiklemektedir (Ashkanasy ve Nicholson, 2003).

Çalışanların sessiz kalmalarının yardım etme davranışlarının azalmasına neden olduğu düşünülmektedir. Aksine örgütler çalışanlarının seslerini duymayı daha çok arzu etmektedirler (Lam ve Mayer, 2014). Hirschman'a (1970) göre çalışanlar kendilerinde

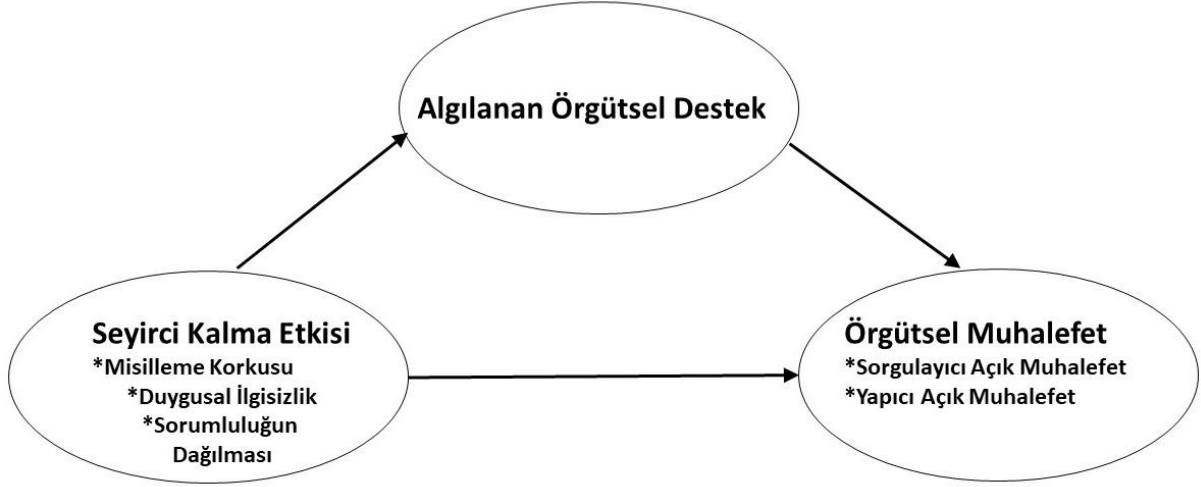
memnuniyetsizlik yaratacak birtakım durumlar yaşadıklarında veya tanıklık ettikleri buna benzer durumlar söz konusu olduğunda ya örgütten ayrılmayı seçmektedirler ya da seslerini yükseltmektedirler. İşten ayrılma seçimi ile tatmin edici olmayan koşullardan kaçmak amaçlanmaktadır. Diğer bir seçenek olan sesini yükselterek ise olumsuz durumları değiştirmek amaçlanmaktadır. Çalışanların bu iki seçenekten hangisini seçeceği konusunda kararsız olmaları ve bu durumu zamana bırakmaları ile bir diğer seçenek olan sadakat davranışı ortaya çıkmaktadır. Sadık çalışanlar örgütlerinde kalarak bir süre sessizlik içerisinde karar verme süreci yaşamaktadırlar ve sadakat düzeyleri yüksek olan çalışanlar seslerini yükseltirken düşük sadakate sahip çalışanlar işten ayrılmayı seçmektedirler. Hirschman (1970) tarafından *çıkış- ses- sadakat (Exit-Voice-Loyalty)* olarak adlandırılan bu kuram örgütsel muhalefetin temel dayanağını oluşturduğu düşünülmektedir. Çalışanların acil bir durum karşısında müdahalede bulunma eğilimleri özellikle; örgütsel değişimler, algılanan adaletsizlikler, örgütsel politikaların yanlış olduğu düşüncesi, farkedilen yolsuzluklar, tanık olunan şiddet gibi durumlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Hegstrom, 1991). Bu gibi durumlar karşısında sessiz kalmayıp görüş ayrılıkları veya etik kaygılarla seyirci kalınmayarak ilgili kişi veya birimlere karşıt görüşlerin aktarılmasıyla muhalefet davranışı açığa çıkmaktadır. Örgüt içerisinde tanıklık edilen ve çalışanda müdahalede bulunma isteği uyandıran durumların varlığına rağmen bu durumlara seyirci kalılabilmektedir (Kassing, 1997). Bu durumun nedeni, örgüt içerisinde muhalif görüş bildirenler hakkında olumsuz düşünce ve yargılamaların olması onları görüşlerini bildirmekten vazgeçirmektedir. Yanı sıra demokratik bir örgüt yapısının olmayışı, misilleme yaşanması korkusu, cezalandırılma endişesi gibi durumların da örgütsel muhalefetin önüne geçerek acil durumlar yaşandığında çalışanların seyirci kalma eğilimlerini artırdığı düşünülmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Yukarıda ele alınan kuramsal açıklamalardan hareketle mevcut tez çalışması örgütlerde çalışanların seyirci kalma etkisinin örgütsel muhalefet ile olan ilişkisini incelemekte ve bu ilişkide örgütsel destek algısının ise aracı bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Araştırma için oluşturulan hipotetik model şekil 1’de görselleştirilmiştir. Modelde örgütlerde seyirci kalma etkisinin örgütsel muhalefeti negatif yönde etkilediği öngörülmektedir. Diğer taraftan seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet ilişkisinde örgütsel destek algısı model için aracı bir değişken olarak ele alınmıştır.

Aşağıdaki bölümde örgütlerde seyirci kalma etkisinin araştırma hipotezlerine konu olan her bir değişken ile ilişkisi açıklanmakta ve bu doğrultuda geliştirilen araştırma hipotezlerine yer verilmektedir.

### Şekil 1

#### Araştırmanın Hipotetik Modeli



### 1.3. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler iki grup altında ele alınmaktadır. Birinci grupta seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenmektedir. İkinci grupta ise seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı rolü ele alınmaktadır.

#### 1.3.1. Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi

Yukarıda izah edilen kuramsal çerçeveye ek olarak Kassing ve Armstrong'a (2002) göre örgütsel muhalefet bazı tetikleyici olaylar tarafından etkilenmektedir. Bu tetikleyici olaylar çalışan davranışları, örgütsel değişim, karar alma, verimsizlik, rol ve sorumluluklar, kaynaklara erişim, etik değerler, performans değerlendirme süreci ve zararların önlenmesidir. Bu tetikleyici olaylardan hiçbir örgüt içerisinde yaşanmayabilir, böylesi bir ortam muhalefeti doğuracak hiçbir şey olmadığını göstermektedir. Fakat bu pek mümkün değildir. Tetikleyici olaylardan bir veya daha fazlası örgüt içerisinde muhakkak yaşanmaktadır. Buna rağmen muhalefet davranışı bazı nedenlerden dolayı engellenmekte ve bireylerin karşıt fikirlerini muhataplarla paylaşması güçleşmektedir. Bu engellerden belkide en önemlisi çalışanın etiketlenme korkusudur. Karşıt görüşe sahip çalışanın diğerleri tarafından uyumsuz ve şikayetçi olarak algılanarak etiketlenmesi çalışanın gerçek düşüncelerini açıklamaktan çekinmesine neden olmaktadır (Garner,

2013). Böylesi bir çekince nedeniyle çalışan karşıt görüşünü ifade etmesi durumunda başkalarıyla çatışma yaşayabileceğini ve neticede örgütten çıkarılabileceğini düşünerek muhalefet davranışından vazgeçebilmektedir (Devine ve Maassarani, 2011; Klaas ve DeNisi, 1989). Örgütten çıkarılmak gibi en ileri cezalandırma durumunda çalışan maddi olarak kendi geçimini sağlamakta zorlanmanın yanı sıra örgütten çıkarılmasa dahi yükselme kriterlerini sağlamasına rağmen buna engel olunabileceğini düşünmektedir (Berg, 2011). Bireylerin bu düşüncelerinin ötesinde örgütlerin tutumları da önem arz etmektedir. Çalışanlar genellikle kötü olarak algıladıkları olayları konuşmaktan kaçınmaktadırlar (Milliken vd., 2003). Bu tür konuların üst yönetime taşınması çalışanlar tarafından gereksiz ve riskli olarak görülmektedir. Bu nedenle mahalefet, örgütlerde hoş karşılanmayan bir durum olarak algılanmaktadır (Redding, 1985; Sprague ve Rudd, 1988). Örgütün muhalefet davranışında bulunan çalışanlarına yönelik cezalandırıcı tavırları ve bu muhalif düşünceleri bastırma eğilimi daha sonra bu deneyimi yaşayan çalışanları muhalefet davranışından uzaklaştırmaktadır (Hegstrom, 1991).

Diğer taraftan çalışanlar muhalif davranışlar sergileyebilecekleri benzer düşüncelere sahip olabilmektedirler. Çalışanlar böyle benzer düşüncelere sahip olduklarında bu düşüncelerini davranışa dönüştürebilmek için kendilerini daha az sorumlu hissedebilmektedirler (Hussain vd., 2019). Seyirci kalma etkisi ile genellikle birbirlerini tanımayan insanların eylemsizlikleri (Latané ve Nida, 1981) çalışılmış olsa da iş yerleri gibi birbirlerini tanıyan insanların çoğunlukta olduğu ortamlarda yaşanan olaylara tepki gösterebilecek başkalarının varlığı hissedildiğinde, çalışanların olaylara müdahale etme ve katılım gösterme olasılıklarının azaldığı düşünülmektedir (Hussain vd., 2019). Bu durum temelde bireylerin yargılanma korkusuna dayanmaktadır. Çalışanlar başkalarının da tanıklık ettikleri bir olayda deneyimsizlikleri ve yetkinlik düzeylerinin düşük olmasının da etkisiyle yanlış bir davranışta bulunup yargılanmaktan korktukları için yaşanan olaylara seyirci kalabilmektedirler (Latane ve Darley, 1970).

Örgütsel muhalafeti engelleyen durumlar arasında başkalarının tepkilerinden çekinildiği için muhalafetten kaçınılması ile benzer şekilde yargılanmaktan korkulduğu için acil bir duruma seyirci kalınması arasında ilişki olduğu düşünülmektedir (Kvalnes, 2023).

Mevcut yazındaki açıklamalardan hareketle, seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi öngören aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Seyirci kalma etkisi örgütsel muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1a</sub>** Duygusal ilgisizlik sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1b</sub>** Duygusal ilgisizlik yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1c</sub>** Misilleme korkusu sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1d</sub>** Misilleme korkusu yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1e</sub>** Sorumluluğun dağılımı sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1f</sub>** Sorumluluğun dağılımı yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

### ***1.3.2. Seyirci Kalma Etkisi İle Örgütsel Muhalefet İlişkisinde Örgütsel Destek Algısının Aracı Rolü***

Seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı rolünü açıklamak için destekleyici liderlerin rollerinden ve çalışanların yardımda bulunmalarını engelleyen durumlardan bahsetmek gerektiği düşünülmektedir. Liderlerin, çalışanlarının yardım istemelerinin normal bir davranış olduğunu belirtmeleri gerekmektedir. Yardım isteme davranışı çalışanların ikilemde kalıp belirsizlik yaşadıkları durumlarda dahi kendilerinden daha tecrübeli birilerinden yardım isteyebilmeleri için yöneticilerin çalışanlarını cesaretlendirmeleri gerekmektedir (Kvalnes, 2017). Çalışma arkadaşlarından veya yöneticilerinden yardım istemekten kaçınan bir çalışan, büyük ihtimalle yardım isteme davranışının sosyal bir maliyetini düşündüğü için ve bu maliyete katlanmak istemediği için yardım isteme davranışından kaçınabilmektedir (Lee, 1999). Çalışanın yardım istememesinin temelinde üç sosyal maliyet düşüncesi yer almaktadır. Yardım istenmesi durumunda sorunların çözümü konusunda beceriksizlik ve kendi başına çözüm bulamayacak kadar yetersiz olduğunun düşünülme ihtimali ilk sosyal maliyettir. Bilgi, beceri ve kaynaklar açısından yardım alınan kişiden daha aşağıda olduğu düşüncesi yardım isteyen kişi açısından ikinci sosyal maliyettir. Bir diğer sosyal maliyet ise yardım arayan çalışanlar yardım edenlere olan bağlılıklarını onaylamış olacaklardır ve bir görevi tamamlayabilmek yalnızca diğerlerinin katkı ve çabaları sayesinde mümkün olacağının kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Lee, 2002). Tüm bu sosyal maliyetlerin çalışanın benlik saygısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Başkalarının gözü önünde yeterince yetkin olmadığını, diğerlerinden daha yeteneksiz olduğunu ve başkalarından yardım almadan bir işi bitiremediğini açık

etmek çalışanın öz yeterlilik duygusunu zedelemektedir. Yardıma bağımlı olması hakkında diğer insanların ve örgütünün ne düşündüğü çalışanı yardım istemekten uzaklaştıran önemli bir sosyal maliyettir (Kvalnes, 2017). Bu sosyal maliyeti ortadan kaldırarak çalışanların yardımlaşma davranışının arttırılacağı düşünülmektedir. Örgütün çalışanlarına yönelik övgü ve ödülleri onların örgüt tarafından sosyal ilişkilerde desteklendikleri algısı yaratmaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanın hataları ve performansı karşısında örgütünün verdiği tepkiler neticesinde şekillenmektedir. Övgü ve onaylanma ile örgütle arasında olumlu bir duygusal bağ kuran çalışanın iletişimi, katılımı ve performansı artmaktadır (Eisenberger vd., 1986).

Örgütlerde şahitlik edilen bazı durumlarda yetkinlik eksikliği ve başkaları tarafından olumsuz değerlendirilme korkusu yaşanan olaylara seyirci kalmayı tetiklemektedir (Larane ve Darley, 1976). Örgütsel muhalefet ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu düşünülen seyirci kalma etkisinin bu ilişkisinin örgütsel destek algısı ile güçlendiği düşünülmektedir (Kvalnes, 2023). Öte yandan, seyirci kalma etkisi ve örgütsel muhalefet ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı rolü ele alınmaktadır. Bunun temel dayanağı ise aracı değişkenin, bir ilişkiyi zayıflatan veya güçlendiren yönüne atıfta bulunarak açıklanmaktadır (Mackinnon, 2015). Bu araştırma çerçevesinde de aracı değişken olan algılanan örgütsel desteğin, seyirci kalma etkisinin örgütsel muhalefeti etkilemesinde aracılık etmesi beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Bu rolü ortaya koymaya yönelik geliştirilen hipotez aşağıdadır.

Hipotez 2: Seyirci kalma etkisiyle örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>** Duygusal ilgisizlik ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2b</sub>** Duygusal ilgisizlik ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2c</sub>** Misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2d</sub>** Misilleme korkusu ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2e</sub>** Sorumluluğun dağılımı ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2f</sub>** Sorumluluğun dağılımı ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

#### **1.4. Çalışmanın Varsayımları ve Kısıtları**

Çalışma yönetim ve organizasyon alanında ülkemizde tez olarak yeteri kadar çalışılmış bir kavram olmaması açısından sınırlı bir alanda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın önemli kısıtlarından birisi sadece iki örgütsel tutumun ve bu tutumların belirli boyutlarının incelenmesidir. Gelecek çalışmalarda farklı tutumlar ve farklı boyutlar ele alınarak incelemelerde bulunulabilir. Bir diğer kısıt ise çalışma sadece özel sektör çalışan ve yöneticileri üzerine uygulanmış ve herhangi bir demografik ayırım yapılmaksızın analiz edilmiştir. Özel sektör dışında kamu sektöründe veya belli bir endüstri dalındaki çalışanlara uygulanabileceği gibi cinsiyet farkları, eğitim düzeyleri gibi demografik faktörler göz önünde bulundurularak da çalışmalar yapılabilir. Çalışmanın bir diğer kısıtı ise sınırlı sayıda kişinin çalışma örnekleme dahil edilmesi olmuştur. Gelecek çalışmalar daha büyük kitlelere ölçek uygulayarak daha kapsamlı sonuçlara varabileceklerdir.

Araştırma sürecinde seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasında bir ilişki olduğu varsayılarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ilişkiyi ortaya koymak için araştırma sonucunda ulaşılan verilerin güvenilir ve geçerli olduğu varsayılmaktadır. Yanı sıra ölçekleri yanıtlayan katılımcıların soruları doğru anladığı, samimi ve içten cevapladığı varsayılmaktadır. Kullanılan ölçeklerin, araştırma modelinin, kullanılan tekniklerin ve araştırma sürecinin doğru olduğu varsayılmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YAZIN İNCELEMESİ

Birinci bölümünde de ifade edildiği üzere mevcut çalışmada yazın incelemesi iki ana bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda öncelikle araştırma problemi kapsamında incelenen değişken ve kavramların akademik yazında nasıl tanımlanarak kavramsallaştırıldıkları incelenmiştir. İkinci kısımda ise araştırmada öngörülen ilişki ve etkileri incelemiş olan Türkçe ve yabancı yazında yer alan görgül araştırmalar ve söz konusu araştırmaların ulaştıkları bulgular açıklanmıştır. Bu kapsamda araştırma problemi ve öngörülen ilişki bağlamında incelenen değişkenlerin kavramsallaştırılmasına ilişkin yazın incelemesi gerçekleştirilmiştir.

### 2. ÇALIŞMADA İNCELENEN DEĞİŞKENLERİN KAVRAMSALLAŞTIRILMASINA İLİŞKİN YAZIN İNCELEMESİ

Aşağıda öncelikle seyirci kalma etkisi kavramından bahsedilmiş ve mevcut çalışmanın ana fikrini oluşturan seyirci kalma etkisinin nasıl kavramsallaştırıldığı ve ölçüldüğü ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ardından seyirci kalma etkisi bağlamında ele alınan örgütsel muhalefet ve örgütsel destek algısı kavramlarının yazında nasıl ele alındığı üzerine durulmaktadır.

#### 2.1. Seyirci Kalma Etkisinin Kavramsallaştırılması

Çevrede acil bir durum varken olayı gören veya duyan ancak hareketsiz kalan bireyler “**seyirci**” olarak adlandırılmaktadır (Tatlıoğlu, 2020). Yabancı yazında kavramın karşılığı olan “Bystander<sup>3</sup>” kelimesi, Cambridge Dictionary’de (2021) “*yakınlarda duran ve olup biteni seyreden ama onun içinde yer almayan kimse*” olarak tanımlanmaktadır. Seyirci sözcüğünün TDK (2021)’e göre tanımı ise “*bir olay karşısında hiçbir tepki göstermeyerek işe karışmamak*” şeklinde tanımlanmaktadır. Clarkson (1987), seyirci kalma kavramını genellikle bir kez yaşanan bir olay sırasında, bireylerin olaya dahil olan diğer bireylere yardıma ihtiyaçları olmasına rağmen müdahale etmemesi olarak tanımlamıştır. Seyirci kavramı, tanık olmakla eşanlamlıdır; birey, fiziksel olarak vardır,

---

<sup>3</sup> Tatlıoğlu (2020) çalışmasında kavramı seyirci kalma etkisi olarak kullanılmıştır ve bu kullanım eylemi tam olarak karşıladığı için mevcut çalışmada da aynı şekilde kullanılmıştır.

ancak ne fail ne de kurbandır ve olan bitenden sorumlu tutulmamaktadır (Barnett ve Barnett, 1999).

Latane ve Darley (1968), acil bir duruma şahitlik eden kişi sayısı arttıkça olaya müdahale olasılığının azalması durumu seyirci kalma etkisi olarak tanımlamışlardır başka bir ifadeyle kritik bir duruma şahitlik eden pasif seyircilerin varlığı, olaya müdahale niyeti olan kişileri de pasif kalmaya itmektedir (Darley ve Latané, 1968, 1970; Latané ve Nida, 1981). Darley ve Latané (1968) gözlemledikleri olayı laboratuvar ortamında kanıtlamak için birtakım çalışmalar yürütmüşlerdir. “Group Inhibition Of Bystander Intervention in Emergencies” bu çalışmaların ilki ve en önemlisi olduğu düşünülmektedir. Çalışma Columbia Üniversitesinde eğitim görmekte olan lisans ve yüksek lisans öğrencileri üzerine uygulanmıştır. Deneye katılan deneklerin acil durumlar karşısında toplu ve yalnız oldukları üç farklı koşul tasarlanmıştır. Denekler bir görüşme için çağrılmış ve görüşme öncesinde onlara bir anket formu verilerek bekleme odasında bu formu doldurmaları istenmiştir. Yapılacak deneye göre denekler bekleme odasında formu doldurdukları esnada salonun havalandırma kanalında belirli aralıklarla ve kolayca görülebilecek şekilde duman verilmesiyle oluşmaktadır. Deneyin ilk koşulunda bir denek bekleme salonuna yalnız alınmıştır ve tasarlanan şekilde duman salona verilmiştir. Denek dumanı görür görmez hızlıca görevliye durum hakkında bilgi vermiştir. Havalandırmadan gelen duman kesilene kadar da görevliye uyarılarını sürdürmüştür. Deneyin ikinci koşulunda ise iki kişi kontrol grubu, bir kişiye deney grubu olarak salona alınmışlardır. Havalandırmadan gelecek olan dumandan haberdar olan iki kişilik kontrol grubu dumanın gelmesi esnasında hiçbir şekilde tepkide bulunmamak üzere uyarılmışlardır. Deneğin yalnız olduğu durumda hızlı bir şekilde görevliyi uyarmasına karşın üç kişiyle beraberken 6 dakika boyunca hiçbir müdahalede bulunmamıştır. Bu sürenin sonunda deney durdurulmuştur. Son deneyde ise olaydan tamamen habersiz üç katılımcı salona alınmış ve aynı şekilde salona duman verilmiştir. Denek olarak tek başına salona alınma durumuna kıyasla üç kişinin birlikte olduğu durumda müdahale süresi daha uzun olmuştur. Deneklerden birinin gidip durumu görevliye bildirmesiyle deney son bulmuştur. Fakat bu durum ikinci koşuldaki kadar kısa sürmemiştir. Yani çevredeki diğer kişilerin olayı acil durum olarak algılamaması ve rahat davranışlar sergilemesi durumdan habersiz olan bireyin de olaya müdahale etmemesine neden olduğu bulgulanmıştır.

Bu çalışma ve devamında yapılan çalışmalar (Latané ve Darley, 1970; Latané ve Nida, 1981) neticesinde seyircilerin acil durumlarda müdahalede bulunmalarını bir süreç olarak tanımlamışlardır. Seyirci müdahale modeli olarak adlandırılan bu süreç olayın fark edilmesi, acil durum olarak yorumlanması, yardım etme sorumluluğunun üstlenilmesi, nasıl yardım edileceğinin bilinmesi ve yardımın sağlanması şeklinde devam etmektedir. Bu model acil durumlarda yardım davranışında bulunma güdüsünün bilişsel bir şablonunu oluşturmaktadır. Fakat yaşanan olay karşısında bireyler her zaman bu şablona uygun bir bilişsel süreci takip edememektedirler. Seyirci kalma etkisinin ortaya çıkmasına neden olan bu aksama, müdahale edebilecek insan sayısının artması ile ortaya çıkan yardım etme oranının nasıl düştüğünü açıklamaktadır (Fischer vd., 2011). Normal koşullarda acil durumlara tanıklık eden bireylerin seyirci müdahale modeli çerçevesinde hareket etmeleri beklenmektedir. Fakat bazı koşullar bu süreci etkilemekte ve tanıkların müdahale etmekte geç kalmalarına veya hiç müdahalede bulunmamalarına sebep olmaktadır. Bu koşullar tanımlanırken zaman içerisinde farklı yazarlar (Hudson ve Bruckman, 2004; Fischer vd., 2011; Ganti ve Baek, 2021) tarafından birbirine benzer fakat küçük farklılıklar bulunduran birkaç değişik faktör grubundan bahsedilmektedir.

### **2.1.1. Seyirci Kalma Etkisinin Dayandığı Kuramlar**

Seyirci kalma etkisini daha iyi açıklayabilmek için konunun temelini oluşturan kuramlara değinmenin muhalefet kavramının anlaşılmasında faydalı olacağı düşünülmektedir. Seyirci kalma etkisinin dayanağı olan kuramlar yazında lider-üye etkileşimi kuramı, atfetme (yükleme) kuramı ve sosyal kimlik kuramıdır. Bu kuramlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

#### **2.1.1.1. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı**

Lider-üye etkileşimi kuramı Dansereau vd., (1975) tarafından yazına ilk kazandırıldığında dikey ikili bağlantı olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu kuram farklı değişim araçları kullanılması yoluyla liderlerin takipçilerine davranış biçimlerinin değişmesi ve sonuçta dikey ilişki kurulan lider ve her takipçisi arasında farklı kalitede ilişkinin oluşması fikrine dayanmaktadır (Graen ve Cashman, 1975). Daha sonra lider üye etkileşimi adı verilen kuram lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesini belirleyen iç ve dış grupların olduğu bir sosyal sistemin kurulduğunu göstermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderler bazı takipçileriyle güven, saygı, kaliteli iletişim gibi sıcak ve yakın ilişkiler kurmaktadır. Bu tür ilişkiler kurdukları takipçileri grup içi

takipçiler olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan liderler kimi takipçileriyle ise daha formel bir ilişki kurmaktadır. Grup dışı olarak adlandırılan bu takipçiler ile liderler arasında gevşek bir bağ söz konusudur. Bu takipçilerle daha çok otoriter bir ilişki kurulmaktadır ve düşük bir güven, kısıtlı bir iletişim, daha az destek sağlama ve daha az etkileşim kurulmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Her iki grup için de lider ile takipçileri arasında bir değişim söz konusudur. Düşük bir lider üye etkileşimine sahip olan dış grup üyeleri ile liderler arasındaki karşılıklı değişim resmi prosedürlere dayanmaktadır. Yani yapılacak iş ve görevler bellidir ve çalışanlar bu işleri yaptıklarında karşılığında alacakları ödül de bellidir. Bu durumda çalışanlar ilave bir rol davranışında bulunmayarak tanımlı işlerinin dışına çıkmamaktadırlar. Öte yandan yüksek bir lider üye etkileşimine sahip olan iç grup üyeleri ile liderler arasındaki karşılıklı değişim maddi unsurların ve remi prosedürlerin ötesine uzanmaktadır. Yüksek lider üye etkileşimi olan ilişkilerde karşılıklı saygı, destek, sadakat ve güçlü iletişime bağlı sosyal bir bütünleşme ortaya çıkmaktadır (Uhl-Bien ve Maslyn, 2003). Takipçinin liderden gördüğü olumlu muamele, bir karşılık aracı olarak çok çalışarak lidere "geri ödeme" yükümlülüğü duygusuna dönüşmektedir. Ayrıca lider ve takipçiler arasındaki olumlu alışverişler, lidere yönelik duygulanım ve hoşlanma duygularını artırmakta, bu da takipçileri liderin beklentilerini karşılama konusunda motive etmektedir (Martin vd., 2016). Çalışanlar ile liderler arasındaki kaliteli ilişkilerin varlığı acil durumlarda sorumluluğun daha hızlı dağılmasında da neden olmaktadır. Örgütsel ortamda yöneticilere aktarılması gereken bilgilerin hem grup içi hem grup dışındaki üyeler tarafından biliniyor olması grup dışındaki üyelerin kendilerinden daha kaliteli ilişkilere sahip grup içi üyelerin bilgiyi yöneticilere aktaracağı beklentisine kapılmaktadırlar. Bu durum sorumluluğun dağılmasına ve seyirci kalma etkisinin artmasında neden olmaktadır (Hussain vd., 2019).

#### **2.1.1.2. Atfetme (Yükleme) Kuramı**

Bu kuram Heider (1958) tarafından yazına kazandırılmış bir kuramdır. Buna göre bireylerin çevrelerinde meydana gelen olayları algılamaları, yorumlamaları ve davranış sergilemeleri sürecindeki neden sonuç ilişkileri önem arz etmektedir (Gronhaug ve Falkenberg, 1994). Bu atfetme süreci bireylerin kendi davranışlarını anlamlandırması ve diğer insanların davranışları hakkında değerlendirmede bulunarak yargılarda bulunması süreci olarak görülmektedir (Freedman vd., 1993). Bireylerin diğerlerinin davranışlarını inceleyerek bir nedene bağlaması temelde yaşanan olayla ilgili belirsizlik ve korku hissini anlamlandırmak için bilinçsizce yapılan bir eylem olduğu düşünülmektedir. Bu

belirsizlik ve korku anında birey, içinde bulunduğu durumu kontrol ederek karar almak ve durumla ilgili sorumluluklarını belirleme çabası içine girmektedir (Weiner, 1980). Bireyin algıladığı sorumluluk duygusu acil bir durumla karşılaşıldığında yardım etme davranışının da açığa çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu durum acil durumun aktörlerine karşı tanıkların hissettikleri öfke ve sempati duygusuyla ilişkilendirilmektedir. Yardım edip etmeme kararı öfke veya sempati duyulan kişilerin olay sırasında yardıma ne kadar ihtiyaç duyduklarını ve tanıdığın ne kadar sorumluluk hissettiğinin belirleyicisi olduğu düşünülmektedir (Weiner, 2018). Yaşanan bu durum bireylerin iç kontrol odağına mı yoksa dış kontrol odağına mı sahip oldukları ile de şekillenebilmektedir. İç kontrol odağına sahip olan bireyler yaşadıkları olayları kendi içsel durumlarından dolayı yaşadıklarını düşünmektedirler. Dış kontrol odağına sahip olan bireyler ise yaşadıkları olayların kendi içsel durumlarıyla ilgili olmadığını dış faktörlerin buna neden olduğunu düşünmektedirler (Struthers vd., 2001). Acil duruma şahitlik eden bireylerin seyirci kalma durumları onların iç kontrol odağı veya dış kontrol odağına sahip olmaları ile şekillenebilmektedir. Öte yandan acil durum esnasında neden sonuç ilişkisi kurularak sempati veya öfke duyulması yardım etme davranışının ortaya çıkması üzerinde etkili olmaktadır (Wijaya vd., 2022).

#### **2.1.1.3. Sosyal Kimlik Kuramı**

Sosyal kimlik kuramı Tajfel (1982) tarafından yazına kazandırılmış bir kuramdır. Kurama göre bireyler doğal olarak kendi grup üyelerini tercih etmekte, kendi gruplarının normlarını ve davranışlarını benimsemekte, üyeliğin farkında olduklarında gruplarıyla özdeşleşmekte, üyeliğin bir değer taşıdığını hissetmekte ve bir bütün olarak gruba duygusal olarak yatırım yapmaktadırlar (Tajfel, 1982). Bireyler genellikle kendilerini tanımlarken kendi değerlerini mensup oldukları grubun değerleriyle tanımlamaktadırlar (Turner ve Pratkanis, 1998). Bu duruma neden olan unsur ise bireylerin olumlu bir benlik oluşturma çabası olduğu düşünülmektedir. Bireyler mensup oldukları grubu diğer gruplarla kıyaslayarak kendi gruplarını iyi bir grup olduğunu dolayısıyla bu grubu var edenler kendileri olduğu için kendilerinin de iyi olduğu inancı taşımaktadırlar (Abrams ve Hogg, 1990). Olumlu bir sosyal kimlik için çabalayan grup üyeleri, kendi grupları ile ilgili dış gruplar arasında olumlu bir farklılık elde etmesini veya sürdürmesini sağlayacak şekilde düşünmeye ve hareket etmeye motive olmaktadır. Bu durum bireylerin grup içerisinde yer alırken kendi özelliklerini dışarıda bırakıp tamamen grubun özelliklerine göre hareket etmelerine neden olmaktadır (Turner ve Pratkanis, 1998). Bir grubun üyesi

olmak bireyin bir grup hakkındaki farkındalığı, kendini gruba göre sınıflandırması ve grup üyeliğinin kendi değeriyle bağlantılı olduğunu anlaması olarak tanımlanmaktadır. Bireyler bir gruba katıldığında, üyeliğinin değerli olduğunun farkına varmakta ve aynı zamanda grubun üyesi olan diğer kişilerle olan bağlarının ne kadar güçlü olduğunu da fark etmektedirler (Tajfel, 1982). Bu gruplar kimi zaman üyelerinin birbirlerini tanıyamayacağı kadar büyük bir yapıya sahip olmaktadır kimi zaman tüm grup üyelerinin birbirlerini tanıdıkları küçük bir oluşum da olabilmektedir (Roccas ve Brewer, 2002). Bir grubun üyesi olmak kimi zaman aynı grupta olanlar açısından yardım etme davranışını artırmaktadır kimi zaman da sorumluluğun dağılmasından dolayı seyirci kalmayı tetikleyebilmektedir. İngiltere’de bir futbol takımı taraftarları üzerine yapılan araştırmada kendi takımının formasını giyen birinin şiddet gördüğünü gören tanıkların daha hızlı müdahalede bulunduğu görülmüştür (Levine ve Crowther, 2008). Öte yandan örgütler gibi birbirlerini daha iyi tanıma olasılığı olan gruplarda acil bir durumun üst kademelere aktarılmasının sağlanması olaya şahit olan kişi sayısı arttıkça sorumluluğun dağılması ile seyirci kalma etkisinin arttığı ortaya konulmuştur (Hussain vd., 2019).

### **2.1.2. Seyirci Kalma Etkisinin Oluşma Nedenleri**

Ganti ve Baek (2021) ‘e göre seyirci kalma etkisinde tanıkların müdahalesini engelleyen dört temel koşul söz konusu olmaktadır. Bu koşullar;

- Tanığın kendisine yönelik fiziksel zararın olabileceğini düşünmesi
- Tanığın kendisine yönelik sosyal bir zararın olabileceğini düşünmesi
- Sorumluluğun diğer tanıklar arasında yayılması
- Yararlılık derecesinin sorgulanması

şeklinde sınıflandırılmakta ve bu sınıflandırma seyirci kalma etkisinin ortaya çıkmasına neden olan temel başlıkları oluşturmaktadır. Bu başlıklar altında bazı alt başlıklar belirtmek de mümkündür. Yukarıda belirtilen koşullar ve alt başlıkları maddeler halinde aşağıdaki şekildedir (Ganti ve Baek, 2021).

**1) Tanığın kendisine yönelik fiziksel zararın olabileceğini düşünmesi:** 2009 yılında Almanya’nın Münih kentinde bir tren istasyonunda yaşanan olay seyircilerin müdahale sırasında kendilerine zarar gelebileceği düşüncesiyle olaya karışmamalarını kanıtlar niteliktedir. Almanya’da yaşanan olayda 18 yaşlarındaki iki saldırganın tren istasyonunda kendilerinden yaşça küçük dört öğrenciden para istemeleri ve tehdit

etmeleri üzerine yaşanmıştır. Olaya şahitlik eden 50 yaşındaki Dominik Brunner isimli kişi müdahale etmek istemiştir. Saldırganların karşısına dikilerek mağdur çocukları korumak isterken kendisi hedef olmuştur. Neticede aldığı darbeler yüzünden kalp krizi geçirerek hayatını kaybetmiştir (Geyer-Schulz vd., 2010; Fischer vd., 2011). Olayın tren istasyonunda ve yoğun bir saatte gerçekleşmesinden dolayı çevrede başka tanıkların olduğu da bilinmektedir. Olaya müdahale etmek isteyen Brunner'in de saldırıya uğraması çevredeki şahitlerin müdahalesini engellemiştir. Dolayısıyla olaya tanıklık edenlerin kendilerinin de şiddet görebileceklerini düşünmeleri onların müdahaleden kaçınmasına neden olmaktadır. Bu durum seyirci kalma etkisinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

**2) Tanığın kendisine yönelik sosyal bir zararın olabileceğini düşünmesi:** Bir kişinin sosyal yaşamına yönelik her türlü tehdit sosyal tehdit olarak anılmaktadır (Karakashian vd., 2006). Bu durum bireyin akranları, aile üyeleri, arkadaşları veya yabancılar tarafından olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirilme korkusu şeklinde tezahür edebilmektedir. İnsanların eylemlerini ve motivasyonlarını yönlendirdiği için sosyal tehditler önem arz etmektedir. Başkalarının gözü önünde alay edilmek, küçümsenmek, kınanmak veya zorbalığa uğramak bazı davranışların ifa edilmesinde caydırıcı rol oynarken, övülmek ve örnek alınacak olumlu davranışları sergileyerek toplum nazarında olumlu bir geri bildirim alınacağını düşünülmesi kişi için cesaretlendirici olmaktadır (Asch, 1995). Toplumsal baskı, özellikle sosyal onay almak isteyenler için büyük bir etki unsuru olmaktadır. Sosyal tehditler pek çok şekilde gözlemlenebilmekteyken seyirci kalma etkisi bağlamında utangaçlık ve cinsiyet normları tartışılmaktadır (Ganti ve Baek, 2021).

a) Sosyal tehditlerden bir tanesi olan utangaçlık, bireylerin belirlenen sosyal normların dışına çıkmaktan korkmaları ile ilgilidir (Karakashian vd., 2006). Utangaçlık, bireylerin diğerlerinden gelecek olan olumsuz değerlendirme korkusu hissetmeleri nedeniyle başkalarına yardım etme isteğini ve şahit olunan olaya müdahale düşüncesinde öncü rol oynama isteğinin kırılmasına neden olmaktadır. Yüksek düzeyde utangaçlığı olan insanlar başkalarıyla etkileşimde bulunmak için gerekli sosyal becerilerden yoksun olduklarını düşünmektedirler. Yaşanan olayda gerçek anlamda bir değişiklik yaratabilecekleri düşüncesinden yoksun kişilerdir (Karakashian vd., 2006). Üstelik bahsedilen bu çekingen davranışın bireylerin yaşlarından bağımsız bir gerçek olduğu bulgulanmıştır (Guyton, 1998). Bu durum, yaşanan olaya şahitlik eden bireylerin hangi

yaşıta olurlarsa olsunlar utangaç bireyler olmaları durumunda sosyal tehdit altında hissedecekleri için müdahaleden kaçınacakları anlamına gelmektedir. Bireylerin empati kurma yetenekleri olsa dahi olumsuz geri bildirim almaktan korktukları için yardım etmekte tereddüt etmektedirler. Hudson ve Bruckman'a (2004) göre bir kişinin etrafında başka kişiler olduğunda rahatça hareket edememektedirler. Çünkü insanlar başkaları nazarında aptal görünmekten veya rezil olma hissine kapılmaktadırlar. İçinde bulunulan kitlenin algısının ne olduğu düşüncesi ile çoğu insan başarısız olma korkusu yaşamaktadır. Bu kişiler kendilerine ihtiyaç duyulması durumunda konfor alanlarını terk etmekten imtina etmektedirler.

b) Sosyal tehditlerden bir diğeri ise cinsiyet normlarının ihlalidir. Cinsiyet normları olarak bahsedilen konu ile müdahale gerektiren olaylarda mağdur durumdaki kişinin cinsiyetinin ve müdahalecinin cinsiyetinin öneminden bahsedilmektedir. Örneğin zorbalığa maruz kalan kişinin kadın olması durumunda bu duruma şahitlik eden kişinin müdahalede bulunup bulunmamasının bir damgalanmaya neden olacağını düşünmesi müdahaleden alıkoyucu bir durum olabilmektedir (Tice ve Baumeister, 1985).

**3) Sorumluluğun diğer tanıklar arasında yayılması:** Olumsuz bir olaya tanıklık edildiğinde müdahalede bulunulmadığında kişiler bu durumdan sorumlu tutulmaktadırlar. Olaya şahitlik eden kişi sayısı arttıkça bireylerde sorumluluğun seyirci sayısı oranında yayıldığı düşüncesi oluşmaktadır (Hudson ve Bruckman, 2004). Yani algılanan ne kadar fazla seyirci varsa sorumluluğun dağılması o kadar fazla olmakta ve olaya müdahale ihtimali de aynı doğrultuda düşmektedir (Markey, 2000).

**4) Yararlılık derecesinin sorgulanması:** Bu durum tanıklık eden kişilerin olaya müdahale etseler dahi başarılı olamayacaklarını düşünmeleri durumudur. Bireyin tehlikeli bir durumda müdahale etme isteği kendisinde gördüğü yeterlilik düzeyinden büyük oranda etkilendiği düşünülmektedir. Yani acil durumlara tanıklık edenlerin olay hakkında bilgiye sahip olmaları ve müdahale etme durumunda olayı çözebileceklerine inanmaları müdahale ihtimalini yükseltmektedir. Aksi durumda, yani olay hakkında herhangi bir bilgi ve tecrübesi bulunmayan bireylerin karşılaştıkları olayda çekingen davranabilecekleri ve seyirci kalabilecekleri düşünülmektedir (Shotland ve Heinold, 1985). Yararlılık derecesi olayın büyüklüğü ve engellenme olarak iki şekilde görülebilmektedir.

a) Olayın büyüklüğü olarak anlatılmak istenen durum, tanıkların şahitlik ettikleri olayın önemsenecek derecede mühim bir olay olmadığını düşünmeleridir. Seyirciler, başka

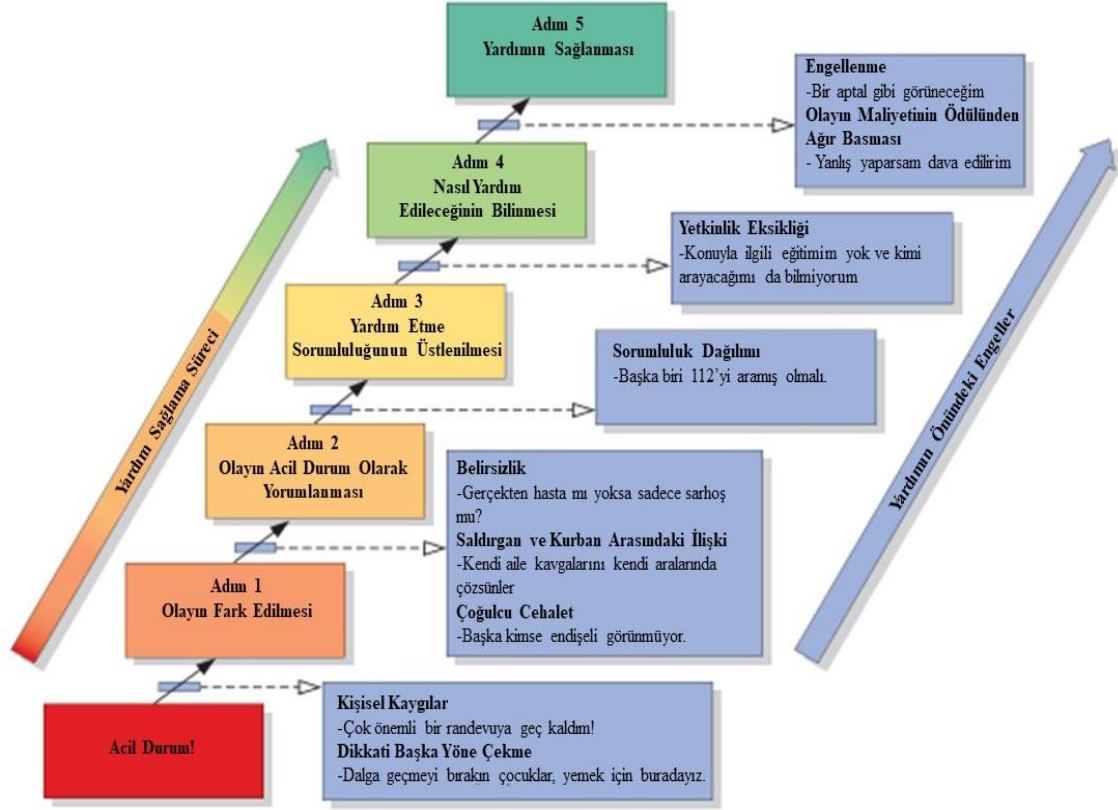
kimse müdahale etmediği için durumun algıladıkları kadar önemli bir olay olmadığı düşüncesine kapılabilmektedirler. Bu durum Fischer vd. (2011) tarafından çoğulcu cehalet olarak adlandırılmıştır. Yardım gerektiren bir olay olsa dahi bu olaya kimsenin müdahalede bulunmuyor olması bireyde olayın önemsiz bir olay olduğu algısını yaratabilmektedir (Latané ve Nida, 1981). Seyirciler etraflarındaki insanların tepkilerine bakarak olayların ne kadar ciddi ve yardıma gerek duyulan olaylar olduklarını ölçme eğilimindedirler. Bundan dolayı olayı gören kişi sayısı fazla fakat müdahale eden kişi hiç yok ise seyirciler müdahalede bulunmanın çok yararlı olmayacağı inancına kapılabilmektedirler (Ganti ve Baek, 2021).

b) Bireylerin müdahaleden önce ne kadar yararlı olabileceklerini sorgulamaları neticesinde ortaya çıkan bir diğer varsayım engellenme durumudur. Engellenme, bir kişi olaya müdahale amacıyla adım attığında sorunun çözümüne katkıda bulunmak yerine yaşanan olayı daha da kötüleştirebileceği korkusuna kapılmasıdır. Bu düşüncenin herkeste var olduğu ve herkesin bundan dolayı yardım etmekte daha az motive olduğu düşüncesidir (Hudson ve Bruckman, 2004). Bu algının temelinde seyircilerin kaygı duymaları ve sosyal onayı kaybetme korkuları olduğu düşünülmektedir. Dolayısı ile insanların olayları yanlış yorumlamaya ve yaşanan olayı bilişsel olarak acil olmayan bir olay olarak yorumlamaya itmektedir. Sonuç olarak bu düşünce olaya tanıklık edenlerin hareketsiz kalmalarına neden olmaktadır (Dillon ve Bushman, 2015; Miller ve Prentice, 1994). Bahsedildiği gibi engellenme duygusunun en önemli nedeni olaya şahitlik eden diğer insanlardan olumsuz değerlendirme ve tepki alma korkusu müdahale niyetinden vazgeçiren bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (Markey, 2000).

Latane ve Darley (1970) tarafından belirlenen seyirci müdahale modeli Kassin vd. (2019) tarafından bir süreç olarak tek bir şekle dönüştürülmüştür. Bu şekle göre, seyircilerin müdahalede bulunmaları için izledikleri bilişsel sürecin hangi aşamasında hangi engelin seyirci kalmaya yol açtığı gösterilmektedir. Kassin vd. (2019) tarafından yayınlanan şekil aşağıda gösterilmektedir.

## Şekil 2

### Yardım Sağlanma Süreci ve Engelleyici Etmenler



**Kaynak:** (Kassin, vd., 2019)

Şeklin sol tarafında yardım sağlama süreci görülmektedir. En altta acil durumun oluşmasıyla süreç başlamaktadır. Sonrasında beş adım sonunda seyircilerin müdahale modeli tamamlanmaktadır. Sürecin her adımında sağ tarafta yer alan yardım sağlanmasını engelleyici faktörlerle karşılaşılabilir. Her adım sonrasında farklı bir faktör seyircilerin yardım sağlamasının önünde bir engel oluşturmaktadır. Bu engelleri geride bırakabilen seyirciler olaya müdahil olmaktadır. Yaşanan olaya müdahale eden tanıkların yoğun korkuya kapılmaları sonucunda yaşadıkları olumsuz duygular onlarda bir travmaya neden olabilmektedir (Witte vd., 2017; Taylor vd., 2019). Yanı sıra olaya müdahalede bulunanların seyirci kalıp müdahale etmeyenlerle kıyaslandığında yardımda bulundukları için olumlu duygulara kapıldıkları, gururlu ve güçlü hissettikleri belirtilmektedir (Witte vd., 2017)

### 2.1.3. Örgütsel Alanda Seyirci Kalma Etkisi

Seyirci kalma etkisi örgütlerde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Son araştırmalar birden çok çalışanın fark ettiği fakat olayı dile getirmekte hiçbirinin çaba göstermediği bazı durumları ortaya koymaktadırlar (Kvalnes 2017). Fortune 500’de yer alan bir örgütün çalışanları üzerine yapılan araştırmada, bazı bilgilerin çalışanlar arasında ne kadar fazla paylaşılsa çalışanların bu bilgileri yöneticilerine aktarma konusunda o kadar az sorumluluk hissettikleri söylenmektedir (Hussain vd., 2019). Dolayısıyla tanık sayısı arttıkça bilginin paylaşılma süresi uzamakta ve seyirci kalma etkisi ortaya çıkmaktadır. Örgütler olumlu bir iletişim iklimi oluşturarak çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle ilişkilerinin kuvvetlenmesini istemektedirler fakat çalışanlar arasındaki güçlü iletişim aynı zamanda sorumluluk paylaşımı anlamına da geldiği için örgüt adına kritik dönemlerde bilgi paylaşımının gecikmesi sonucunu doğurabilmektedir (Kvalnes, 2023). Paylaşılan sorumluluk neticesinde çalışanların sessiz kalma eğilimleri bireysel bir eylem olduğu düşünülmektedir fakat çalışanların sessiz kalma yönündeki bu tür bireysel kararları domino etkisi oluşturabilmektedir. Çalışma arkadaşlarından birisinin eylemsizliği diğer çalışanların zihninde kendi eylemsizlikleri için örtük bir sinyal olarak yorumlanmakta ve seyirci kalmayı tetikler hale gelmektedir (Krueger ve Massey, 2009).

Örgüt içerisinde her zaman tüm çalışanlar aynı fikirde olmayabilirler. Kimi zaman yanlışta olsa çalışanlar arasında baskın bir düşünce yer edebilmektedir. Çoğunluğun benimsediği bu baskın düşüncenin yanlış olduğunu düşünen ve çoğunlukla aynı fikirde olmayan çalışanlar yöneticileriyle düşüncelerini paylaşmak isteyebilmektedirler. Fakat çoğunluk tarafından kabul gören düşüncenin karşısında yer aldığı için çalışan dışlanma korkusu yaşayabilmektedir (Bauman ve Del Rio, 2006; Lutgen-Sandvik, 2006; Namie ve Lutgen-Sandvik, 2010; Van Heugten, 2011). Bu nedenle düşüncelerini açık etmekten çekinerek çoğunluğa uyum sağlayabilmektedir (Edmondson, 2003).

Son dönemlerde yönetim yazınında, zorbalık davranışlarında seyircilerin rolünü inceleyen araştırmalara yönelik ilginin arttığı görülmektedir (Nickerson vd., 2008). Seyirci olarak adlandırılan kişiler zorbalığa maruz kalmayan ve zorbalık davranışını sergilemeyen fakat yaşanan olaya şahitlik eden bireylerdir. İş yerinde tek seferlik veya tekrarlı bir şekilde meydana gelen zorbalık davranışına tanıklık eden fakat bu davranışa dahil olmayan seyirciler çalışma yaşamında sıklıkla görülmektedir (Bowes-Sperry ve O’Leary-Kelly, 2005). Örgütlerde zorbalık davranışları sıklıkla yaşanmasına rağmen, bu

davranış karşısında sessiz kalan kişilerin sayısı küçümsenemeyecek derecede fazladır. Zorbalık davranışı sadece maruz kalan bireyin kendisini değil çevresindeki pek çok kişiyi de etkilemektedir. Temelde doğrudan zorbalığa maruz kişiyi etkilediği düşünülen zorbalık davranışı arka planda bu davranışa seyirci kalanları, maruz kalan çalışanların ailelerini, çalışanın örgütünü ve dolayısı ile toplumun kendisini de etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Bond vd., 2010; Rodriguez vd., 2009). Dolayısıyla zorbalık davranışından mağdurdan sonra en çok etkilenen tarafın seyirciler olduğu düşünülmektedir. Bazı çalışmalar çalışanların yüzde sekseninden fazlasının iş yerlerinde zorbalığa tanık olduklarını belirtmişlerdir (Lutgen-Sandvik, 2006). İş yerinde sergilenen zorbalık davranışına seyirci kalan bireyler kimi zaman bu davranışa müdahale ederek aktif rol oynamaktayken kimi zaman pasif gözlemciler de olabilmektedirler (Van Heugten, 2011). Seyirciler kurban adına ve onun destekçisi olarak olaya müdahale ederek davranışı caydırabilmektedir veya tam aksine olayı tırmandırabilmektedirler. Seyircilerin gözlemcilik rollerinin yanında destekçi de olabildikleri bilinmektedir. Zorbalık davranışı karşısında seyirciler zorba bireyi aktif veya pasif olarak destekleyebilmektedirler (Lutgen-Sandvik, 2006). Aktif seyirciler zorbalık davranışı karşısında sadece sessiz kalmak yerine zorbayı desteklemekte veya müdahale edebilecek diğer seyircilerin müdahalelerini geciktirecek eylemlerde bulunmaktadırlar. Olayı pasif olarak destekleyen seyirciler ise olay karşısında tepkisiz kalarak sanki her zaman yaşanan normal bir olaymış gibi hissedilmesine neden olabilmektedirler (Erreygers vd., 2016). Seyirciler ister aktif isterse pasif olsun şahit olunan olumsuz durum çalışanların stres düzeylerini artırmakta, iş memnuniyetlerini ve tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Vartia, 2001). Dolaylı olarak örgüt içerisindeki zorbalık davranışına tanıklık ederek seyirci kalan çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyi de azalmaktadır (Parzefall ve Stalin, 2010). Seyircilerin algıladıkları bu durum yaşanan acil durumlara müdahaleyi engellemekte veya geciktirmektedir.

Acil bir duruma müdahale niyetinde olan seyircilerin önündeki engellerden bahsedilirken en çok üzerinde çalışılan konu saldırgan ve kurban arasındaki ilişkinin müdahale oranı üzerindeki etkisidir. Seyirci davranışlarını anlamadaki en önemli anahtarın seyirci, kurban ve fail arasında var olan ilişkinin düzeyi olduğu düşünülmektedir (Levine vd., 2005; Levine ve Manning, 2013). Bu ilişkiyi açıklamada sosyal kimlik yaklaşımından yararlanılmaya çalışılmıştır (Haslam, 2001; Reicher vd., 2010). Sosyal kimlik

araştırmaları ile bireylerin kendi sosyal kimlik üyeleri olarak kabul ettikleri arkadaşları, aile üyeleri, tanıdık ve akrabalarına yardım etme olasılıklarının yüksek olduğu belirtilmektedir (Levine ve Manning, 2013). Bu yaklaşımla, seyirci ile zor durumdaki bir yabancı arasında ortak bir grup kimliği belirtileri görüldüğünde müdahale oranının yükseldiği anlatılmaktadır. Yapılan bir deneyde futbol takımı taraftarlarının giydikleri forma renkleri ile yardım etme davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Manchester United futbol takımı taraftarları karşısında mağdur rolü oynayan bir kişinin Manchester United forması giydiğinde yardım aldığı fakat farklı renkte forma giydiğinde taraftarların yardım davranışında bulunmadıkları gözlemlenmiştir (Levine vd., 2005). Bu çalışmayla, seyirciler tanımıyor olsalar dahi paylaşılan kimlik belirtileri sayesinde yabancılara yardım etme olasılıklarının arttığı anlaşılmıştır. Çalışmanın devamı niteliğindeki araştırmalar ise Manchester United taraftarları karşısında rakip takım forması giyen bir taraftarın zor durumda olması durumunda yardım seviyesi düşükken herhangi bir forma giymeyen tarafsız olduğu görüntüsü çizen mağdurlar için yardım davranışının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar ile grup içi üye olmanın halka açık alanlarda yardım edilmek için önemli bir kriter olduğu görülmektedir. Bireylerin içinde bulundukları grubun sınırları ne kadar keskinse grup dışında kalanlara yardım etme olasılığı o derece düşmektedir. Radikal olmayan esnek sınırlara sahip gruplarda grup dışında kalanlara yardım etme olasılığı da artmaktadır. Bu bağlamda, paylaşılan sosyal kimlik sınırları ne kadar açık ve kapsayıcı olursa seyircilerin şahitlik ettikleri olaylar karşısında mağdurlara yardım etme ihtimalleri de yükselmektedir (Levine vd. 2020).

Öte yandan örgütsel ortamın doğası gereği çalışanlar yalnız değil bir grup halinde çalışmaktadırlar. Yani birden çok kişinin bireysel çabaları neticesinde örgütsel bir fayda yaratılmaya çalışılmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanların tek başlarına çalıştıklarına oranla grup halinde çalışmaları durumunda çabalarında büyük oranda azalma gözlenmektedir (Harkins ve Petty, 1982; Latane vd., 1979). Sosyal kaytarma olarak adlandırılan bu durum çalışanların başkalarının çabalarını da gördüğu ortamlarda iş için harcadığı kendi çabasını bir miktar azaltabildiklerini ifade etmektedir (Kerr ve Brunn, 1983). Aslında seyirci kalma etkisi ile ilgili çalışmalar genellikle birtakım yabancıların aynı ortamda olduklarında nasıl tepki gösterdikleri konusuna yoğunlaşmışlardır (Latané ve Nida, 1981). Fakat örgütler birbirlerini tanımayan kişilerin bir araya geldikleri bir ortam değildir. Örgütlerde genellikle çalışanlar birbirlerini tanımakta hatta yakın ilişkiler

dahi kurabilmektedirler. Bu tür ortamlarda çalışanlar tanıdıkları diğer çalışanların tepkilerini ve davranışlarını tahmin edebilmektedirler. Bu yüzden acil bir durum veya müdahale gerektiren bir olay karşısında tanıdığı diğer çalışanların bu duruma tepki verecekleri düşüncesiyle kendilerini olayın sorumluluğunu üstlenmekten alıkoymaktadırlar (Hussain vd., 2019). Sosyal kaytarmanın bir türü olarak düşünülebilecek bu durum çalışanların sıklıkla iş yerlerinde yaşanan olumsuzluklarla ilgili çalışma arkadaşları veya dışarıdaki tanıdıklarıyla konuşmaktadırlar. Fakat bu olumsuzlukların çözümü konusunda yetkiye sahip olanlara bu durum iletilmeyerek sessiz kalılabilmektedir (Milliken vd., 2003). Çalışanların örgüt içindeki sorunlarını yönetici kademesindeki seyirciler yerine örgüt dışındakiler veya örgüt içerisindeki etkisiz kişiler ile paylaşımları gözlenen ve rahatsızlık duyulan sorunların çözümünü güçleştirmektedir (Detert vd., 2013).

#### **2.1.4. Seyirci Kalma Etkisini Doğuran Olayın Gelişimi**

İlk olarak Darley ve Latane (1968) tarafından söz edilen kavram yaşanan bir taciz olayı neticesinde akıllara gelen “Neden bu kadar çok şahit olmasına rağmen kimse müdahalede bulunmadı?” sorusunu yanıtlamak amacıyla araştırılmaya değer bulunmuştur. Yaşanan taciz olayının detayları ise aşağıdaki gibidir.

New York Times’ın 27 Mart 1964 tarihli haberine göre oturduğu semtte Kitty diye anılan Catherine Genovese 38 kişinin gözü önünde saldırıya uğrayarak hayatını kaybetmişti. Haberin detayları şöyleydi: 28 yaşında olan Genovese yöneticiliğini yaptığı bardan gece 03:20’de evine gitmek üzere ayrıldı. Kırmızı renkli Fiat marka aracını tren yolu istasyonu bitişiğindeki otoparka park etti. Oturduğu mahalledeki pek çok kişi gibi Genovese de bu mahalleye taşındığı bir yıldan beri aracını her gün bu noktaya park etmekteydi. Her gün yaptığı gibi aracının ışıklarını söndürdü, kapısını kilitledi ve park ettiği alana 30 metre uzaklıkta bulunan dairesine yürümeye başladı. Oturduğu binanın alt katında dükkanlar bulunmaktaydı ve kendi dairesi binanın ikinci katında yer almaktaydı. Binanın alt katında dükkanların olması nedeniyle daire girişleri binanın arka tarafındaki kapıdan yapılmaktaydı. Mahalle genellikle geceleri sessiz ve karanlıktı. Evine doğru yürümekte olan Genovese aracını park ettiği alanın uzak ucunda yer alan yedi katlı binanın önünde bir adam olduğunu fark etti. Gecenin karanlığı içerisinde hiç de tekin biri olmayan kişiyi fark edince irkildi ve kısa süre durakladı. Daha sonra adımlarını hızlandırarak kendini bir an önce evinin kapısından içeriye atmak istedi. Evinin

bulunduğu cadde üzerindeki bir kitapçının önündeki sokak lambası kenarına kadar gelebilmişken ardından yaklaşan adam onu yakaladı. Genovese korku içinde çığlık attı. Dışarıda olağan dışı bir şeylerin olduğunu düşünen birilerinin kayarak açılan pencerelerinin sesleri duyulmuştu. Çığlık sesi sabahın sessizliğini delip geçmişti. Genovese çığlıklar içerisinde “aman tanrım beni bıçakladı” diyordu. “Lütfen bana yardım edin” diye kanlar içinde haykırıışları nihayet birilerinin dikkatini çekmiş olmalıydı ki apartmanın üst pencerelerinden birinden bir adamın “şu kızı rahat bırak!” diye seslendiği duyuldu. Saldırgan sesin geldiği pencereye baktı ve sokağın başına park ettiği aracına doğru yürüdü. Saldırganın uzaklaşması üzerine Genovese sokak lambasına tutunarak ayağa kalkmayı başardı. Yardım istemek için çevredeki binaların üst katlarına umutla bakan genç kadın ışıkların birer birer söndüğünü gördü. Ne yazık ki bu ışıkların söndüğünü tek gören kişi Genovese değildi. Saldırgan camlarda ve sokakta kimsenin olmadığını fark edince yarım bıraktığı işi tamamlamak için geri dönmeyi düşündü. Bu sırada Genovese can havliyle kendini evine atmak için son bir gayret gösterdi ve binasına doğru ilerlemeye başladı. Saldırıdan dolayı güçsüz düşmesi onun hızlı hareket etmesini engelliyordu. Binanın girişi arkada olduğu için henüz binanın köşesine ulaşmıştı ki saldırganın geldiğini hissetti. Saldırgan ikinci defa onu bıçakladı. Genç kadın “ölüyorum” diye defalarca çığlık attı. Gecenin sessizliğini delen çığlık mahalledeki pek çok kişinin dikkatini çekmiş olmalı ki evlerin ışıkları bir bir yanmaya başlamıştı. Bunu fark eden saldırgan koşarak arabasına bindi ve olay yerinden uzaklaştı. Genovese tutunarak tekrar ayağa kalktı ve dairesine doğru yürümeye gayret etti. Bu sırada saat 03:35 olmuştu. Yavaşta olsa binanın arkasına kadar ilerlemeyi başarmıştı. Yaşadığı apartmanın yeni boyanmış kahverengi kapılarını gördüğünde hayatını kurtarma ümidi ona az da olsa güç vermişti. Merdivenlerin yanında sürünerek kapıya doğru ilerlemeye çalışıyordu. Bu sırada saldırgan geri dönmüştü. Binanın arkasına geldi ve genç kadını bulmak ümidiyle ilk gördüğü kapıyı zorladı fakat kapı kilitliydi. Biraz daha ilerleyip ikinci kapıya doğru gelince Genovese’nin merdivenlerden kapıya doğru sürünmeye çalıştığını gördü. Son bir defa daha genç kadını bıçaklayarak ölmesine neden oldu ve çevrede kadının sesini duyanlardan hiçbir tepki hissetmeden olay yerinden uzaklaştı. Polis raporlarına göre Genovesenin komşusu olan bir adamdan ilk yardım çağrısının alındığı saat 03:50 idi. Bu çağrıyı alan polis ekipleri iki dakika içerisinde olay yerine varmışlardı. Olay yerinde birisi 70 yaşında olan iki kadın bulunuyordu. Başka kimse yoktu. Yerde kanlar içerisinde hareketsizce yatan kadını gören polis memurları ambulans

çağırdılar ve 04:25’de ambulans olay yerine geldiğinde genç kadın çoktan hayatını kaybetmişti.

Olaya şahitlik ettikleri halde kimsenin polisi aramamış olması şaşırtıcıydı. Akla ilk gelen şey olayın ihbar edilmesi durumunda şahitlerin herhangi bir yasal sorumluluğunun olup olmadığıydı. Fakat bu durum emniyet müdürüne sorulduğunda ihbar eden kişilerin hiçbir yasal sorumluluklarının olmadığını söylemişti. Soruşturmayı yürüten polisler ifadeye çağırdıkları kişilerin çekindikleri için kendilerini aramadıklarını ifade ettiklerini bildirmekteydiler. İfade alan polis, insanların bir şiddete tanıklık ettiklerinde olaya karışmak istememeleri anlaşılabilir bir durumdur. Fakat bu kişiler saldırganla fiziksel olarak yakın değillerdi sadece telefonlarıyla polisi arayacaklardı, bunu neden yapmadıklarının anlaşılabilir olmadığını söylemekteydi. Tanıklardan bir ev hanımı olayın basit bir sevgili kavgası olduğunu düşündüm demektedir. Bir karı koca ise korktuklarını söylemekteydiler. Bir başka kadın, kocamın olaya karışmasını istemedim diye yanıt vermektedir. Olayın ilk anına şahitlik eden bir çift şöyle diyordu “çılgılık sesini duyunca neler olduğuna bakmak için pencereye gittik fakat odamızın ışığı dışarıyı görmemizi engellemekteydi. Daha sonra odanın ışığını kapatarak dışarıya bakmayı denedik ve katilin kadını bıçakladığını gördük”. Neden polisi aramadıkları sorulduğunda bilmiyorum diye cevap verdiler. Katilin ikinci saldırısını gören bir tanığa neden polisi aramadığı sorulduğundaysa çok uykum vardı ve yatağıma geri döndüm diye duygusuzca yanıt vermişti. Soruşturmalar neticesinde katil olduğu anlaşılan Winston Moseley tutuklanarak ömür boyu hapse mahkûm edilmiştir (nytimes.com, 1964).

Bu noktaya kadar seyirci kalma etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Seyirci kalma etkisinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi ve örgütsel destek algısının bu ilişkideki aracılık rolünün incelendiği mevcut çalışmada öncelikle örgütsel muhalefet kavramına, seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefetin ilişkisine ve konuya ilişkin yazında gerçekleştirilen araştırmalara yer verilmektedir. Ardından, örgütsel destek algısı açıklanarak seyirci kalma etkisi ile olan ilişkisi/etkisi incelenecek ve konuya ilişkin gerçekleştirilen araştırmalara değinilecektir.

## **2.2. Örgütsel Muhalefetin Kavramsallaştırılması**

Örgütlerde demokratik bir yönetim tarzının benimsenmesi gerektiği düşüncesinin yaygınlaşmasıyla örgüt üyeleri daha katılımcı bir örgüt yapısının oluşması için çaba sarf etmeye başlamışlardır (Derber ve Schwartz, 1983; Vredenburgh ve Brender, 1993;

Cheney, 1995). Örgütsel demokrasi, çalışanların yönetimle aynı fikirde olmadıkları durumlarda dahi kendilerine karşı bir misillemenin olmayacağından emin olarak fikirlerini açıkça belirtebildiklerinde oluşmaktadır (Gorden, 1988; Hegstrom, 1990; Perry vd., 1994). Katılımcı örgüt yapısının sağlanabilmesi için merkezi bir yönetim şekline uzaklaşılarak yetkilerin alt kademelere aktarılması ile kendi kendini yönetebilen çalışanlar oluşturma gayretiyle çalışanların güçlendirilmesi amaçlanmıştır (Pacanowsky, 1988; Brymer, 1991; Marshall ve Stohl, 1993; Chiles ve Zorn, 1995). Genel olarak örgütlerinin sorunlarıyla ilgilenen çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin ve memnuniyetlerinin artacağı düşünülmektedir (Miller ve Monge, 1986; Lawler, 1988). Çalışanların memnuniyetsizliklerini dile getirerek katılım sağlayabilmeleri ve üstelik bu durumun örgüt yönetimi tarafından kabul edilmiş bir uygulama olması desteklenmiş bir muhalefeti ortaya çıkarmaktadır (Hegstrom, 1995).

Muhalefet kelimesi köken itibarıyla Arapça “h-l-f” köküne dayanmaktadır. Kelime kökeni “birine karşı durmak, itiraz etmek” anlamını taşımaktadır. Muhalefet ise “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olan aykırı olan kimse” anlamı taşımaktadır (TDK, 2022). Kelimenin İngilizce karşılığı “dissent”dir. Kelime Oxford sözlükte “yaygın bir şekilde kabul görmüş diğer görüşlerle çelişen görüşlere sahip olunması veya bu düşüncelerin ifade edilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (“dissent”, 2023). Kelime kökeni itibarıyla Latince dissentire kelimesine dayanmaktadır ve bu anlamıyla “ayrı” anlamına gelmektedir, seniler ise “hissetmek” anlamı taşımaktadır. Bu iki kelimenin birleşimi neticesinde ortaya çıkan “dissent” kelimesi ayrı hissetmek olarak anlamlandırılmaktadır. Bu bilgileri bir araya getirip muhalefet kelimesini örgütsel anlamıyla yorumladığımızda kişinin örgütünden ayrı hissetmesi ve düşünmesi anlamı çıkarılmaktadır (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet, örgütsel uygulamalar, politikalar ve operasyonlar hakkındaki görüş farklılıklarının ifade edilmesidir (Kassing, 1998). Bir veya daha fazla örgüt üyesinin fikirlerinin birbirleriyle çelişmesi, örgüt üyelerinin önerilerde bulunmaları veya yönetsel kuralların yanlış olduğu düşüncesi ile geri bildirimde bulunulması muhalefet davranışını ortaya çıkarmaktadır (Garner, 2009). Örgütlerde gerçekleşen muhalefet davranışı temelde mevcut koşullardan duyulan rahatsızlık neticesinde bu rahatsızlığın dile getirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Açık bir şekilde itiraz veya karşıt görüş bildiren farklı bir eylem ile kendini gösteren bu rahatsızlık aslında muhalefet eden kişinin örgütteki durumun dışında farklı bir durumu savunmasını gerektirmektedir. Statükoyu değiştirecek

bir görüşün savunulması doğal olarak düşmanca bir tavır olarak algılanmaktadır (Kassing, 1997). Hem örgüt çalışanları hem yöneticiler muhalefet davranışını genellikle çatışmacı ve saldırgan bir tutum olarak algılamaktadırlar (Finet, 1994; Stewart, 1980). Oysa çatışmanın aksine muhalefet yalnızca hislerde kalarak ayrı hissetme deneyimiyle sınırlı kalabilmektedir, yani bu anlamda çatışmadan farklılaşmaktadır (Kassing, 2002). Her ne kadar muhalefet ile çatışma farklı şeyler olsalar da muhalefet davranışları sonrası örgüt içi çatışmaların yaşanması, örgüt içi şiddet davranışlarının ortaya çıkması, daha otokratik bir örgüt yapısına bürünme korkusu ve çalışanların işten ayrılmaları gibi çekincelerden dolayı muhalefet her zaman desteklenen bir olgu olmayabilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Bu nedenle yapıcı muhalefetin kıymetini anlayamayan örgütler genellikle örgütün geri kalanıyla aynı fikirde olmayan ve fikrini açıkça beyan eden çalışanlarını cezalandırmaktadırlar (Klaas ve DeNisi, 1989; Waldron ve Kassing, 2010). Muhalefete tahammülü olmayan örgütlerdeki çalışanlar bazı kaygılar nedeniyle karşıt fikirlerini açık etmekten çekinmektedirler. Örgütün çalışanına yaptırımında bulunmasından korkulması, yöneticiler veya iş arkadaşları tarafından sorun çıkarıcı olarak etiketlenme korkusu veya muhalefetin zaten bir işe yaramayacağı duygusu ile muhalif düşüncelere sahip çalışanlar düşüncelerini dile getirmek yerine sessiz kalmayı seçebilmektedirler (Milliken vd., 2003). Oysaki mevcut duruma karşı görüşlerin ifade edilmesi neticesinde çoğu zaman tepkiyle karşılaşılması doğal görülmektedir. Bu yüzden farklı amaç ve beklentilere sahip çalışanların etkileşimlerinin varlığı anlaşmazlıkları da kaçınılmaz kılmaktadır. Çalışanların seslerini yükseltmeleri ile ortaya çıkan muhalefet davranışı bu anlaşmazlıkların ifade şekli olarak görülmektedir (Garner, 2009). Bu durumu Tuckman ve Chapman'ın (1965) ifade ettikleri gibi bir araya gelme, tartışma, yapılanma ve performans ortaya koyma (forming, storming, norming, performing) modelindeki tartışma (storming) aşamasına benzetmek mümkündür. Muhalifler örgütsel yapı içerisinde yer almaları neticesinde örgüt performansının daha yukarılara çıkabilmesi için özgün fikirlerini belirterek bir fırtınaya sebep olabilmektedirler. Muhaliflerin seslerini yükseltebilmeleri neticesinde örgüt performansının yükselmesi çalışanların iş tatmin düzeyleri ile şekillenmektedir (Korsgaard ve Roberson, 1995; LePine ve Van Dyne, 1998; Rusbult vd., 1988). Yanı sıra bazı çalışanlar yaşadıkları olayların kendileri dışındaki bazı durumlar neticesinde oluştuğunu düşünürken bazıları yaşanan olayların içsel bazı değişkenler nedeniyle ortaya çıktığını düşünmektedirler (Rotter 1954, Twenge vd., 2004). Kontrol odağı olarak adlandırılan bu durum bazı durumların bireyin kendi

davranışlarından kaynaklı oluştuğunu düşünmesi, bazı durumların ise kendi dışında gelişen durumlar neticesinde oluşması olarak tanımlanmaktadır (Rossier vd., 2005). Örgütlerdeki memnuniyetsizliklere iç kontrol odağına sahip çalışanların daha az muhalif davranışlar sergiledikleri fakat dış kontrol odağına sahip çalışanların daha fazla muhalif davranışlar sergiledikleri düşünülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999; Parker, 1993; Premeaux ve Bedeian, 2003). Öte yandan çalışanların memnun olmadıkları durumları değiştirebilme gücüne sahip olduklarına inanmaları da bu durumlara tepki gösterme ihtimallerini yükseltmektedir (Parker, 1993). Çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirme gücüne sahip oldukları inancı olarak tanımlanan öz yeterlilik (Bandura, 1977) kavramı örgütlerdeki mevcut uygulamalar karşısında sessiz kalmaları veya tepki göstererek muhalif olmalarını etkileyen bir kavram olduğu düşünülmektedir (Frese, Teng ve Wijnen, 1999). Tüm bunlarla birlikte çalışanların kendileriyle ilgili olumlu veya olumsuz düşünceleri onların davranışlarına da yansımaktadır (Tafarodi ve Swann, 1995). Çalışanların kendilerini yeterli, değerli ve önemli hissetmeleri olarak adlandırılan benlik saygısı kavramı (Rosenberg, 1965), örgütlerde muhalif davranışların ortaya çıkmasını tetiklediği düşünülmektedir (LePine ve Van Dyne, 1998). Yüksek bir benlik saygısına sahip çalışanların daha fazla muhalefet davranışı sergiledikleri fakat düşük benlik saygısı olan çalışanların ise daha az muhalefet davranışı sergiledikleri düşünülmektedir (Brockner vd., 1998).

Örgütsel alanda yürütülen bazı araştırmalar ile çalışanların işleri konusunda daha yetenekli olduğu bilinen kişiler ile birlikte çalışırken ve kendilerinden daha yüksek statüye sahip çalışanların gözetimi altındayken bir izlenim yönetimi çabası içine girdikleri söylenmektedir (Leary ve Kowalski, 1990). Çalışanların çevrelerindeki tarafından nasıl görülmek ve değerlendirilmek istiyorlarsa buna uygun davranarak bir imaj yaratıp sürdürmek izlenim yönetimi kavramını açıklamaktadır (Wayne ve Liden, 1995). Bir izlenim oluşturmak isteyen çalışanlar kendilerini sevdirmek, niteliklerini tanıtmak, örnek davranışlar sergilemek, kendini acındırma ve tehdit etme yolu ile seyirciler nazarında istediği imajı yaratmaya çalışmaktadırlar (Leary, 1996). Muhlifler de bir davranış ortaya koymadan önce seyirci kitleleri hakkında bilgi edinerek bir misillemeye maruz kalmayacaklarından veya düşmanca bir yaptırım görmeyeceklerinden emin olmak istemektedirler (Kassing, 1997). Örgüt içerisinde veya dışarısında seyirci olarak adlandırdığımız kişiler çalışma arkadaşları, yöneticiler veya denetçiler olabilmektedirler.

Muhalefetin hangi seyirciye karşı yapıldığına dikkat edilerek ona göre bir izlenim yönetimi sergilenmektedir. Bu sayede muhalifler gerçekleştirecekleri muhalefet davranışı neticesinde doğacak riskleri en aza indirmeyi amaçlamaktadırlar (Kassing ve Armstrong, 2002). Çalışanlar bunu yapacakları zaman örgütsel bağlama göre hareket etmektedirler. Bu bağlam muhalifin olumlu veya olumsuz olarak algılamasıyla oluşmaktadır. Üst yönetimin memnuniyetsizlikleri dinlemeye istekli olduğu, örgüt kültürünün genel olarak destekleyici olarak görüldüğü ve olumsuz sonuçlar doğurmanın da korkulacak bir duruma sebebiyet vermeyeceği düşüncesi olumlu bir örgütsel bağlam olarak düşünülmektedir (Dutton vd., 1997).

Bu olumlu örgütsel bağlam temelde yaratılan örgüt ikliminin bir tezahürü olduğu düşünülmektedir (James ve Jone, 1974). Olumlu bir örgüt iklimi çalışanların özgürce düşüncelerini ifade edebileceklerini algıladıkları bir ortam sağlamaktadır. Bir örgütün muhalefete ve tartışmalara açık olduğu iklim yaratması ile örgütlerde ifade özgürlüğünü sağlayabilmektedir (Gorden ve Infante, 1991; Kassing, 1998). Örgütsel muhalefet ile iş yerinde ifade özgürlüğü arasında güçlü bir nedensellik bulgulanmıştır (Kassing, 2000). Muhalefet ifade edilmeksizin ortaya çıkmamaktadır. Anlaşmazlık veya karşıt görüşlerin tartışılmasını içermelidir ve anlaşmazlık veya karşıt görüşler kurumsal uygulamalara, politikalara ve/veya prosedürlere/işlemlere aykırı olmalıdır (Kassing ve DiCioccio, 2004; Kassing ve McDowell, 2008).

### **2.2.1. Örgütsel Muhalefetin Dayandığı Kuramlar**

Örgütsel muhalefeti daha iyi açıklayabilmek için konunun temelini oluşturan kuramlara değinmenin muhalefet kavramının anlaşılmasında faydalı olacağı düşünülmektedir. Örgütsel muhalefetin dayanağı olan kuramlar yazında çıkış, ses, sadakat kuramı, bağımsız düşünme kuramı ve göze çarpmayan kontrol kuramıdır. Bu kuramlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

#### **2.2.1.1. Hirschman'ın Çıkış, Ses, Sadakat Kuramı**

Çıkış, ses ve sadakat kuramı Hirschman (1970) tarafından yazına kazandırılmış bir kuramdır. Buna göre çalışanların örgütlerinde memnuniyetsizlik yaşadıklarında üç seçenekten birini tercih etmektedirler. Bu seçeneklerden ilki çalışanın memnuniyetsizliği üst kademedekilere bildirmesiyle ortaya çıkan sesini duyurma durumu olduğu belirtilmektedir. Çalışanın sesini duyuramaması durumunda son çare olarak örgütünden ayrılmayı seçebilmektedir. Fakat çalışanların bir sadakat duygusuna sahip olmaları

seslerini duyuramaları bile örgütten ayrılmayı seçmeyerek bağlılık göstermeleri ve örgütlerinde kalmaları durumunu ifade etmektedir (Hirschman, 1970). Zaman içerisinde farklı araştırmacıların kuram üzerine yaptıkları çalışmalar neticesinde sadakat gösteren çalışanların tamamının sessizce örgütlerinde bekleyerek memnuniyetsizliklerinin karşılıksız kalmasına seyirci olmadıklarını göstermiştir. Bu araştırmalar örgütünden ayrılmayan çalışanların örgütte kaldıkları sürede ihmal davranışı sergiledikleri görülmüştür (Farrell 1983; Rusbult ve Farrell 1983; Rusbult ve Lowery 1985). Memnuniyetsizlik karşısında çalışanların bu tepkileri muhalefet davranışının da temelini oluşturmaktadır (Kassing, 1997). Örgütlerinde memnun olmayan çalışanların ilk tepkilerinin seslerini duyurma çabası olması muhalefetin ortaya çıkışı anlamına gelmektedir (Gossett ve Kilker, 2006).

#### **2.2.1.2. Bağımsız Düşünme Kuramı**

Bağımsız düşünme kuramı Infante ve Gorden (1987) tarafından yazına kazandırılmış olan bir kuramdır. Infante ve Gorden'a (1987) göre örgüt çalışanlarının yöneticileri karşısında ifade özgürlüklerinin bulunması onların varlıklarının kabul edildiği bir ortamda oldukları hissine kapılmalarını sağlamaktadır. Bu sayede yok sayıldıkları ortamları ve kişileri değil kabul ve saygı gördükleri ortam ve kişileri tercih etme eğilimindedirler. Bu durumun çalışanları daha üretken, tatmin olmuş ve örgütsel bağlılıklarının yükselmesini sağladığı düşünülmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların farklı fikir ve görüşlerini ifade edebilmeleri gerekmektedir. Bu eleştiriyi kabul etme ve çalışanın özgür hissedeceği ortamın yaratılması olumlu sonuçların alınmasını sağlamaktadır (Gorden ve Infante, 1987). Çalışanların her türlü düşüncelerini ve eleştirilerini özgürce yöneticilerine bildirmelerinin yanında memnuniyetsizliklerini de bildirebildikleri bir yapı içerisinde olmaları gerekmektedir. Örgütün üyesi olan kişilerin tamamından farklı düşünen çalışanların birer zararlı değil değer olarak algılanıp benlikler zedelenmeden değerli olduklarının hissettirilmesi onların bağlılıklarını artırarak verimliliklerini yükseltmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliklerini dile getirerek muhalefet davranışı ortaya koymaları onların bağımsız düşüncelerinin örgüte karşı olduklarını değil aksine örgüt yararında davranışta bulundukları anlamı taşımaktadır (Kassing, 1997).

### **2.2.1.3. Göze Çarpmayan Kontrol Kuramı**

Göze çarpmayan kontrol kuramı Tompkins ve Cheney, (1985) tarafından yazına kazandırılmış bir kuramdır. Bu kuram ile örgütlerde çalışanların birtakım kontrol mekanizmaları tarafından yönlendirildiklerini ve bir otoriteyi kabul ederek örgüte giriş yapan çalışanları için bu durumun son derece normal olduğunu belirtilmektedir (Tompkins, 2000). Örgütlerdeki kontrol mekanizmaları basit kontrol, teknik kontrol ve bürokratik kontrol olarak ayrılmaktadır (Morrill ve Arsiniega, 2018). Bunların yanı sıra örgütlerdeki ekip çalışması, koordinasyon, yatay örgüt yapısı, açıkça ortaya koyulan değer, hedef ve başarı ölçüm araçları gibi yönetsel araçların da birer kontrol aracı olduğu belirtilmektedir. Tüm bu kontrol araçlarının kullanımının gerekli olduğu fakat bu araçlar kullanılırken çalışanların zorunluluk hissederek değil daha kendiliğinden ve göze çarpmadan oluşması gerektiği savunulmaktadır. Yani çalışanların açıkça kontrol edildikleri hissiyatı içinde olmaları onların tepkilerine neden olmaktadır fakat örgütsel faaliyetlere gizlenmiş bir şekilde bu kontrolün dikkat çekmeden yapılması çalışanların tepkilerini azaltmaktadır. Bu durum örgütsel muhalefeti de etkilemektedir. Çalışanların açıkça kontrol edilmesi durumu onlar üzerinde memnuniyetsizlik hissi yaratarak örgütün kendilerine karşı bir tavır içerisinde olduğu düşüncesine kapılmalarına neden olmaktadır. Bunun yerine göze çarpmayan kontrol sağlanması çalışanların zaten destekleyici bir örgütlerinin olduğu fikriyle muhalif düşüncelerini çekinmeden ifade etmelerini sağlamaktadır (Kassing, 1997).

### **2.2.2. Muhalefet Türleri**

Günümüz örgütlerinde örgüt çalışanlarının memnuniyetsizlikleri iç muhataplara bildirilebilmekteyken örgüt dışındaki ilgililere de bildirilebilmektedir (Stewart, 1980; Near ve Jensen, 1983; Dozier ve Miceli, 1985; Sprague ve Ruud, 1988). Geçmiş araştırmalarda memnuniyetsizliğin bu dışa yansması durumu bilgi uçurma (whistleblowing) kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır (Stewart, 1980; Redding, 1985). Bilgi uçurucular ile muhalifler arasında bazı ortak noktalardan söz edilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Muhaliflerde bilgi uçurucularda içsel olarak örgütün genel görüşünden farklı bir görüşe sahiptirler ve örgütsel bir eyleme veya politikaya uymayı reddetmektedirler (Graham, 1986). Bir diğer ortak nokta ise her ikisi de örgütlerine sadıktırlar. Bilgi uçurucular da muhalifler de sadık bir çalışan olarak dürüst bir şekilde gerçekleri söylemeyi örgütleri yararına bir davranış olarak algılamaktadırlar. Bu nedenle

kendilerini örgütlerine bağlı değerli çalışanlar olarak görmektedirler (Uys, 2000). Her ne olursa olsun sadakat duygularından dolayı örgütlerinden ayrılmayı istememektedirler (Alford, 2001). Tüm bunlarla birlikte asıl önemli olan muhalefeti bilgi uçurmadan ayıran farklılıklardır. Muhaliflerden farklı olarak bilgi uçurucular örgütün eleştiriye direnen bir yapıya sahip olduğunu ve bu direnci aşmak için mevcut uygulamaların dışına çıkılması gerektiğini bilmektedir. Fakat muhalif, eleştiriye kapalı bir örgüt yapısıyla muhatap olduğunu düşünmeyerek fikirlerinin değer görüp kabul edilebileceği beklentisiyle hareket etmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Muhalefet kavramının genellikle üç türünden bahsedilmektedir. Bunlar açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefettir (Kassing, 1997). Fakat bu üç muhalefet türü yatay ve dikey muhalefet olarak ayrılabilir. Yani çalışanın hiyerarşik olarak kendinden üstte olanlara memnuniyetsizliklerini belirtmeleri dikey, kendiyle aynı seviyedekilere memnuniyetsizliklerini belirtmeleri yatay muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 2000). Yatay ve dikey muhalefeti birer muhalefet türü olarak değil muhalefet türlerinin yönünü ifade etmek için kullanmak daha doğru olacağı düşünülmektedir.

#### **2.2.2.1. Açık Muhalefet**

Açık muhalefet, etkili örgüt üyeleriyle açık ve doğrudan iletişimi ifade edilmesidir (Goodboy vd., 2008). Tatmin edici olmayan durumların değiştirme ve hafifletme yetkisine sahip üstlere muhalefetin açık ve net bir şekilde iletilmesiyle ortaya çıkan muhalefet türüdür (Croucher vd., 2018). Örgüt üyelerinin en alt kademedен ziyade yönetici pozisyonunda bulunmaları durumunda diğer yönetici sınıfıyla daha yakın ilişkilerde bulunmalarının da etkisiyle muhalefetlerini daha açık bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve Armstrong, 2002). Dolayısıyla örgüt içerisindeki güç dağılımı muhalefet davranışına etki etmektedir. Hiyerarşik olarak gücü ve yetkiyi elinde bulunduranlara karşı muhalefet mesajlarının açıkça ifade edilebilmesi açık muhalefetin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Wright, 2013). Bu durum doğal olarak demokratik bir yönetim tarzı benimsemiş örgütlerde daha çok görülmektedir. Örgütsel demokrasinin kabul edildiği ve uygulanmaya çalışıldığı örgütlerde çalışanlar muhalif mesajlarını diğer çalışanlara veya yöneticilerine çekinmeden ifade edebilmektedirler (Aksel, 2013). Açık muhalefet sorgulayıcı açık muhalefet ve yapıcı açık muhalefet olarak iki alt boyuta ayrılabilir. Sorgulayıcı açık muhalefet yönetimin kararlarını sorgulamaya dayanırken yapıcı açık muhalefet

yenilik teklifinde bulunma ve gelişim ifadeleri kullanmayı içermektedir (Ötken ve Cencki, 2013). Genellikle hiyerarşik olarak çalışanın kendisinden üst düzeydekilere memnuniyetsizliklerin bildirilmesi dikey bir iletişim yönü olduğunu göstermektedir. Bu anlamda açık muhalefet iletişim yönü olarak dikey bir yöne sahip olduğu söylenebilir.

#### **2.2.2.2. Gizli Muhalefet**

Gizli muhalefet, muhalefet mesajının örgüt içerisindeki diğer çalışanlar ile yatay bir ilişki düzeyinde aktarılması durumudur (Kassing, 1997). Çalışanların düşüncelerini örgütsel güce sahip üstlere değil, etkisiz izleyicilere (yani iş arkadaşlarına) iletilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Goodboy vd., 2008). Bu muhalefet türü örgütteki güç dengeleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmayan diğer çalışanlara muhalefet mesajlarının iletilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Burns ve Wagner, 2013). Çalışanların muhalefet mesajlarını iletmek istemeleri muhatapları tarafından bir misilleme riski düşüncesiyle şekillenmektedir. Eğer muhalif düşünceler ifade edildiğinde herhangi bir yaptırımla karşılaşılacağı düşünülüyorsa çalışanlar düşüncelerini açıkça ifade etmekten vazgeçmektedirler (Kassing, 1998). Bu durum çalışanın muhalefetten vazgeçtiği anlamına gelmemektedir. Çünkü Shahinpoor ve Matt'a (2007) göre gerçekleri söyleme zorunluluğu kişinin kendi iradesini aşan bir konudur. Çalışan bir konuda muhalif düşüncelere kapıldıysa er ya da geç o düşünceleri ifade edecektir. Memnun olmadığı durumu üst yönetime açıkça ifade etmekten çekinebilir. Bu durumda muhalefet mesajını kendisiyle aynı statüde olanlara veya kendisine düşüncesinden dolayı misillemede bulunamayacak çalışanlara düşüncelerini ifade edebilmektedir (Kassing, 2011). Muhalif mesajın alıcısının hiyerarşik konumu kadar mesajın kaynağının konumu da muhalefet türünün ne olacağına etki etmektedir. Genellikle yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar gizli muhalefeti tercih etmektedirler (Goodboy vd., 2008).

#### **2.2.2.3. Dışsal Muhalefet**

Dışsal muhalefet, örgüt dışarısında kalan seyircilere (yani, arkadaşlara, aileye, önemli diğer kişilere) örgüt içerisinden kaynaklı memnuniyetsizliklerin ifade edilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Goodboy vd., 2008). Yöneticilere veya diğer çalışanlara muhalefetin ifade edilememesi muhalifin mesajını ifade edebilmek için farklı alıcılar aramasına sebep olmaktadır. Bu durum muhalifin aile üyeleri, arkadaşları, akrabaları, eşleri gibi örgütle herhangi bir ilgisi olmayan ve güvenebildikleri kişileri kapsamaktadır (Berger ve Berger, 1972). Bu sayede örgüt içerisinde çalışanın kendisine yönelik

oluşabilecek muhalefet karşıtı görüşlere neden olmaksızın muhalefet mesajını iletebilmektedir. Muhalif bu davranışından dolayı herhangi bir misilleme ile karşılaşmayacağı için örgüt dışındakilerle rahatlıkla memnuniyetsizliklerini paylaşabilmektedir (Kassing, 1997). Dışsal muhalefet geçmiş yıllarda sadece yüz yüze yapılırken teknoloji geliştikçe farklı iletişim kanalları kullanılarak da yapılabilmektedir (Garner, 2017). Bu yeni iletişim kanalları sayesinde sosyal medya aracılığıyla da muhalefet davranışı sergilenmektedir. Çalışanlar sosyal medya aracılığı ile kendilerine karşı misillemelerde bulunma riski olmayan alıcılara muhalif mesajlarını gönderebilmektedirler. Örgüt dışındaki alıcılara bildirilen memnuniyetsizlikler çalışanın sosyal medya aracılığıyla anlık olarak yapabildiği ve bu sayede gelecekte pişmanlık duymasını engelleyebilmektedir (Burns ve Wagner, 2013).

### 2.2.3. Muhalefeti Tetikleyen Olaylar

Örgütlerde bazı olaylar çalışanların muhalefetlerini ifade etmeleri için tetikleyici unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu olaylar çeşitlilik göstermekle birlikte çalışanları muhalefete sevk etmek için içlerinde güçlü birtakım kışkırtıcı noktalar bulundurmaktadırlar (Kassing, 2008). Çalışanların muhalefet davranışında bulunmaları ya da bu davranıştan onları alıkoyan farklı değişkenlerden söz edilmektedir (Kassing, 2011). Tükenmişlik sendromu (Avtgis vd., 2007), örgütsel adalet (Goodboy vd., 2008), kontrol odağı (Payne, 2007), örgütsel özdeşleşme (Croucher vd., 2012), örgüt iklimi (Kassing, 2008), performans (Zaini vd., 2016), algılanan örgütsel destek (Chiles ve Zorn, 1995) ve algılanan iş yeri özgürlüğü (Garner, 2012) gibi bazı değişkenler muhalefet davranışının ortaya çıkmasına etki etmektedir. Bu değişkenler ile muhalefetin ortaya çıkması için uygun koşullar sağlanmış ise muhalefetin ifadesini tetikleyici etmenler devreye girerek muhalefet davranışı gerçekleşmektedir. Muhalefeti tetikleyici etmenler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1**  
*Muhalefeti Tetikleyici Etmenler*

| Tetikleyici Etmen          | Açıklama                                                                                                                |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışanlara Muamele</b> | Örgüt içerisinde çalışanlara adaletli ve onların haklarını verme konusunda nasıl davranıldığıyla ilgili muhalefet etmek |
| <b>Örgütsel Değişim</b>    | Örgütsel değişiklikler ve bu değişikliklerin                                                                            |

uygulanmasıyla ilgili muhalefet

**Karar alma** Örgütsel kararların alınışı ve uygulanışıyla ilgili muhalefet etmek

**Verimsizlik** Verimsiz iş uygulamaları ve etkisiz süreçlerle ilgili muhalefet

**Rol ve Sorumluluklar** Çalışanın iş yerindeki kendi rol ve sorumlulukları veya başkalarının rolleri/sorumlulukları hakkında fikir ayrılığı yaşanması

**Kaynaklar** Örgütsel kaynakların ulaşılabilirliği ve kullanımıyla ilgili muhalefet etmek

**Etik** Örgüt içerisinde şahit olunan ya da gerçekleşmesi beklenen etik dışı uygulamalar hakkında muhalefet etmek

**Performans Değerlendirmesi** Çalışanın kendisi veya başkalarının çalışmalarının nasıl değerlendirildiği ya da performans değerlendirme süreci ile ilgili muhalefet etmek

**Zararı Önleme** Örgütün kendisini, çalışanlarını veya müşterilerini tehlikeye atabileceği durumlar karşısında muhalefet etmek

---

**Kaynak:** (Kassing ve Armstrong, 2002)

Tabloda görüldüğü gibi örgütlerde çalışanların muhalif ifadelerde bulunmaları farklı birtakım tetikleyiciler neticesinde meydana gelmektedir. Bu tetikleyicilerden bir tanesi çalışanların hakları konusunda adil davranılmasıdır. Özellikle gizli muhalefet ile örgütsel adalet arasındaki ilişki (Özşahin ve Yürür, 2019) muhalif çalışanları güdüleyerek algılanan adaletsizliklerle ilgili üst yönetime bu adaletsiz durumun değişmesiyle ilgili tepki gösterebilmektedirler. Örgütlerde sadece adalet konusunda değil teknoloji, strateji,

örgüt yapısı, sistem, kültür, çalışanlar ve paylaşılan değerlerle ilgili de değişimler söz konusu olabilmektedir (Hitt vd., 2009). Bu değişimler çalışanlar tarafından her zaman memnuniyetle karşılanmamaktadır. Çoğu zaman çalışanlar değişime direnç göstererek yöneticiler ile karşı karşıya gelebilmektedirler (Davis, 1988). Örgütlerde değişiklikler yapılması ve bu değişikliklerin uygulanma biçimi muhalefeti tetikleyebilmektedir. Bu durum örgütsel kararların alınışı ve uygulanışıyla ilgili çalışanların kararlara katılımlarının sağlanarak demokratik bir sürecin yaratılması ile daha yapıcı bir muhalefete zemin hazırlayacakken kararlara katılım konusunda çalışanların dışarıda bırakılması karar alıcıların memnuniyetsizce bir muhalefet ile karşılaşmasına yol açacaktır (Roberto, 2006). Bu memnuniyetsizlik çalışanın kendisinin veya çalışma arkadaşlarının rol ve sorumlulukları konusunda da oluşabilmektedir. Çalışanların yetenek ve özellikleri ile ona verilen rollerin uyumsuz olduğu algılanabilmektedir. Bu durum çalışanın verilen rolleri benimseyememesi ve dolayısıyla bu rolleri sevmeyerek bir çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir. Bu durumlar çalışanlarda içsel bir çatışmaya neden olmakta ve örgüte karşı güven kaybına neden olabilmektedir (Şimşek, 2002). Çalışanlara verilen rol ve sorumlulukların çalışanlar tarafından içselleştirilememesi muhalefet davranışını tetiklemektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Yanı sıra örgütlerde kaynakların sınırlı oluşu ve bu sınırlı kaynakların dağılımında çalışanların adaletsizlikler yaşadığını algılamaları olasıdır (Robbins, 2003). Bu kaynak dağılımındaki adaletsizlik algısı muhalefeti tetiklediği gibi örgüt içerisinde şahit olunan ya da gerçekleşmesi beklenen etik dışı uygulamaların varlığını kabul etmeme sonucu muhalefet davranışını doğurmaktadır. Çok geniş bir alanı kapsayan etik dışı uygulamalar performans değerlendirmesi konusunda da görülebilmektedir. Genel anlamıyla belirli ölçme ve değerlendirme araç ve yöntemleri kullanılarak çalışanların performanslarının ölçülmesi performans değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Winterton ve Winterton, 1997). Özellikle çalışanların kendileri veya başkalarının çalışmalarının nasıl değerlendirildiği ya da performans değerlendirme sürecinin nasıl işlediği konusundaki memnuniyetsizlikleri muhalefet davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tüm bunlardan farklı olarak çalışanlar kimi zamanda şahit oldukları veya öngördükleri tehlikeli durumlara tepki gösterebilmektedirler. Örgütün kendisine, çalışanlarına, müşterilerine veya çevreye herhangi bir zarar verebilecek uygulamalarda bulunuyor olması/ihtimali duyarlı çalışanlar tarafından muhalefete neden olabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Bu tetikleyici etmenlerin algılanması ile muhalefet davranışında bulunmak için güdülenen çalışanlar örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörleri göz önünde bulundurup bir strateji seçimi yapmaktadırlar (Kassing, 1997).

#### **2.2.4. Muhalefet Stratejileri**

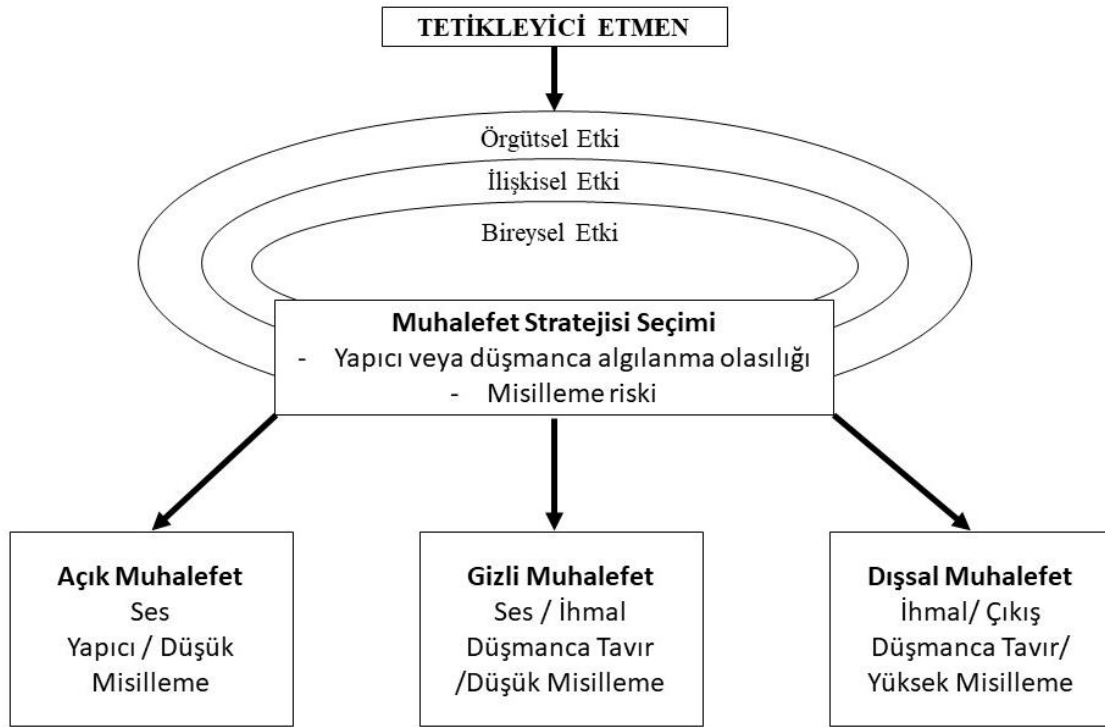
Çalışanlar her eylemlerinde olduğu gibi muhalefet davranışı sergilemeden önce de kime ve nasıl bir muhalefette bulunacaklarını tasarlamaktadırlar. Bir strateji olarak görülen bu durumu zorunluluk haline getiren pek çok faktörden bahsedilebilir. İşsizlik oranları, işini kaybetme korkusu ve diğer ekonomik sıkıntıların bireylerin sosyolojik refahları üzerinde önemli bir etkiye sahip olması (Ochsen ve Welsch, 2011) çalışanların muhalefet davranışını sergilemeden önce bir kere daha düşünmelerine ve daha stratejik davranmalarına yol açmaktadır (Croucher vd., 2018). Özellikle çalışanların işten ayrıldıktan sonra tekrar iş bulabilme güvencesine sahip olmaları iş yerinde üstlerine karşı muhalefet cesaretini artırmaktadır. İşsizlik oranları yüksek olan ülkeler ile bu oranın düşük olduğu ülkeler karşılaştırıldığında işsizlik oranı yüksek olan ülkelerde iş yerinde muhalefet oranının düştüğü görülmektedir (Croucher vd., 2014). Bu nedenle çalışanlar muhalefet etmeleri durumunda işten çıkarılma gibi bir misillemeyle karşılaşma ihtimallerini hesaplamaktadırlar (Sprague ve Ruud, 1988). Örgütsel küçülme veya ekonomik koşulların değişmesi gibi durumlar neticesinde örgütlerin gelecekte çalışanların bir kısmını işten çıkaracağını bilmesi muhaliflerin en azından bir süre daha sessiz kalmaları gerektiği düşüncesini doğurmaktadır (Perry vd., 1994). Her ne kadar örgüt içindeki veya dışındaki herkes muhalefet karşısında bu tür bir misillemenin kabul edilemez olduğunu düşünsede (Finet, 1994) örgüt yöneticileri genellikle muhaliflere karşı misilleme yapmaktadırlar (Near ve Jensen, 1983; Stewart, 1980). İşyeri politikaları ve uygulamaları hakkında anlaşmazlık veya çelişkili görüşlerin ifadesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefetin ifadesinde stratejik davranmak kaçınılmaz olmaktadır (Kassing, 1998).

Her çalışan muhalif olmadan önce bir sabretme süreci geçirmektedir. Muhalefete karşı tolerans aşıldığı zaman çalışanlar muhalefeti ifade etmek için bir strateji belirlemeleri gerekmektedir. Bu strateji belirleme ve seçme süreci bilişsel olarak karmaşık bir süreçtir. Muhalifin strateji seçme süreci bireysel, ilişkisel ve örgütsel etkiler ışığında gerçekleşmektedir (Redding, 1985). Bu süreç tetikleyici bir etmen tarafından muhalifin güdülenmesiyle başlayıp örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörler değerlendirilmek

suretiyle bir muhalefet stratejisi belirlenmektedir. Bu strateji çalışanın memnuniyetsizliğini bildireceği taraflar gözünde yapıcı mı yoksa düşmanca mı algılanacağı ile misilleme görme ihtimali değerlendirilerek kurgulanmaktadır. Göz önünde bulundurulan bu faktörler neticesinde açık, gizli veya dışsal muhalefet türlerinden birisi uygulanmaktadır. Bu süreç şekilsel bir gösterimle anlatılmaya çalışılmıştır (Kassing, 1997).

### Şekil 3

#### *Muhalefet Stratejisinin Oluşumu*



**Kaynak:** (Kassing, 1997)

Tetikleyici etmenler neticesinde çalışanların beklentileri ile gerçek durum arasında uyumsuzluk olduğunun fark edilmesiyle kendi kararlarının daha doğru olduğunu düşünmektedirler (Tompkins ve Cheney, 1985). Bu durum çalışanların örgütsel, ilişkisel ve bireysel birtakım etkileri göz önünde bulundurarak bir muhalefet stratejisi seçmeleri konusunda güdüleyici olmaktadır. Çalışanların bireysel iletişim davranışları, örgüt içinde kazandıkları alışkanlıklar, diğer örgütlerden kopyalanan davranış şekilleri çalışanların bireysel davranışlarını tanımlamaktadır (Hegstrom, 1991). Yanı sıra çalışanların güçsüzlük duyguları, çatışmadan kaçınma tercihlerinin ve neyi doğru neyi yanlış kabul ettikleri çalışanların muhalefet etme isteklerini etkilemektedir (Kassing, 1997).

Çalışanların örgüt içinde sürdürdükleri ilişkilerin biçimi ve kalitesi strateji seçimi konusunda etkili olmaktadır. Genellikle yüz yüze, toplantılarda, telefonla, e-posta ve mesaj yoluyla memnuniyetsizlikler aktarılmaktadır (Garner, 2009). Bu memnuniyetsizliklerinin aktarılabilmesi ve aktarılma şekli örgüt iklimi ile şekillenen ilişkilerin düzeyiyle ilgili olduğu düşünülmektedir (Kassing, 1997). Örgüt iklimi genel anlamıyla örgütlerde değerler, normlar, prosedürler, örgütsel faaliyetler ile ilgili örgüt içerisindeki genel hava olarak tanımlanmaktadır (Silva vd., 2004). Örgüt içerisindeki çalışan ilişkileri örgütsel iklim tarafından şekillenmektedir (Çalık ve Kurt, 2010). Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkinin düzeyi ve kalitesi strateji seçimi konusunda muhaliflerin kararlarına etki etmektedir. Yönetici ve çalışanlarla olan ilişkilerin yanı sıra örgütün nasıl algılandığı da strateji seçimine etki etmektedir. Kararlara katılım konusunda yargılamayan, katılımcılığı destekleyen bir örgüt algısı çalışanların muhalefeti desteklemekteyken örgütsel destek algısının zayıf olduğu örgütlerde muhalefetten kaçınılmaktadır (Chiles ve Zorn, 1995). Bu tür örgütsel algılar çalışanların muhalefet stratejisi belirlemelerine etki etmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Belirlenen muhalefet stratejilerini ifade etmek için açık, gizli ve dışsal muhalefet olarak üç yol izlenmektedir. Muhalifin bu yollardan hangisini seçeceği stratejik bir hamledir ve bu hamleyi belirleyen temel unsurlardan bir tanesi muhalefet davranışında bulunacak çalışanın izlenim yönetimidir. Çalışanların muhalefeti tetikleyen olaylara ilişkin değerlendirmelerini ve muhalefeti ifade etme konusunda hangi yolu tercih edecekleri konusunda izlenim yönetimi köprü görevi görmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Açık muhalefet yolu izleyen muhalifler beş strateji ile bunu yapmaktadırlar. İzleyiciler memnuniyetsizliği kabul edene kadar muhalefet mesajını tekrarlamak bu stratejilerden ilki olarak karşımıza çıkmaktadır. Muhalefet edilen konuya yönelik bir çözüm sunmak bir diğer strateji olarak görülmektedir. Muhalifin deneyimlerini karşı tarafa aktararak gerçek düşüncelerini izleyicilere doğrudan bildirmesi bir diğer strateji olarak görülmektedir. Kasıtlı olarak izleyicilerin aklını çelerek manipülatif bir şekilde kendi doğrularını kabul ettirme yolu ile bir diğer strateji kullanılmaktadır. Son olarak memnuniyetsizlik açıkça dile getirilerek sorunun çözülmediği takdirde istifa edeceğini söyleyerek muhalifin izleyiciyi tehdit etmesi açık muhalefetin stratejileri olarak gösterilmektedir (Kassing, 2002).

Açık muhalefet stratejisini uygulayan muhalifler memnuniyetsizlik tepkisi olarak seslerini yükseltmeyi seçmektedirler. Bu strateji neticesinde çalışanlar misilleme görme risklerinin düşük olduğunun bilincindedirler. Bu nedenle seslerini yükseltmekten kaçınmamaktadırlar. Bu muhalefet türü yapıcı bir muhalefet olarak yorumlanmaktadır (Kassing, 1997).

Gizli muhalefet stratejisi uygulamayı seçen muhalifler ise memnuniyetsizliklere karşı gösterdikleri tepkiler açık muhalefete kıyasla bir miktar daha yıkıcı kabul edilmektedir. Bu muhalefet türünü tercih eden çalışanlar kabul etmedikleri uygulamalar karşısında doğrudan üst yönetime bu durumu bildirmek yerine kendilerine karşı misilleme yapma ihtimali düşük olan kişilerle görüşlerini paylaşmayı seçmektedirler (Croucher vd., 2014). Çalışanlar memnuniyetsizlikleri nedeniyle seslerini yükseltmektedirler fakat yönetim kademesindeki çalışanlar bu sesi duymadıkları için çalışanlar işlerini ihmal etme yolu ile yöneticilerin de memnuniyetsizlikleri hissetmelerini ummaktadırlar. Bu muhalefet stratejisi muhalifin düşmanca hislerle yıkıcı bir şekilde muhalefet ettiğini göstermektedir (Kassing, 1997).

Bir diğer muhalefet stratejisi olan dışsal muhalefet ile memnuniyetsizliklerini bildirecek olan çalışanlar örgütleri tarafından şiddetli bir misilleme riskiyle karşı karşıya kalabileceklerini düşündükleri için muhalefet mesajlarını örgüt dışındakilerle paylaşmaktadırlar. Böyle düşünen çalışanlar örgütle bağlarını koparmaktan başka çare bulamadıkları için genellikle tavırları ihmal olmakta ve sonuç olarak örgütten ayrılmayı seçmektedirler (Garner, 2009).

#### **2.2.5. Muhalefeti Engelleyen Durumlar**

Muhalefet davranışı örgütlerde her zaman görülemeyebilir ve bu durumun farklı nedenleri olabilmektedir. Çalışanların endişeleri ve memnuniyetsizlikleri ile ilgili konuşmamaları psikologların “anne etkisi” (mum effect) olarak adlandırdıkları nedenden kaynaklanabilmektedir (Rosen ve Tesser, 1970). Bu yaklaşıma göre bireylerin kötü haberlerin taşıyıcısı olmaktan duydukları rahatsızlık nedeniyle olumsuz mesajlar taşıyan bilgileri iletmekten kaçınabilmekte, iletmesi için sorumluluğu başkasına devretmekte veya bu bilgileri çarpıtarak karşı tarafa aktarmaktadırlar (Larson, 1984; Timmerman ve Harrison, 2005). Kötü haber vermekten kaynaklanan suçluluk duygusu anne etkisini tetiklediği gibi bu haberin taşıyıcı olmanın sonucu olarak ödenecek psikolojik bedeller veya misilleme yapılmasından korkulması da anne etkisini tetiklemektedir. Bu durumun

aksine kötü haber verme sonucu bir yaptırımla karşılaşmayan bireylerin anne etkisine kapılma olasılığı azalmaktadır (Tesser vd., 1972). Örgüt çalışanlarının da yaşadıkları veya ön gördükleri sorunlar hakkında iş arkadaşlarına ve yöneticilerine bilgi vermekten kaçındıkları düşünülmektedir. Bu durum özellikle üst yönetime bilgi verilirken olumsuz bilgilerin çarpıtılarak aktarıldığı veya verilen mesaj içerisindeki olumsuz bilginin karşı tarafın tepkisini çekmeyecek derecede azaltılarak verildiği görülmektedir (Read, 1962; Athanassiades, 1973; Roberts ve O'Reilly, 1974). Çalışanlar bunu yaparken örgütle ilgili farklı bazı durumları da göz önünde bulundurmaktadırlar.

Muhalefetin değerini anlayamayan yöneticiler tarafından muhalefet ifadesinde bulunan çalışanlarına bazı misillemelerde bulunularak muhalefetin son bulması ve tekrarlanmaması amaçlanmaktadır. Yöneticiler muhalif çalışanlarına karşı zararlı kayıtlar oluşturma, çalışanlarını tehdit etme, muhalefet edenin bilgi erişimini engelleyerek ve diğer çalışanlarla temasını keserek gruptan izole etme, muhaliflerin başarısız olmasına neden olacak bir düzen oluşturma, örgütten uzaklaştırma ya da örgütteki pozisyonunu değiştirme, muhalif çalışana fiziksel saldırıda bulunma, hiyerarşik olarak yükselmelerini engellemeye çalışma, kara listeye alarak alanında çalışabilmesini engellemek gibi misilleme taktikleri uygulayabilmektedirler (Devine ve Maassarani, 2011). Yanı sıra muhalifler seyirciler tarafından sızlanan kişiler olarak görülmektedir. Bu durum örgütte bir bütünlük oluşturarak takım yaratma niyetine engel olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden muhaliflerin takım oyuncusu olmadığı düşünülmekte ve uyum sağlamaları beklenmektedir. Böyle bir düşünce çalışanların uyumsuz olarak etiketlenme endişesiyle muhalefetten kaçınabildiklerini göstermektedir (Garner, 2013).

Örgüt içerisinde genellikle kültürün bir parçası olarak hikayelere yer verilmektedir. Bu hikayeler sayesinde geçmişte yaşanan olaylar kimi zaman abartılarak anlatılmakta ve bu sayede çalışanların gelecekte benzer olaylar yaşamaları durumunda nasıl davranacakları hakkında fikirleri oluşmaktadır (Gordon, 1993). Bu hikayelerde anlatılan bir olayda muhalifi sorun çıkarıcı olarak anlatan çalışan muhalefeti de kötü bir durum olarak anlatacaktır. Öte yandan muhalife sempati duyan fakat muhalefet davranışı hakkında alaycı olan bir hikâye anlatıcısı muhalifi cesur ama boşa kürek çeken biri olarak anlatmaktadır. Böyle bir durumda muhalefetin konusu değerli olabilir fakat herhangi bir değişikliği sağlayamayan etkisiz ve gereksiz bir çaba olarak anlatılmaktadır. Öte yandan muhalife sempati duyan ve muhalefet davranışı neticesinde örgüt için olumlu bir şeyler

ortaya çıkabileceğine inanan bir anlatıcı dinleyenlerin zihninde muhalefeti özenilecek bir durum olarak aktarabilmektedir (Garner, 2013). Hikayelerin bu noktada anlatılanların bir sonraki muhalefet davranışı sonrası yaşanabilecekler hakkında çalışanların zihninde bir şema oluşturması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Muhalefeti etkili bir yöntem olarak anlatan hikayeler daha fazla muhalefet davranışı sergilenmesine yol açarken, muhalefeti beyhude bir çaba olarak gösteren hikayeler sessizliğe yol açmakta ve muhalefetin ortaya çıkışına engel olmaktadır (Milliken vd., 2003).

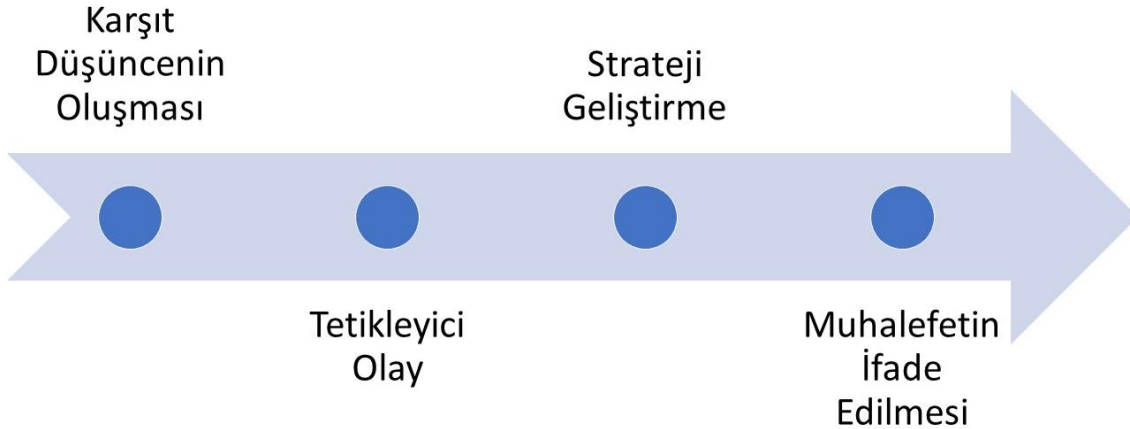
Kimi zaman örgütlerde çalışanlar isteyerek veya istemeyerek etik olmayan olayların içerisinde yer alabilmektedirler. Bu etik dışı olaylara çalışanlar kimi zaman aktif olarak katılmakta kimi zamanda şahit oldukları olayı göz ardı etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum genellikle çalışanın kendisini tehlikede hissetmesi durumunda muhalefetten kaçınarak sessiz kalmayı seçmektedir. Örgütsel iklim değişip çalışana konuyla ilgili bir ceza veya misilleme davranışında bulunulmayacağı durumda yani çalışan kendini güvende hissettiği zaman muhalefet davranışını gerçekleştirmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

#### 2.2.6. Örgütsel Muhalefet Süreci

Örgütsel muhalefetin oluşabilmesi için farklı bileşenlerden oluşan bir sürecin tamamlanması gerekmektedir. Bu sürecin başında çalışanın örgüt ile aynı yönde düşünmeyerek karşıt bir görüşünün veya örgütün uygulamaları hakkında bir memnuniyetsizliğin oluşması gerekmektedir (Kassing, 1997).

##### Şekil 4

##### Örgütsel Muhalefet Süreci



Çalışanın zihninde oluşan karşıt görüş bazı tetikleyiciler ile olgunlaşmaktadır. Özellikle çalışanın iş arkadaşlarının da muhalifin düşünceleriyle aynı yönlü düşüncelere sahip

olmaları muhalefet davranışının açığa çıkmasında cesaretlendirici olabilmektedir (Garner, 2013). Tetikleyici olaylar sayesinde Karşıt düşünceler pekişmekte ve hangi konuda ve kime karşı muhalefet edileceği fikri oluşmaktadır. Muhalefeti ifade etmeye karar veren çalışan bu davranışını hangi seyircilere yönelik yapacağına, ne zaman ve nasıl yapacağına karar vermek zorundadır. Bu konuda bir strateji geliştirerek muhalefet ifadesinin nasıl yapılacağı belirlenmektedir (Armstrong ve Kassing, 2002). Neticede muhalefet ifadesi oluşmaktadır. Açık, gizli veya dışsal bir strateji ile muhalefet mesajının hangi seyircilere aktarılacağı kararı verilerek yöneticilere, çalışma arkadaşlarına veya örgüt dışındakilere bu mesaj aktarılmaktadır.

### **2.2.7. Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi**

Seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi anlatırken öncelikle örgütlerde ses kavramına değinmek faydalı olacaktır. Örgütlerde ses kavramı çalışanların memnuniyetsizliklerinin dile getirilmesi ile örgütsel kararlar üzerinde etki yaratmak amacıyla düşüncelerini aktarmaları durumu olarak tanımlanmaktadır (Banerjee ve Somanathan, 2001). Çalışanlar yönetsel düzeyler arasında bilgi akışını ancak ses ile sağlayabilmektedirler (Hussain vd., 2019). Bu bilgi akışı örgütlerin verimliliklerini ve üretkenliklerini artıracak konuların yanı sıra hatalar ve sorunlar gibi olumsuz konuların aktarılmasını da içermektedir (Mackenzie vd., 2011). Bu bağlamda örgütlerde ses, bir şeyleri değiştirmek için aktif ve yapıcı bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır (Farrell ve Rusbult, 1992). Sessizlik ise sesin aksine pasif ve çoğu zaman yıkıcı bir eylem olarak görülmektedir (Garner, 2009). Çalışanlar kimi zaman örgütsel ortamda yaşadıkları durumlar sonucu seslerini yükseltip yöneticileriyle iletişime geçebilirken kimi zaman da sessiz kalıp bu durumu görmezden gelme eğiliminde olabilmektedir. Çalışanların bu tutumunun, liderlerinin onları destekleyici ve pozitif bir örgüt iklimi yaratmaları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Buna bağlı olarak, liderlerin örgüt içerisinde sağladığı psikolojik güvenlik ortamı sayesinde çalışanların sessizlikten kurtulup iletişim kurmaları sağlanabilmektedir (Detert ve Burris, 2007). Bu durum ancak liderler ile takipçileri arasında olumlu bir ilişkinin kurulması ve sürdürülmesi ile mümkündür. Bahse konu durum aslında lider-üye etkileşimini ortaya koymakta ve yöneticileriyle kaliteli ilişkilere sahip çalışanların bilgi paylaşımında bulunma olasılığı artmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu sayede olumlu bir lider-üye etkileşimi örgüt içerisinde sesin yükselmesini sağlarken aynı zamanda yardım etme davranışının artışına

neden olmaktadır (Van Dyne vd., 2008). Yardım etme davranışının artması dolaylı olarak seyirci kalma etkisinin azalmasına yol açmaktadır (Darley ve Latane, 1968). Öte yandan, seyirci kalma etkisinin genellikle bir olaya şahit olan birtakım yabancılar arasındaki eylemsizlik üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Latané ve Nida, 1981). Fakat örgütler daha çok birbirlerini tanıyan insanların bir arada oldukları ortamlardır. Birbirlerine yabancı olmayan kişilerin acil bir durum algıladıklarında sorumluluğu paylaşma oranı yabancılarınkinden daha fazladır. Dahası örgüt içerisinde yöneticilerle paylaşılması gereken durumların birbirini tanıyan kişiler arasında yayılması bilginin üst yönetimle paylaşılmasını geciktirmektedir (Hussain vd., 2019). Yöneticilerle paylaşılması gereken bazen acil bir durum olabileceği gibi bazen de işleyişin dışındaki bir düşünce olabilmektedir. Seyirci kalma etkisi ve muhalefet ilişkisini açıklama noktasında, örgütlerde bir taraftan çalışanların muhalefet etme eğilimi azalırken diğer taraftan seyirci kalma eğilimi artış gösterebilmektedir. Bu bağlamda, psikoloji alan yazınındaki kara koyun etkisi örneği bu durumu açıklamaya yardımcı olabilir. Kara koyun etkisi<sup>4</sup> (Marques vd., 1988) örgütlerdeki hâkim görüşe aykırı fikir beyan eden muhaliflerin dışlanma korkusu ile seslerini yöneticilerine duyurmaktan çekinmeleri sonucunu doğurmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Çalışanların yeterince desteklenmemesi ve farklı fikre sahip çalışanların kara koyun olarak etiketlenip dışlanması muhalefeti engelleyerek seyirci kalma etkisini artırmaktadır. Öte yandan liderleri tarafından desteklenen ve farklı görüşlere gerekli ilgiyi gösteren örgütlerde muhalefet artmakta ve seyirci kalma etkisi azalmaktadır (Kvalnes, 2023). Bilindiği kadarıyla seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Var olan çalışmalarda ise bu iki değişken doğrudan incelenmeyip aralarındaki ilişkiye çalışmaların ayrıntılarında rastlanılmaktadır. Bu çalışmalar genellikle örgütlerde ses ve sessizlik üzerine çalışılıp dolaylı olarak muhalefete değinilmiştir. Örgütlerde yaşanan yolsuzluklara karşı sessiz kalarak iç veya dış denetçilere bilgi uçurmayıp seyirci kalmak ve bu yolsuzluklara karşı muhalif bir tavır sergilemekten çekinerek susmayı tercih etmek seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasında ters bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu durum kişi sayısının fazla olduğu örgütsel ortamlarda sorumluluğun dağılması nedeniyle yolsuzluk gibi bildirilmesi ve

---

<sup>4</sup> Kara koyun etkisi psikolojide beyaz koyunlar arasındaki kara koyunun farklılığından yola çıkılarak üretilmiş bir ifadedir. Aynı fikirde olan grup üyeleri arasında farklı fikirde olan bir üyenin hor görülmesi ve dışlanması durumudur. Grup dışında olan bir kişinin farklı fikirlerinin grup içerisindeki kişinin fikirleri kadar tepki almaması kara koyun etkisinin temelini oluşturmaktadır.

karşısında durulması gereken durumlara seyirci kalmaya neden olmaktadır (Brink vd., 2015). Benzer şekilde örgüt içerisindeki birbirini tanıyan ve üst yönetime bildirilmesi gereken durumun herkes tarafından bilindiğini düşünen çalışanlar muhalif düşüncelerinin diğerleri tarafından da üst yönetime bildirileceğini düşünerek seyirci kalabilmektedirler (Hussain vd., 2019). Seyirci kalma etkisinin azaltılması örgütlerde yolsuzluklara karşı muhalefet edecek çalışanların artmasına neden olacağı söylenmektedir (Kordestani ve Rajabdorri, 2021). Bu durum sadece yolsuzluk davranışlarıyla kısıtlanmamakta benzer şekilde tedarik zinciri içerisinde yer alan ve zorlu çalışma koşullarına maruz kalan çalışanların modern köleler olarak içinde bulundukları bu duruma itirazda bulunmayarak seyirci kalmaları ile kötü gidişin devam etmesi sorununa yol açmaktadır (Stevenson, 2022). Seyirci kalma etkisi örgütlerde zorbalık davranışı karşısında sessiz kalınması ve muhalefet edilmemesi sonucu zorbaların gereken cezayı almamalarına neden olmaktadır (Biçer, 2022). Bu durum yabancılar arasında olduğu gibi örgütsel ortamlarda birbirini tanıyan çalışanlar arasında da oluşabilmektedir. Örgütsel ortamdaki yakın arkadaşlar arasında dahi seyirci kalma etkisi gözlenebilmektedir ve örgütlerde destekleyici bir şekilde muhalefet teşvik edilirse seyirci kalma etkisi zayıflayacağı düşünülmektedir (Kvalnes, 2023).

### **2.3. Örgütsel Destek Algısının Kavramsallaştırılması**

Örgütsel destek kuramı, çalışanların işleriyle ilgili çabalarının örgütleri tarafından fark edilmesi ve ödüllendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların örgütleri tarafından değer gördüklerini algılamaları ve örgütün çalışanlarının refah düzeylerini önemseyip düşüncesini oluşturmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Shore ve Shore, 1995). Bahsi geçen algılar bireylerin davranışlarının ve duygularının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bireyin dışındaki uyarıların zihinsel bir süzgeçten geçirilerek yorumlanması ve karşılaşılan problemlerin çözülmesi ile bireyin zihninde anlam bulması süreci algı olarak açıklanmaktadır. Bireylerin gördükleri, duydukları, dokundukları, tattıkları uyarıcıları yorumlayarak anlamlandırması ile algılamayı ortaya çıkarmaktadır (Bakan ve Kefe, 2012).

Algılanan örgütsel destek (AÖD) ise çalışanların yaptıkları işleri en iyi şekilde yerine getirmeleri ve stresli durumlarla başa çıkmaları gerektiğinde örgütlerinin çalışanlara destekte bulunacağı güvencesini hissetmeleri olarak açıklanmaktadır (George vd., 1993). Yani örgütleri tarafından iyi muamele gören ve bireysel olarak zorlanıldığı durumlarda

örgütün çalışanını desteklemekten kaçınmayacağını bilen çalışanların yüksek bir destek algısına sahip olmaları ve örgütlerine olan bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Bu beklentinin temelinde çalışanların ve örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerinin davranışlarına göre hareket ettikleri düşünülmektedir. Örgütün çalışanlarına yönelik teşvik, ödül gibi olumlu uygulamaları ve ceza, yaptırım gibi olumsuz uygulamaları karşısında çalışanında aynı olumlu ve olumsuz tepkileri örgütüne yansıtacağı varsayılmaktadır. Bu durum olumlu uygulamaların çalışan zihninde örgütü tarafından desteklendiği algısı yaratmaktadır. Çalışan üstesinden gelmekte zorlandığı her durumda örgütünün onu destekleyeceğini düşünmektedir. Her durumu cezalandıran ve çalışanının zihninde olumsuz bir algıya sahip olan örgütlerde ise çalışanlar hatalarından dolayı cezalandırılacakları bilinciyle örgütlerinin en küçük olumsuz durumda onları işten çıkarabileceklerini dahi düşünmektedirler (Eisenberger vd., 2001). Çalışanların algıladıkları örgütsel geri bildirimler karşısında bir tepki oluşturmalarının temelinde bireylerin sosyal yaşamlarında karşılıklı bir değişim içerisinde oldukları varsayımı yatmaktadır. Ekonomik değişimlerin ötesinde soyut kavramlar olan değer görme, itibar, muhalefet etme, seyirci kalma gibi durumların da algılanan olaylara karşı benzer düzeyde değişimi söz konusu olmaktadır (Wallace ve Wolf, 2004). Çalışanlar algıladıkları bu durumlar neticesinde, yüksek düzeyde destek gördükleri düşüncesi karşılığında örgütün amaçlarına ulaşması için daha çok çalışmakta, maddi ve sosyal ödüller karşılığında sadakat ve çaba sağlamaktadırlar (Allen vd., 2008). Çalışanlar ile yöneticileri arasında gerçekleşen bu mübadele psikolojik bir sözleşme ile uygulanmaktadır ve taraflar çoğu zaman bu sözleşmenin maddeleri hakkında konuşmamaktadırlar (Rousseau, 1990). Çalışanların ve yöneticilerin uymaya çalıştıkları bu sözleşme ile olumlu davranışlar algılayan çalışanların olumlu geri bildirimde bulundukları, olumsuz davranışlar algılayan çalışanların ise olumsuz geribildirimde bulundukları varsayımı sosyal mübadele olarak açıklanmaktadır (Blau, 1964).

AÖD, çalışanların yaptıkları katkıların örgütleri için önemli olduğuna, katkılarının örgütleri nazarında kıymetli olduğuna ve çalışanların refah düzeylerinin örgütleri tarafından önemsendiğine ne kadar inandıklarını ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1990). Bu durum çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlılıklarını ve iş tatminlerini yüksek oranda etkilemektedir (Rasouli vd., 2013). Örgütlerinden yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların daha

yüksek iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve örgütlerinde kalma niyetine sahip oldukları bulgulanmıştır (Eisenberger vd., 1990). Destek algılamayan çalışanların örgütlerinde kalmak istememelerinin aksine destek algılayan çalışanların iş performansları yükselmekte ve daha yüksek katılım sergiledikleri görülmektedir. Bu durum temelde örgütün çalışanlarına karşı takındığı tutum ve çalışanların ihtiyaçları karşısında verdiği tepkilerin esnekliği ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgütün başarılarını çalışanlarıyla paylaşması ve onların örgüt için kıymetli olduğunu hissettirmesi ile örgütsel destek algısının oluşması sağlanabilmektedir. Bu durum çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamaları ile oluşmaktadır. Dolayısı ile gösterdikleri yüksek performans için ödüllendirilen ve örgütlerinin her durumda yapıcı olduğunu bilen çalışanların zihinlerinde destekleyici bir örgüt yapısı oluşabilmektedir (Ha ve Kim, 2021). Zihinlerinde oluşturdukları bu algı örgütsel çıktıları etkilemenin yanında çalışanların sağlıklarını da etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu olumlu etkiler, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığının iyileştirilmesinde büyük etkiye sahiptir. AÖD üzerine yapılan çalışmalar destekleyici örgütlerin duygusal çalışanların sağlık sorunlarını dahi azaltabileceğini göstermektedir (Wang vd., 2017; Kurtessis vd., 2017; Payne vd., 2018; Albalawi vd., 2019).

Çalışanların, örgütün eylemlerinde ve politikalarında esnek olduğuna inandıklarında, ihtiyaçlarını ve endişelerini karşılamaya istekli olduklarına inandıklarında örgütsel desteği algılama olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Ekowati ve Andini, 2008). Dahası, çalışanlar, kuruluşun başarısına yardımcı olma yönünde katkılarının bilincinde olduklarını hissettiklerinde örgütsel desteği de algırlar. Bu yardım sağlamanın verdiği haz duygusu genellikle kuruluşun onların katkılarına değer verdiği ve refahlarını önemseydiği inancından kaynaklanmaktadır. Ek olarak, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçları, örgütsel destek algılarında rol oynamaktadır (Sinaga vd, 2018). Duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının örgüt tarafından kabul edildiğini ve desteklendiğini düşünen çalışanların, daha yüksek düzeyde destek algılamaları oldukça muhtemel görülmektedir (Huy ve Pham, 2021). Öte yandan olumsuz bir tutumun oluşmasına neden olan birtakım hoşnutsuzluklar söz konusu olabilmektedir. Örnek olarak pek çok çalışanın etkileneceği toplu işten çıkarmalar, alt düzey çalışanlar geçim sıkıntısı yaşarken şirket CEO'larının aldıkları fahiş maaşlar, çalışanlarının emeklilik fonlarını har vurup harman savuran şirket skandalları, örgüt ile çalışanları arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal

edilmesi, yöneticilerin iki yüzlü tavırları ve çalışanlara bilgilerini aktarmak istemedikleri algısı hoşnutsuzluklara neden olmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Yanı sıra ödül ve ceza adaletini sağlayamayan yöneticilere karşı hissedilen umutsuzluk, hüsrân, hayal kırıklığı ve güvensizlik duyguları çalışanların iç dünyalarında her şeyin kötüye gittiği algısına kapılmalarına neden olmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997). Tüm bu durumlar çalışanın algıladığı desteği azaltarak sinik çalışanlar olmalarını tetiklemektedir (Cole vd., 2006). Sıklıkla bu olumsuzlukları deneyimleyen çalışanlar içsel bir bariyer oluşturmaktadırlar. Zaman zaman olumlu bazı durumlarla karşılaşsalar dahi geçmiş tecrübelerinden dolayı yine sonucun olumsuz bir şekilde sonlanacağını düşünmektedirler. Çalışanların zihninde oluşan örgütün kendilerini desteklemediği algısı örgüt tarafından olumlu sinyaller verilse de olumsuzluk algısı devam edebilmektedir. Neticede bu sinyallerin nasıl algılandığı ve değerlendirildiği kendi kendini gerçekleştiren bir kehanetin habercisi olmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1989).

Çalışanların destek algılarının altında yatan ve örgütün sebep olduğu bazı psikolojik etmenler söz konusudur. Karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) temelinde AÖD örgüt çalışanlarının refahını önemsemek ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için çalışanların gönüllerinde hissedecekleri bir yükümlülük üretmesi gerekmektedir. Öte yandan çalışanların ihtiyaç duydukları özen, onay ve saygı algıları sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olmalıdır (Krishnan ve Mary, 2012). Çalışanların örgütü kendilerine karşı olumlu ya da olumsuz bir yönelime sahip olarak görme eğilimleri örgütlerini soyut bir örgütten ziyade insani özellikleri olan kişilikler olarak algılamalarına neden olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütün sürekliliği sağlayan kurallar, politikalar ve normlar koyması, çalışanların eylemlerinden sorumlu olması, rol davranışlarını belirlemesi ve yöneticiler aracılığıyla çalışanlar üzerinde etki yaratması nedeniyle, çalışanlar örgütü insansı özelliklere sahip varlıklar olarak görmektedirler. Çalışanların kuruluşu kişileştirmesi AÖD için önemli görülmektedir. Çünkü çalışanlara, örgüt ve yöneticileriyle aralarındaki çeşitli etkileşimlerin anlamlandırılmasında kolay bir yol sağlamaktadır. Çalışanlar, örgütü kendilerine karşı olumlu ya da olumsuz yönelimli, güçlü, insan benzeri bir varlık olarak gördükleri için AÖD sosyo-duygusal ihtiyaçları (örneğin, saygı, bağlılık ve duygusal destek) karşılamaya hizmet etmektedir (Kim vd., 2016). Bu durum sayesinde inşa edilecek sosyal kimlikler ile hissedilen güçlü örgüt üyeliği bilinci gelişmektedir. Dahası AÖD,

Çalışanların performanslarındaki yükselişin örgütleri tarafından ödüllendirileceği bilincini edinmeleri gerekmektedir. Bu süreç hem örgüt adına hem de çalışanlar adına olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). AÖD’i oluşturan tüm bu etmenlerin dayandığı ve AÖD’in oluşmasında önemli rol oynayan bazı kuramlar söz konusudur.

### **2.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Kuramlar**

Algılanan örgütsel destek daha iyi açıklayabilmek için konunun temelini oluşturan kuramlara değinmenin örgütsel destek algısı kavramının anlaşılmasında faydalı olacağı düşünülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin dayanağı olan kuramlar sosyal değişim kuramı, karşılıklılık normu kuramı, örgütsel destek kuramı, lider üye etkileşimi kuramı ve ERG kuramı olarak yazında yer almaktadır. Bu kuramlara aşağıda sırasıyla değinilmektedir.

#### **2.3.1.1. Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal değişim kuramı Blau (1964) tarafından yazına kazandırılmış bir kuramdır. Bu kuram bireylerin bir şeyler verirken verdiklerinin karşılığında başka şeyler almak istedikleri temeline dayanmaktadır. Bu durum bir kişinin bir başkasına iyilikte bulunurken gelecekte bu iyiliğin bir şekilde geri döneceği beklentisi içerdiği vurgulanmaktadır (Blau, 1964). Bu alış-veriş durumu sadece maddi unsurlar için değil değer, sevgi, güven gibi maddi olmayan unsurlar için de geçerli olduğu düşünülmektedir (Emerson, 1993). Çalışanların örgütlerinden aldıkları maddi ve maddi olmayan unsurların karşılığında örgütlerine bir şeyler verecekleri düşünülmektedir. Örgütlerin sağlayacağı adalet, iyi çalışma koşulları, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve bireysel özerklikler tanınması gibi destekleyici durumlar karşılığında alışanlarında örgütlerine bağlılık, üstün performans, devamlılık ve ilave rol davranışları sergileme gibi tutumlar ile karşılık vermektedir (Rhodes ve Eisenberger, 2002).

#### **2.3.1.2. Karşılıklılık Normu Kuramı**

Karşılıklılık normu kuramı Gouldner (1960) tarafından yazına kazandırılmış bir kuramdır. Bu kurama göre sosyal hayatta karşılaşılan iyilikler karşılıksız bırakılmamakta ve nezaket çerçevesinde karşılık bulmaktadır. Bu durum sayesinde gücü elinde bulunduran yöneticilerin çalışanlarını sömürmelerinin önüne geçilmektedir. Çalışanların sadece kendi çıkarları için hareket etmemesi ve özgeci davranışların varlığı sosyal yapının sağlıklı bir şekilde kurulması ve yürütölmesini sağlamaktadır (Wilson ve Sober,

1994). Bireyler, diğerlerinin onlar hakkında ne düşüneceği endişesinden dolayı iyiliklerin karşılığını vermek zorunda hissetmektedirler. Buna göre, karşılıklılık normu geniş çapta anlaşılmaktadır ve bu normu ihlal eden insanlar nankör ya da bedavacı olarak görülme korkusu taşımaktadır (Cialdini, 2001). Dahası, insanlar iyiliklerine karşılık verdiklerini başkalarına gösterme eğilimindedirler ve bu durum son derece tatmin edici görünmektedir. Yakın zamanda doğum gününüzü hatırlayan birine doğum günü hediyesi vermek, hediye bizzat teslim edildiğinde özellikle tatmin edici olmaktadır (Burger vd., 2008). Bu durum örgütlerde çalışanların sergiledikleri davranışların onlara yöneticileri tarafından sağlanacak destek olarak geri dönmesi ile sonuçlanmaktadır. Durumun tam tersi de mümkün görünmektedir. Çalışanların örgütlerinden aldıkları destekleyici tavırlarının karşılığını vermek için kendilerini zorlamaktadırlar (Wayne vd., 1997). Örgütsel ortamda çalışanların vefasızlık ederek örgütten gördüğü desteği geri ödememesi ile buna şahit olanların gözünde damgalanma riski bulunmaktadır. Bu durum çalışanların gördükleri destek karşılığında bağlılık, kararlara katılım, performans, işe devam gibi konularda motivasyon kazanmalarını sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2001).

#### **2.3.1.3. Örgütsel Destek Kuramı**

Örgütsel destek kuramı çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerin karşılığında çalışanların performans ve daha fazla katılım sağlayacakları düşüncesine dayanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Kurama göre, çalışanlar tarafından insani bir özellik atfedilerek esasında soyut bir kavram olan örgüt, çalışanlarına çabaları karşılığında desteğini esirgemeyen bir varlığa dönüşmektedir (Eisenberger vd., 2009). Bu durum yöneticilerin tavır ve davranışları neticesinde oluşmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek örgüt desteği olarak düşünülmekte ve örgütün tamamına atfedilmektedir (Shore ve Wayne, 1993). Bu örgüt desteği neticesinde çalışanlar örgütleri ile duygusal bir bağ kurmaktadır ve bu bağ çalışanların örgüt tarafından ödüllendirilmeleri ile pekişmektedir (Rhodes ve Eisenberger, 2002). Bu sayede çalışanlar örgütleriyle bütünleşmekte ve fikirlerini örgütlerine açmakta daha cömert davranmaktadırlar (Erer, 2021). Örgütsel destek kuramı örgütlerin çalışanlara değer verdiğini göstererek onların bağlılıklarının ve performanslarının artmasını sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1986).

#### **2.3.1.4. Lider Üye Etkileşimi Kuramı**

Lider üye etkileşimi kuramına seyirci kalma etkisi başlığı altında değinildiği için tekrar değinilmemiştir. Ancak çalışanları ile kaliteli ilişkiler kuran liderlerin çalışanlarının

istekleriyle yakından ilgilenmeleri ve çalışanlarının değer gördüklerine inanmaları ile algıladıkları örgütsel desteğin artmasına katkı sağlamaktadır (Erdoğan ve Enders, 2007).

#### **2.3.1.5. *ERG Kuramı***

ERG kuramı Alderfer (1972) tarafından yazına kazandırılmış bir kuramdır. Kuram çalışanların motive olmak için ne talep ettiklerini açıklamayı amaçlamaktadır. Kurama göre çalışanların örgütlerinde motive olup yüksek katkı sağlamaları için üç temel beklentilerinin sağlanması gerekmektedir. Bu beklentiler insanın hayatta kalması için önem teşkil eden fizyolojik ihtiyaçlar ile başlamaktadır. Daha sonra çalışanlar örgütteki diğerleri ile ilişki kurma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu durum çalışanların sosyalleşme ihtiyacının karşılanması anlamına gelmektedir. Son olarak çalışanların işleriyle ilgili gelişim ihtiyaçlarının tatmininin sağlanması yer almaktadır (Arnolds ve Boshoff, 2002). Bu ihtiyaçları karşılanan çalışanların motivasyon düzeyleri artmaktadır ve bu sayede örgütlerinin onları desteklediği algısı oluşmaktadır (Eisenberger vd., 1999).

Bu kuramlar temelinde oluşan AÖD'in pratikte ortaya çıkabilmesi için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Bu koşullar AÖD'in öncülleri olarak ifade edilmektedir. AÖD'i tetikleyen bu öncüller örgütsel ve bireysel durumlar olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir.

#### **2.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri**

Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütlerinin onların katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve onların refahını ne ölçüde önemseydiğine ilişkin algısını ifade etmektedir. Bu algı, çalışanların kuruluş içindeki deneyimlerini ve etkileşimlerini şekillendiren çeşitli öncüllerden etkilenmektedir. Bu öncülleri örgütsel ve bireysel öncüller olarak sınıflandırmak mümkündür.

##### **2.3.2.1. *Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Öncülleri***

AÖD'in örgütsel öncülleri adalet, yönetici desteği ve çalışma koşulları olarak sınıflandırılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel desteğin bu öncülleri, çalışanların kendilerini değerli, desteklenmiş ve adil muamele gördüklerini hissettikleri destekleyici bir çalışma ortamı yaratmanın önemini vurgulamaktadır. Yönetici desteğini, çalışma koşullarını ve adaleti kapsayan çok boyutlu bir kavram olan AÖD'in bu boyutları birbirleriyle ilişkilidir ve çalışanların örgüt içinde algıladıkları genel bir destek duygusuna katkıda bulunmaktadır (Astuty ve Udin, 2020).

#### 2.3.2.1.1. Adalet

Kaynakların çalışanlar arasındaki dağılımını belirlemek için kullanılan yolların adilliği genel anlamıyla örgütsel adaleti tanımlamaktadır (Greenberg, 1990). Adalet, örgüt içindeki politikaların, prosedürlerin ve karar alma süreçlerinin algılanan adaletini ifade etmektedir. Örgütlerde adaleti algılayan çalışanların, katkılarının tanındığına ve değer verildiğine inanma olasılıkları daha yüksektir ve bu da algılanan örgütsel desteğin daha yükselmesine katkı sağlamaktadır (Sarianti ve Armida, 2020). Çalışanlar arasındaki adaletsizlik algısı daha çok örgütsel ödüllerin dağıtımı veya liyakat esaslı yükselmelerle ilgili şüphe duyulması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu adaletsizlik algısı AÖD’i olumsuz yönde etkilemektedir (Randall vd., 1999).

#### 2.3.2.1.2. Yönetici Desteği

AÖD’in bir diğer önemli öncülü, algılanan yönetici desteğidir. Çalışanların, yöneticilerinin kendilerini önemseydiğine ve katkılarına değer verdiğine dair inançlarını ifade etmektedir (Kottke ve Sharafinski, 1988). Bu durum çalışanların örgütsel destek algılarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Yüksek düzeyde yönetici desteği algılayan çalışanlarda, bütün örgütün çalışanı desteklediği düşüncesi oluşmaktadır (Wang vd., 2017). Yöneticiler örgütlerinde sadece yönetme faaliyetini üstlenen kişiler değil aynı zamanda çalışanları denetleyen bir özelliğe de sahiptirler. Bu yüzden yöneticiler sıklıkla çalışanları değerlendirmektedirler. Örgütün hedeflerini ve değerlerini çalışanlara iletmek yöneticilerin işleri arasında görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar, yöneticileri tarafından gördükleri muameleyi örgütsel desteğin bir göstergesi olarak yorumlamaktadırlar. Bu destek yöneticilerin örgüt içerisindeki hiyerarşik seviyeleriyle doğrusal olarak artmaktadır. Yani alt seviyedeki bir yöneticinin sağladığı destek ile üst seviyedeki bir yöneticinin sağladığı desteğin bütün örgütün desteği olarak yorumlanma gücü farklılık göstermektedir (Eisenberger vd., 2002b).

#### 2.3.2.1.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışma ortamının fiziksel ve psikososyal yönlerini ifade etmektedir. Güvenli ve sağlıklı bir işyeri, esnek çalışma saatleri ve destekleyici iş arkadaşları gibi uygun çalışma koşullarını algılayan çalışanların, kuruluş tarafından desteklendiklerini hissetme olasılıklarının yükseldiği belirtilmektedir (Ho ve Chan, 2022). Yanı sıra örgütün uyguladığı insan kaynakları politikaları da çalışanların AÖD’in artmasına neden olmaktadır. Çalışanların işe alınış süreçlerinden itibaren, örgütle ilişkilerinin devam ettiği süre boyunca, etkilendikleri insan kaynakları politikaları onlar üzerinde örgüt

tarafından desteklendikleri algısı oluşmasını sağlamaktadır (Aykan, 2007). Bu insan kaynakları politikaları örgütsel ödüller, iş güvencesi, iş yerinde özerklik ve eğitimler olarak sıralanabilir.

*Örgütsel ödüller* çalışanların örgüt içindeki ödüllerin ve tanıma sisteminin algılanan adaletini ifade etmektedir. Katkıları için yeterince ödüllendirildiklerini düşünen çalışanların, yüksek düzeyde örgütsel destek algılamaları daha olası görünmektedir (Nguyen vd., 2020). Çalışanların işleriyle ilgili gösterdikleri çabanın farkına varan ve bu çabayı ödüllendirme arzusu güden örgütler çalışanlarının zihninde destekleyici bir algı yaratmaktadırlar (Eisenberger vd., 1986).

Benzer şekilde *iş güvencesi* de çalışanların örgütlerinden beklenti duydukları konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin birtakım nedenlerden dolayı çalışanlarını işten çıkarma eğiliminde olması tedirginlik yaratıcı bir unsur olarak görülmektedir. Bu işten çıkarma eğilimi örgütün dış çevresinde yaşanan gelişmelerden kaynaklı olabileceği gibi çalışanın hatalarından kaynaklı da olabilmektedir. Her ne sebeple olursa olsun çalışanın zihninde oluşan her an işten çıkarılabilirim korkusu örgütsel destek algısını zayıflatan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Lee ve Peccei, 2007).

Yanı sıra iş yerinde çalışanın yaptığı işler üzerindeki kontrolün kendinde olduğunu hissetmesi ve sorumluluk alarak işlerini bağımsız bir şekilde düzenlediğini hissetmesi önemli görülmektedir. Bu bağımsızlık çalışanların işlerini yöneticilerinden gelen bir direktif doğrultusunda gerçekleştirmek yerine kendi planlamalarını kendileri yaparak işleriyle ilgili karar verme yetkisine sahip olduklarını hissetmelerini içermektedir (Langfred, 2000). Bu *özerklik* ihtiyacının karşılanması çalışanların örgütleri tarafından değer gördükleri ve kendilerine güvenildiği hissi oluşturarak algıladıkları örgütsel desteği artırmaktadır (Eisenberger vd., 1999).

*İş yeri eğitimleri* de benzer şekilde çalışanların örgütleri tarafından önemsendikleri ve kişisel gelişimlerini sürdürdükleri ölçüde örgüte faydalı olabilecekleri algısı yaratmaktadır (Wayne vd., 1997). Örgütün çalışanlarına verdiği eğitimler iki taraflı kazan-kazan durumu gibi düşünülebilmektedir. Örgüt verdiği eğitimlerle nitelikli çalışanlar yaratmaktayken çalışanlar da aldıkları eğitimler neticesinde örgütleri tarafından önemsendiklerini ve daha fazla katkı sağlayacakları için örgütleri tarafından desteklendiklerini hissetmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### 2.3.2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Bireysel Öncülleri

AÖD'in örgütsel öncülleri olduğu gibi bireylerle ilgili öncüllerinden söz etmekte mümkündür (Singh ve Singh, 2013). Bu bireysel öncüller çalışanların kendileriyle ilgili olan ve algılarını etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Her insanın bir diğerinden farklı yeteneklere, duygulara, geçmiş deneyimlere ve düşünce sistemine sahip olduğu düşünüldüğünde algılarının da farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Yaş, eğitim, cinsiyet ve çalışma süresi gibi demografik değişkenler bu bireysel öncüllerden bir tanesidir. Çalışanların demografik özelliklerinin AÖD üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır (Rhoades vd., 2002). Yanı sıra çalışanların geçmiş tecrübelerinin de algıladıkları destek üzerinde etkileri söz konusu olduğu belirtilmektedir. İş ortamında veya iş dışında geçmişte yaşanan olumlu ya da olumsuz tecrübeler çalışanların AÖD'i etkilemektedir. Genellikle olumlu tecrübeler AÖD'i artırıcı bir etkiye sahipken olumsuz tecrübeler tam tersi bir etki yaratmaktadır (Hui vd., 2007). Çalışma koşullarının yüksek efor gerektiren ve çalışanların yorulmalarına neden olan bir yapıya sahip olması olağandır. Kimi işler bedenlen çalışanları yormaktayken kimi işler ise zihnen yorulmalarına neden olabilmektedir. Hem bedenlen hem de zihnen yorgunluk hisseden çalışanlar örgütlerinin destek çabalarına duyarsız kalabilmektedirler. Örgütler destekleyici olma konusunda ne kadar çaba sarf etseler de çalışanların yorgunlukları bu destekleri algılamalarının önüne geçerek olumsuz bir durum ortaya koyabilmektedir. Yani yorucu iş koşulları AÖD'i olumsuz yönde etkilemekteyken çalışanların daha az yorgunluk hissettikleri iş ortamları AÖD'in oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Watt ve Hargis, 2010).

AÖD'in öncülleri olarak örgütsel ve bireysel öncüller birlikte değerlendirildiğinde pek çok faktörün ortaya konulduğu görülmektedir. Tüm bu faktörler çalışanların örgütleri tarafından desteklendikleri algısının oluşmasına katkı sağlamaktadırlar. AÖD'in öncüllerinin bir arada gösterildiği aşağıdaki tablonun faydalı olacağı düşünülmektedir.

**Tablo 2**

*Algılanan örgütsel desteğin öncülleri*

| Yazar               | Öncüller                                     | Kategori           |
|---------------------|----------------------------------------------|--------------------|
| Wayne vd., (2002)   | Örgütsel adalet, yönetsel hoşgörü ve tanınma | Örgütsel faktörler |
| Rhoades vd., (2002) | Rol baskıları ve örgütsel büyüklük           | Örgütsel faktörler |

|                                                             |                                                                    |                    |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Hochwarter (2003);<br>Eisenberger ve Stinglhamber<br>(2011) | Örgütsel politik faaliyetler                                       | Örgütsel faktörler |
| Liao vd., (2004)                                            | Etnik köken, kolaylık, açıklık                                     | Bireysel faktörler |
| Ling vd., (2006)                                            | İşlem adaleti                                                      | Örgütsel faktörler |
| Hui vd., (2007)                                             | Çalışanların geçmiş deneyimleri ve olumlu duyguları                | Bireysel faktörler |
| Allen (2008)                                                | Rol baskıları                                                      | Örgütsel faktörler |
| Ghani (2009)                                                | Güven, bilgiye erişim, öğrenme ve gelişim fırsatları               | Örgütsel faktörler |
| Zagenczyk vd., (2010)                                       | İş yerinde arkadaşlık ve temas                                     | Örgütsel faktörler |
| DeConinck, (2010)                                           | Dağıtım adaleti                                                    | Örgütsel faktörler |
| Dawley vd., (2010)                                          | Algılanan yönetici desteği                                         | Örgütsel faktörler |
| Watt ve Hargis, (2010)                                      | Yorgun olma eğilimi                                                | Bireysel faktörler |
| Eisenberger ve Stinglhamber<br>(2011)                       | İstihdam öncesi deneyim, iş durumu, çalışan özellikleri,           | Bireysel faktörler |
| Eisenberger ve<br>Stinglhamber, (2011)                      | Liderlik tarzı, yönetim iletişimi, örgüt içinde iç sosyal ağ       | Örgütsel faktörler |
| Yang vd., (2011)                                            | Etkileşim adaleti                                                  | Örgütsel faktörler |
| Ahmed ve Navaz, (2015)                                      | Adalet, büyüme fırsatları, denetleyici destek ve meslektaş desteği | Örgütsel faktörler |
| Kiewitz vd., (2009)                                         | Algılanan psikolojik sözleşme ihlalleri                            | Örgütsel faktörler |
| Tan, (2012)                                                 | Çalışanlar ile örgüt arasındaki değerler eşleşmesi                 | Bireysel faktörler |
| Shoss vd., (2013)                                           | Kötü niyetli yönetim                                               | Örgütsel faktörler |
| Xue, (2017)                                                 | Algılanan örgütsel adalet                                          | Örgütsel faktörler |
| Chen vd., (2017)                                            | Destekleyici insan kaynakları uygulamaları                         | Örgütsel faktörler |
| Yu vd., (2017)                                              | Vizyoner liderlik                                                  | Örgütsel faktörler |
| Lin, (2018)                                                 | Gelişimsel insan kaynakları uygulamaları (kariyer                  | Örgütsel faktörler |

|                 | geliştirme ve performans<br>değerlendirmesi) |                    |
|-----------------|----------------------------------------------|--------------------|
| Zhang, (2018)   | Örgütsel sosyalleşme stratejisi              | Örgütsel faktörler |
| Ren vd., (2018) | Örgütsel kariyer yönetimi                    | Örgütsel faktörler |

### 2.3.3. Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Destek Algısı İlişkisi

Algılanan örgütsel destek çalışanların örgütleri ve çalışma arkadaşlarının yararına olacak ilave rol davranışları sergilemeleri konusunda motivasyon sağlamaktadır (Detnakarin ve Rurkkhum, 2019). Dahası kendilerine örgütleri tarafından değer verildiğini ve desteklendiklerini algılayan çalışanların formel iş tanımlarının ötesinde rol davranışlarında bulunarak büyük bir bağlılıkla çalıştıkları görülmektedir (Chatman, 1986). Bahsi geçen bu fazladan rol davranışlarının başında özgecilik gelmektedir. Örgütsel bağlamda, bir yardım etme davranışı olan özgecilik, başkalarına gönüllü olarak yardım etmeyi veya işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeyi amaçlayan davranış şekli olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff vd., 2000). Bu davranış kişisel bir tercih olarak ortaya çıkmaktadır ve çalışanın örgüt ile arasındaki sözleşmede veya kişinin iş tanımlarında belirtilmemiştir. Bu sebepten dolayı uygulanmadığı takdirde herhangi bir cezai yükümlülüğü bulunmayan davranışlardır (Organ, 1988). Bu yüzden özgeci davranışta bulunacak çalışanların bu davranışlarını tamamen kendi iradeleriyle gerçekleştirecekleri yardım etme davranışları olarak yorumlamak gerekmektedir (Eisenberg vd., 1989; Piliavin, 2009; Lee ve Lee, 2010). Yanı sıra bu tür bireyler yardım etmeyi seçip seçmeme konusunda çoğu zaman özgürce hareket etmektedirler fakat bu bireyler yardım etmeye degecek bir durum olmadığını hissettiklerinde yardım etme davranışından kolayca uzaklaşabilmektedirler (Carlo vd., 1991). Bu his yardım edilecek durumun ehemmiyetinin yanı sıra yardımda bulunacak kişinin beklediği karşılığı bulup bulamayacağıyla da ilgili olduğu düşünülmektedir. Özgeci davranış her ne kadar başkalarına yardım etme davranışı olsa da bu davranışın temelinde fayda beklentisi yatmaktadır. Bir sosyal mübadelenin söz konusu olduğu böyle durumlarda çalışanlar fedakarlıkları karşılığında örgütlerinden bu davranışın karşılığını beklemektedirler (Honeycutt, 1981). Bu karşılık çalışanları destekleyen liderler tarafından hissettirilmektedir. Destekleyici liderler sayesinde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin artması neticesinde yardım etme davranışı da örgüt içerisinde fazlaca görülmektedir (Wayne vd., 1997). Bu yardım etme davranışı sadece iş ile ilgili konularda

sunulan yardımlar değil aynı zamanda örgüt içerisinde tanıklık edilen farklı konuları da kapsamaktadır. Destekleyici örgütlerde zorbalık gibi istenmeyen durumlara tanıklık edenlerin daha fazla müdahalede bulundukları ve seyirci kalma etkilerinin azaldığı düşünülmektedir (Parzefall ve Stalin, 2010). Algılanan örgütsel desteğin düşük olması çalışanların örgütleriyle karşılıklı bağlılıklarının düşük olduğu düşüncesi yaratmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde istenmeyen durumların artmasında ve bu durumlara şahitlik edenlerin müdahalede bulunmayarak seyirci kalmalarına yol açmaktadır (Naseer vd., 2018). Örgütün çalışanından beklediği sorumluluk ve çalışanın örgütünden beklediği destek liderler ile takipçilerinin karşılıklı ilişkileri ile güçlenmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu karşılıklı ilişkide kaliteli bir lider üye etkileşimine sahip örgütlerde çalışanların sesleri daha fazla duyulmaktadır ve bu durum seyirci kalmayı etkilemektedir (Hussain vd., 2019). Dolayısıyla seyirci kalma etkisinin artması veya azalması algılanan örgütsel desteğin şiddetiyle orantılı olarak değiştiği düşünülmektedir (Kvalnes, 2023).

Seyirci kalma etkisi ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yazında rastlanmaktadır fakat bilindiği kadarıyla bu iki değişken arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Doğrudan iki çalışma arasındaki ilişkiyi incelemeyen fakat sonuçlarında ve gelecek çalışmalar için önerilerde bu iki değişken arasında ilişki kurulabileceğine değinilmiştir. Bu çalışmalardan biri işyeri zorbalığına tanık olan çalışanlarda algılanan örgütsel desteğin bu çalışanların işe katılımlarına olan etkisini incelemiştir. Zorbalığa seyirci kalan çalışanların algıladıkları örgütsel destek oranı yüksek ise seyirci kalma etkisinin azaldığı sonucuna varılmıştır (Christianson, 2015). Seyirci kalma etkisinin azalmasını sağlayan önemli faktörlerden birinin örgütsel sesin teşvik edilmesi olduğu bilinmektedir (Hussain, 2019). Destekleyici liderler sayesinde örgütlerde sesin artması ile seyirci kalma etkisinin azalacağı düşünülmektedir (Detert ve Treviño, 2010). Buna benzer bir diğer çalışma ise güvenli olmayan çalışma koşullarını değiştirmek için örgütsel sesi yükseltmenin önemli tetikleyicisinin örgütsel destek algısı olduğu düşünülmektedir. Bu sayede sesin yükselmesi ile seyirci kalma etkisinin düşeceği çıkarımında bulunulması mümkün görünmektedir (Tucker vd., 2008). Bu yöndeki bir diğer çalışma ise ses ile örgütsel destek algısı arasında pozitif bir ilişkini varlığını belirtmektedir. Bu çalışma gelecekteki çalışmalar için öneride bulunurken sesin örgütlerde zorbalık gibi olumsuz durumlardan etkilenecek seyirci kalmaya neden olabileceği işaret edilmektedir (Bergeron ve Thompson, 2020).

## 2.4. Çalışmada Ele Alınan Değişkenleri İnceleyen Ampirik Bulgulara Yönelik Yazın İncelemesi

Bu başlık altında araştırmaya konu olan değişkenlerden; seyirci kalma etkisinin, örgütsel muhalefetin ve örgütsel destek algısının incelendiği çalışmaların amaçlarına ve sonuçlarına yer verilmektedir. Bununla birlikte, bu değişkenler ile birlikte incelenen farklı değişkenler arası ilişkilere ve bunların birbirleri üzerindeki etkilerine değinilmektedir. Ayrıca, her bir değişkene ilişkin amaç, sonuç, ilişki veya etki açısından incelenen çalışmalara yönelik bulgular ulusal ve uluslararası olmak üzere iki ayrı başlık altında kapsamlı bir şekilde açıklanmakta ve anlaşılabilirliği artırmak maksadıyla tablo şeklinde sunulmaktadır.

### 2.4.1. Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Yazın İncelemesi

Seyirci kalma etkisiyle ilgili ampirik bulgulara yönelik yazın incelendiğinde çeşitli değişkenler açısından konuya dair temelde ulusal ve uluslararası şeklinde bir ayrıma gidilmesinin açıklayıcılığı veya anlaşılabilirliği artırabileceğine inanılmaktadır. Buna bağlı olarak, yazında konuya ilişkin yer verilen araştırmalar aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

#### 2.4.1.1. Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi

Seyirci kalma etkisi ile ilgili ulusal yazın incelendiğinde sadece dört çalışmanın yapılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bir tanesi edebiyat yazınına bir tanesi siyasal bilimler yazınına bir tanesi psikoloji yazınına aitken bir tanesi de örgüt yazını içerisinde yer almaktadır. Örgüt yazını kapsamındaki çalışmada ise işyeri şiddetini önlemede seyirci kalma etkisi incelendiği görülmektedir. Bu çalışmaların toplu halde sunulduğu tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3**

*Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi*

| Yazar (Yıl)      | Çalışmanın Amacı ve Sonucu                                                                                                                                                                                |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enser (2020)     | Bu edebi çalışma ile Beni Kır Kuyularda adlı romanın seyirci kalma etkisi bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde incelenen romanda seyirci kalma etkisine dair görüşler aktarılmıştır. |
| Tatlıoğlu (2020) | Çalışma ile sosyal medya ile gerçek hayatta seyirci kalma                                                                                                                                                 |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | etkisinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nitel çalışma sonucunda şiddete seyirci kalınmasının sosyal medya ile gerçek hayat arasında farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Sosyal medyada tepki gösterilse de bu tepki samimiyezsiz ve etkisiz olduğu görülmüştür. Gerçek hayatta ise seyirci kalma etkisinin daha fazla olduğu ve şahit olunan olaya tanıklık süresinin arttığı ortaya koyulmuştur. |
| Biçer (2022) | Çalışma ile seyirci kalma etkisi ile işyeri zorbalığı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve seyirci kararlarının sonuçlarının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu kavramsal çalışma ile seyirci kalma etkisinin işyeri zorbalığı üzerindeki olumsuz etki anlatılmış ve bu durumun üstesinden gelinmesi gerektiği vurgulanmıştır.                                                                                                         |
| Polat (2022) | Çalışma ile siyasal katılımın sosyal medya ile gerçek hayat arasında farklılık gösterdiği ve bu durum üzerinde seyirci kalma etkisinin önemli bir rol oynadığının açıklanması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde sosyal medya ile gerçek hayat arasında siyasal katılım arasında fark olduğu ve seyirci kalma etkisinin bu durumu etkilediği sonucuna varılmıştır.                                                                    |

#### ***2.4.1.2. Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi***

Seyirci kalma etkisi ile ilgili ampirik bulgulara yönelik uluslararası yazın incelendiğinde çalışmaların genellikle psikoloji alan yazını kapsamında olduğu örgüt ve yönetim yazını kapsamında daha az sayıda çalışma olduğu ve bu çalışmaların son yıllarda yoğunluk kazandığı görülmektedir. Örgüt ve yönetim yazını kapsamında incelenen çalışmalarda işyeri zorbalığı, siber zorbalık, prososyal davranışlar, benlik saygısı, bilgi uçurma davranışı, dışlanma, cinsiyet faktörü, sosyal kimlik kuramı gibi değişkenler ile incelenmiştir. Bu çalışmaların detaylarına yönelik tablo aşağıda görülmektedir.

**Tablo 4**

#### ***Seyirci Kalma Etkisiyle İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi***

| <b>Yazar (Yıl)</b>      | <b>Çalışmanın Amacı ve Sonucu</b>                                                                                                                       |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darley ve Latane (1968) | İki kişilik ve beş kişilik gruplarda ilk defa seyirci etkisinin varlığı test edilmiştir ve kişi sayısı arttıkça müdahale oranının azaldığı bulunmuştur. |
| Latane ve Darley (1968) | İş birliği veya seyircinin yalnız olma durumunda yardım etme oranının                                                                                   |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | nasıl farklılaştığı araştırılmıştır ve yalnız seyircilerin daha fazla yardım davranışında bulunduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                         |
| Latane ve Rodin (1969)      | Tanıdık ve yabancı olma durumunun seyircilerin yardım etme oranını nasıl etkilediği araştırılmıştır ve yabancıların müdahale oranlarının düşük olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                       |
| Schwartz ve Clausen (1970)  | Yüksek ve düşük sorumluluk hissinin müdahalede bulunmayı etkilediği bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                  |
| Staub (1970)                | Çocuklar üzerine yapılan çalışmada çocukların yaşı arttıkça kişi sayısının fazla olduğu durumlarda yardım etme oranının düştüğü sonucuna varılmıştır.                                                                                                                             |
| Bickman (1971)              | Yardım etme oranı grup büyüklüğü tarafından etkilendiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                     |
| Clark ve Word (1972)        | Şiddet gören kişi tanıkların arkadaşları olduğunda daha hızlı müdahalede bulunulmaktayken yabancı bir kişinin şiddet gördüğüne tanıklık edildiğinde müdahalede gecikildiği sonucuna varılmıştır.                                                                                  |
| Darley vd., (1973)          | Olayın olduğu noktaya yakınlığın müdahale oranını etkilediği bulunmuştur. Olay yerine yakın olanlar uzak olanlardan daha fazla müdahale isteği içerisinde oldukları sonucuna varılmıştır.                                                                                         |
| Clark ve Word (1974)        | Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda yardım etme oranının düştüğü sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                         |
| Campbell (1974)             | Acil duruma seyirci olanların sayısı arttıkça seyirci kalma etkisinin arttığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                               |
| Howard ve Crano (1974)      | Cinsiyet bağlamında yardım etme oranı incelenmiştir ve mağdurların cinsiyetlerindeki farklılık seyirci kalma etkisi üzerinde bir değişikliğe yol açmadığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                   |
| Shaffer vd., (1975)         | Acil durum esnasında yardım istenme durumuna göre seyirci kalma etkisinin nasıl değiştiği incelenmiştir. Yardım istenmesi durumunda seyirci etkisi düşmekteyken yardım isteyenlerin kadın ya da erkek olması durumunda kadınlara daha fazla yardım edildiği sonucuna varılmıştır. |
| Schwartz ve Gottlieb (1976) | Yardım etme oranının farklı faktörler nedeniyle değiştiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                   |
| Borges ve Penta (1977)      | Yardım etme oranının farklı değişkenler ile artıp azaldığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                  |
| Pantin ve Carver (1982)     | Şahit olunan durumla ilgili yüksek veya düşük yeterliliğe sahip olan bireylerin müdahale oranları aynı doğrultuda değiştiği sonucuna                                                                                                                                              |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Peterson (1983)               | Seyircilerin yetkinlikleri ve hissettikleri akran baskısı yardım etme oranı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                            |
| Rutkowski vd., (1983)         | Grup büyüklüğünün düşük uyumlu gruplarda yardım etmeyi engellediği, ancak yüksek uyumlu gruplarda yardım etmeyi kolaylaştırdığı hipotezi için destek bulunmuştur. Öte yandan grup bağlılığı, sosyal sorumluluk normu belirgin olmadığında olduğundan daha fazla yardım etmeyi kolaylaştırdığı sonucuna varılmıştır. |
| Shotland ve Heinold (1985)    | Eğitim almış ve almamış gruplar üzerine yapılan çalışmada eğitim almış olanların daha fazla yardım etme eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                  |
| Cramer vd., (1988)            | Yüksek yeterliliğe sahip olanların düşük yeterliliğe sahip olanlardan daha fazla yardım etme davranışında bulundukları sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                        |
| Kalafat vd., (1993)           | Belirsizlik durumunun seyirci kalma etkisi üzerindeki rolü araştırılmıştır ve yüksek belirsizlik durumunda seyirci kalma etkisi artarken düşük belirsizlikte azaldığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                         |
| Chekroun ve Brauer (2002)     | Algılanan kişisel çıkarımın, insanların sosyal kontrol uygulayıp uygulamamaya karar verdiklerinde başkalarının varlığı tarafından engellenme derecesini yumuşattığı ortaya koyulmaktadır. Yani seyircilerin kişisel olarak etkilendikleri durumlara tepki verme oranları artmaktadır.                               |
| Karakashian vd., (2006)       | Utangaçlık ve olumsuz değerlendirilme korkusunun yardım etme davranışı üzerindeki etkisi araştırılmış ve her iki değişkeninde yardım etme davranışını etkilediği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                              |
| Fischer vd., (2006)           | Yüksek ve düşük risk algılandığında seyirci kalma etkisinin düzeyi araştırılmıştır ve yüksek risk algılanması durumunda seyirci kalma etkisinin arttığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                       |
| Van Bommel vd., (2012)        | Öz farkındalık sahibi olan seyircilerin varlığı seyirci kalma etkisini azalttığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                              |
| Nichols (2012)                | Okullarda meydana gelen zorbalık davranışında okul liderlerinin rolü seyirci kalma davranışını azalttığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                      |
| Fischer ve Greitemeyer (2013) | Yaşanan olayın tehlikesi düşükse müdahalenin daha fazla geciktiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                             |
| Napp (2013)                   | Benlik saygısı ve prososyal eğilimlerin yardım etme davranışına etkisi araştırılmıştır ve düşük prososyal davranışa sahip tanıkların daha çok                                                                                                                                                                       |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | müdahalede bulundukları sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Brink vd., (2015)               | Bir yolsuzluk yapıldığına dair güçlü kanıtlar olduğunda, bu bilgiye sahip tek kişinin var olması durumunda bildirimde bulunma olasılığının, birden fazla kişinin yolsuzluktan haberdar olduğu duruma göre (seyirci etkisi) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışma sonucunda seyirci etkisinin sorumluluğun dağılmasından kaynaklandığı sonucu çıkarılmıştır. |
| Thomas vd., (2016)              | Sonuçlar seyirci etkisinin yalnızca sorumluluğun dağılmasından değil, özellikle aktörlerin stratejik hesaplamalarından kaynaklanabileceğini göstermektedir.                                                                                                                                                                                                           |
| Van Bommel vd., (2016)          | Ortamdakiler tarafından dışlanılma korkusu sanal seyirci kalma etkisi durumlarında yardım etme davranışını azaltmaktadır                                                                                                                                                                                                                                              |
| Brewster ve Tucker (2016)       | Seyircilerin aldıkları eğitim müdahale süresini kısaltırken erkekler kadınlardan daha fazla müdahalede bulundukları sonucu çıkarılmaktadır. Olayın gerçekleştiği konum müdahaleye etki etmekteyken, aşına olunan bir konumda daha fazla müdahalede bulunulduğu sonucuna ulaşılmıştır.                                                                                 |
| Hussain vd., (2017)             | Örgütlerde herkes tarafından bilinen bir durumun üst yönetime bildirilmesinin geciktiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Hortensius ve Gelder (2018)     | Tanıkların nöral hareketliliklerini bir MR cihazı ile izleyerek birden fazla kişinin seyirci kaldığı olaylara müdahalelerinin uzadığını açıklamaktadırlar.                                                                                                                                                                                                            |
| Cox ve Adam (2018)              | Acil olmayan durumlarda seyirci etkisi test edilmiş ve acil durumlardakiyle benzer sonuçlar elde edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hussain vd., (2019)             | Örgütlerde herkes tarafından bilinen bir durumun üst yönetime bildirilmesi gecikmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| De Vrine (2020)                 | Küresel ısınma karşısındaki eylemsizliğin sebebi seyirci kalma etkisi olabileceği ve sorumluluğun dağılması nedeniyle kimsenin tepki göstermediği vurgulanmaktadır.                                                                                                                                                                                                   |
| Kettrey ve Marx (2021)          | Eğitim programlarının seyirci kalma etkisini azalttığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Kordestani ve Rajabdorri (2021) | Şirket yolsuzluklarında bilgi uçurmayı sağlamak için seyirci kalma etkisini azaltmak gerektiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Stevenson (2022)                | Tedarik zinciri içerisinde yer alan çalışanların modern köleliklerinin denetçilere bildirilmesinde seyirci kalma etkisinin önemi üzerine kuramsal bir çalışma yürütülmüştür.                                                                                                                                                                                          |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bıçer (2022)           | Örgütlerde iş yeri zorbalığının üstesinden gelmek için seyirci etkisinin azaltılması gerektiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                    |
| Scheer vd., (2022)     | Bir yolsuzlukla mücadele aracı olan yapay zekâ tabanlı yazılımların çalışanların bilgi uçurma davranışını nasıl etkilediği seyirci kalma etkisi bağlamında açıklanarak yapay zekaya olan güvenin seyirci kalma etkisini artırdığı sonucuna varılmıştır. |
| Kvalnes (2023)         | Örgütsel ortamdaki yakın arkadaşlar arasında dahi seyirci kalma etkisi gözlenebilmektedir ve örgütlerde destekleyici bir şekilde muhalefet teşvik edilirse seyirci kalma etkisi zayıflayacağı sonucuna varılmıştır.                                     |
| Kuntz ve Searle (2023) | Örgütlerde seyircilerin eğitimi sayesinde nezaketsizlik ve zorbalık davranışlarına seyirci kalma etkisinin azaltıldığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                            |

#### 2.4.2. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Yazın İncelemesi

Örgütsel muhalefet kavramını daha iyi anlamak ve gelişimini izleyebilmek için yazında yer alan çalışmaların tarihsel bir sıra ile verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalara dair yazın incelenerek farklı başlıklar altında verilmesi kavramın gelişimi hakkında bilgi sahibi olmamıza yardımcı olacaktır.

##### 2.4.2.1. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi

Örgütsel muhalefet ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalara yönelik yazın incelendiğinde bu konuyla ilgili ilk makalenin 2013 yılında yayınlandığı görülmektedir. Bu tarihten itibaren yıllar içerisinde konu ile ilgili çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Yazın incelendiğinde örgütsel muhalefet konusunun ülkemizde giderek daha fazla ilgi çektiği ve popülaritesinin artmaya devam ettiği görülmektedir. Ülkemizde çalışmalar ilk olarak okul yönetimi bağlamında çalışılmaya başlanmış daha sonra örgütsel ortamda çalışmalar artış göstermiştir. Yayınlanan makale ve tezlerin geneline bakıldığında eğitim alanında örgütsel muhalefetin daha yoğun ilgi gördüğü söylenebilir. Türkçe yazında yapılan çalışmalar muhalefet kavramının süreç içerisinde nereye geldiğini ve nasıl çalışıldığı hakkında bilgi verici olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmaların derli toplu ve tarihsel sıra ile tablo halinde verilmesinin bilgiye ulaşma açısından kolaylık yaratacağı düşünüldükçe Türkçe yazındaki çalışmalar aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

**Tablo 5*****Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi***

| <b>Yazar (Yıl)</b>       | <b>Çalışmanın Amacı ve Sonucu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Özdemir (2013)           | Araştırma Ankara ilindeki öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel muhalefet ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma ile öğretmenlerin muhalefet davranışında bulunmalarına etik konular, yasayla çelişen davranışlar ve zorbalık karşısında muhalif olabildikleri sonucuna varılmışken yöneticilerin ise örgütsel muhalefetin olumsuz bir durum olduğu ve yapılmaması gerektiği üzerinde durdukları sonucuna varılmıştır. |
| Yıldız (2013)            | Çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmaya göre Örgütsel muhalefet ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça muhalefetinde arttığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                   |
| Ötken ve Cenkci (2013)   | Çalışmada beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel muhalefet ile beş faktör kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                           |
| Ağalday vd., (2014)      | Çalışmada yöneticilerden veri toplanarak çalışanların muhalefet düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna göre çalışanlar olumsuz durumlar karşısında gizli muhalefet türünü sergiledikleri sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                             |
| Sadykova ve Tutar (2014) | Çalışmada örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında ne tür bir ilişkinin olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma ile farklı muhalefet türleri ile örgütsel demokrasinin türleri arasında ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                      |
| Akada (2015)             | Çalışma ile örgütsel muhalefetle ilgili çalışanların görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yöneticilerin açık muhalefet türünü kullandıkları fakat çalışanların gizli muhalefet türünü kullandıkları sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                     |
| Beldek (2015)            | Çalışma ile örgütsel muhalefet, sinizm ve özdeşleşme arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                          |
| Oral Ataç (2015)         | Çalışma ile örgütsel demokrasi ve muhalefet arasındaki ilişkinin ortaya                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | koyulması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                              |
| Kaya (2016)                   | Bu araştırma ile çalışanların kontrol algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma ile kontrol odağıyla muhalefetin farklı türleri arasında pozitif ve negatif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                      |
| Bakan, Doğan ve Yılmaz (2017) | Araştırma ile çalışanların öz yeterlilik algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında nasıl bir ilişkinin söz konusu olduğunu incelemek amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre çalışanların öz yeterlilikleri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.                             |
| Biçkes (2017)                 | Araştırma ile örgütlerde saldırganlık davranışlarını örgütsel muhalefetin nasıl etkilediğinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda dikey ve yatay muhalefetin saldırganlığı etkilediği fakat dışsal muhalefetin saldırganlık üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.                                                   |
| İzgüden ve Erdem (2017)       | Çalışmada örgütlerde çalışanların iletişim düzeyleri ile muhalefet davranışları arasında nasıl bir ilişkinin söz konusu olduğu ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre örgütsel muhalefet türleri ile iletişimin bağlamsal farklılıkları arasında pozitif ve negatif yönlü ilişkilerin var olduğu sonucuna varılmıştır.      |
| Kavak ve Kaygın (2018)        | Çalışmada örgütsel adaletin sessizlik ve muhalefet davranışları üzerindeki etkisinin tespiti amaçlanmıştır. Çalışmaya göre örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                        |
| Şentürk ve Coşkun (2018)      | Çalışma ile liderlik türleriyle örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre farklı liderlik türleri ile muhalefetin türleri arasında pozitif ve negatif yönde etkilerin var olduğu sonucuna varılmıştır. Sadece istismarcı liderliğin örgütsel muhalefeti etkilemediği sonucuna varılmıştır. |
| Bakan, Doğan ve Purlu (2019)  | Araştırma ile iletişim ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma ile örgütsel iletişim şeklinin örgütsel muhalefeti etkilediği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                              |
| Koçmar (2019)                 | Araştırmada örgütsel muhalefet kavramı ile kimlik algısı arasındaki                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                    |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |       | ilişkide çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici rollerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre kimlik algısı ile muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                        |
| Özşahin ve Yürür (2019)            |       | Araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel adaletin muhalefeti etkilediği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                           |
| Bilginoglu ve Yozgat (2020)        |       | Çalışma ile örgütlerde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolünü incelemek amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ve bu ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolünün bulunduğu sonucuna varılmıştır.                                                       |
| İnandı, Yücedağlar ve Kılıç (2020) | Tunç, | Çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde farklı liderlik tarzları ile örgütsel muhalefet arasında ilişkiler tespit edilmiştir.                                                                                                                                                                              |
| Karalar ve Kara (2020)             | Usta  | Araştırmada çalışanların algıladıkları katılımcı örgüt iklimi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde çalışanların algıladıkları katılımcı örgütsel iklim ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ortaya koyulmuştur.                                                                                   |
| Ata ve Yürür (2021)                |       | Çalışmada örgüt kültürünün örgütsel muhalefetin oluşmasındaki rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde farklı örgüt kültürleri ile örgütsel muhalefetin türleri arasında ilişkiler bulunmuştur.                                                                                                                                                                                 |
| Atmaca (2021)                      |       | Araştırmada güç mesafesi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde güç mesafesinin örgütsel muhalefetin bir açıklayıcı olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                      |
| Yalçın ve Saygı (2021)             |       | Araştırma ile psikolojik dayanıklılık, örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel muhalefet ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuşken örgütsel muhalefetin farklı türleri ile psikolojik dayanıklılık arasında da farklı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır. |
| Gedik ve Üstüner (2023)            |       | Araştırma ile otoriter yönetim tarzı ile örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde otoriter liderlik tarzına sahip yöneticilerin olduğu                                                                                                                                                                                   |

---

bir örgütte örgütsel adalet örgütsel muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir.

---

#### **2.4.2.2. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi**

Örgütsel muhalefet kavramıyla ilgili yabancı yazın incelendiğinde bu kavram ilk defa 1980 yılında kullanıldığı görülmektedir. Fakat bilindiği kadarıyla bu ilk çalışmada muhalefet kavramına sadece bilgi uçurmayı açıklamak için değinilmiş ve çok fazla üzerinde durulmamıştır. Daha sonra Graham (1983) ilkeli muhalefet kavramını kullanarak örgüt literatürüne bu şekilde katkıda bulunmuştur. Günümüzdeki anlamıyla örgütsel muhalefet kavramı ise Kassing (1997) tarafından kullanılmıştır. Bu kavramı her geçen yıl geliştirmiş ve üzerine çalışmalar yapmıştır. Daha sonra Kassing (2000) örgütsel muhalefet ölçeğini geliştirmiştir ve bu ölçek halen en çok kullanılan muhalefet ölçeği durumunda olduğu düşünülmektedir. Çalışmalar süreç içerisinde örgütsel adaleti anlamak için muhalefetin kullanılmasıyla başlanarak liderlik, psikolojik sözleşme, özdeşleşme, bağlılık, sessizlik, sinizm, ses gibi örgütsel pek çok konuyla ilişkili bir şekilde çalışılmıştır. Bu çalışmaların bir arada amaç ve sonuçlarıyla birlikte tablo şeklinde verilmesinin faydalı olacağı düşünülerek aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 6**

#### **Örgütsel Muhalefet ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi**

| <b>Yazar (Yıl)</b>                    | <b>Çalışmanın Amacı ve Sonucu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perruci, Schendel ve Trachtman (1980) | Bu araştırma ile örgüt çalışanlarının bilgi uçurma davranışları üzerine odaklanılarak örgütsel muhalefet davranışını incelemek amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde bilgi uçurma davranışına neden olan bazı öncüller tespit edilmiştir. Örgüt yapısı, çalışma koşulları, yapılan işin niteliği ve yöneticilerin nezaret şeklinin yönetime karşı gelmeye neden olduğu ve bilgi uçurma davranışını tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır. |
| Graham (1983)                         | Araştırma ile ilkeli muhalefet kavramını kullanarak bu kavramın öncüllerini ve ardıllarını tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda etik olmayan durumların varlığı ve bu durumlara itiraz edilmesi muhalefet kavramını ortaya çıkardığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                |
| Blackburn (1988)                      | Çalışma ile örgüt çalışanlarının muhalefet davranışlarının yöneticilere, yönetsel iklime ve örgütün kendisine karşı çalışan tutumu üzerine etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde                                                                                                                                                                                                                           |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | yönetsel iklimin muhalefet davranışının varlığı tarafından pozitif yönde etkilendiğini ve muhalefet davranışının yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin kötüye gitmesine neden olmadığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                              |
| Harlos (1997)               | Çalışma ile örgütsel adalete sebep olan davranışlara odaklanılırken bu davranışlardan örgütsel sesin payının ne olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre muhalefeti tetikleyen örgütsel sesin adalet algısıyla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                       |
| Kassing (1997)              | Çalışma ile örgütsel muhalefet kavramını pratikte görülen uygulamalarını kurama dönüştürerek kavramsallaştırmak istenmiş ve bunun içinde bir ölçek geliştirmek amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel muhalefet kavramı bugünkü anlamıyla ele alınmış ve ilk kez ölçek kullanılmıştır.                                                   |
| Kassing ve Avtgis (1999)    | Çalışma ile örgütlerde muhalif davranışlar sergileyen çalışanların bireysel farklılıkları ile seçtikleri stratejiler arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak çalışanların kişilik özelliklerinin muhalefet strateji seçimini etkilediği ve kişilik özelliğine göre farklı stratejiler kullanıldığı sonucuna varılmıştır. |
| Kassing (2000)              | Çalışma ile örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi ve özdeşleşme arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu anlamlandırmak amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütlerde yönetim tarafından demokratik bir iletişim ortamının sağlanması ile çalışanların aidiyet duyguları artmaktayken muhalefet düzeyleride benzer şekilde artmaktadır.      |
| Pelkie (2000)               | Çalışma ile psikologluk meslek mensuplarının muhalefet düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel muhalefetin bir sonucu olarak bilgi uçurma davranışının ortaya çıktığı ve muhalefetin örgüt kararlarına katılmak isteyen çalışanlar tarafından davranışa dönüştüğü sonucuna varılmıştır.                          |
| Kassing (2002)              | Araştırma ile örgüt çalışanlarının yöneticilerine muhalefet mesajlarını iletecekleri zaman hangi stratejileri kullandıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde beş farklı strateji ifadesi belirlenmiştir.                                                                                                                    |
| Kassing ve Armstrong (2002) | Çalışma ile muhalefeti tetikleyici olayların belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel, ilişkisel ve bireysel tetikleyicilerin var olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Garner (2006)                           | Çalışma ile muhalefet mesajlarının neler olduğunu ve mesaj iletilirken kimlere nasıl iletildiğinin açıklanması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde 11 farklı muhalefet mesajının örgütsel muhalefeti iletmeye kullanıldığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                         |
| Argyres ve Mui (2007)                   | Çalışma ile örgüt içerisinde muhalefet mesajının ifade edilmesi için çalışanların göze aldıkları risklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde çalışanların muhalif davranışta bulunabilmesi için öncelikle kendi yararlarını gözettikleri sonucuna varılmıştır.                                                                                                            |
| Edmondson ve Munchus (2007)             | Çalışma ile örgütlerin değişim süreçlerinde yaşadıkları çalkantılı dönemde çalışanların değişime direnç göstermeleri ile hangi muhalefet stratejilerini uygulayarak bu değişime dirençlerini ifade ettiklerinin tespiti amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde çalışanlar sessiz kalarak, patlamalar yaşayarak veya homurdanarak muhalefet stratejileri uyguladıkları sonucuna varılmıştır. |
| Landier, Sraer ve Thesmar (2009)        | Çalışma ile örgütsel muhalefetin çalışanlara yaraları ve bunun karşısında ödedikleri bedel arasındaki dengenin nasıl kurulduğunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışma neticesinde muhalefet her ne kadar örgütsel verinin aktarımı olarak görülse de yöneticilerin tavırlarının yanlış olması çalışanların motivasyon kaybetmelerine neden olabileceği sonucuna varılmıştır.            |
| Olison ve Roloff (2012)                 | Araştırma ile çalışanların karar süreçlerine katılımlarının muhalefet davranışı göstermeleri üzerinde nasıl etki yarattığının açıklanması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde kararlara katılımın örgütsel muhalefeti azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.                                                                                                                                   |
| Redmond (2014)                          | Çalışma ile lider üye etkileşiminin örgütsel muhalefeti nasıl etkilediği üzerine incelemede bulunmak amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde liderleri ile kaliteli ilişkiler kuran çalışanların muhalefet düzeylerinin yükseldiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                     |
| Croucher, Parrott, Zeng ve Gomez (2014) | Çalışma ile muhalefet davranışının çalışanların kültürlerine göre nasıl farklılık gösterdiğinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde muhalefet düzeyi en yüksek olan çalışanların Alman çalışanlar olduğu en düşük olanların ise İspanyol çalışanlar olduğu ortaya konulmuştur.                                                                                          |
| Garner (2015)                           | Çalışma ile iki farklı örgütteki muhalefet ifadelerini inceleyerek karşılaştırmak amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel muhalefet                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | ifadesi örgütlerin yapısına göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Sollitto ve Myers (2015)                  | Çalışma ile iş arkadaşları arasındaki samimiyetin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgüt içerisindeki sıkı arkadaşlıklar muhalefet davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                      |
| Garner (2016)                             | Çalışma ile yöneticilere bildirilen muhalefet ifadelerinin bildirilme tarzının yöneticiler tarafından bu muhalif davranışa verilen tepkiyi nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde samimiyetle yaklaşan, yapıcı eleştiriler sunan ve aynı fikirdeki diğer arkadaşlarını da yanına çeken muhaliflerin yöneticiler tarafından daha olumlu algılandıkları sonucuna varılmıştır. |
| Zeng ve Croucher (2017)                   | Çalışma ile kültürel açıdan örgütsel ortamda konuşma özgürlüğünün muhalefet üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde kültürel etkilerin muhalefet davranışını etkilediği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                           |
| Goodboy, Bolkan, Knoster ve Kromka (2018) | Çalışma ile muhalefet eğilimleri ile başarı duygusu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde başarı duygularının muhalefeti ifade etme oranını yükselttiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                           |
| Forst (2018)                              | Çalışma ile muhalefet davranışının ortaya çıkmasına yardımcı olan örgütsel pratiklerin karar alma süreçlerine nasıl etki ettiği anlaşılması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel muhalefetin örgüt kültürü ve liderlik tarzından etkilendiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                |
| Yee, Shanti ve Abd Razak (2018)           | Çalışma ile örgütsel muhalefet, örgütsel ses ve bilgi uçurma ilişkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde muhalefet davranışında bulunacak çalışanların uygun örgütsel ortama ihtiyaç duydukları ve bu ortam oluşmadığında örgütsel sesin ve bilgi uçurma davranışının da oluşmadığı sonucuna varılmıştır.                                                                            |
| Garner (2019)                             | Çalışma ile örgütsel ortamda muhalif olarak görülen çalışanların iş arkadaşları tarafından nasıl etiketlendiğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde iş arkadaşları muhalif çalışanların ilkeli ve etik muhalefet davranışında bulunabiliyorken kimi zamanlarda kendi çıkarları için muhalif davranışta bulunabildikleri ifadesi kullanmışlardır.                                            |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Croucher, Kelly, Chen ve Ashwell (2020)                     | Çalışma ile örgütsel asimilasyon ile muhalefet davranışı arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel asimilasyon düzeyi yüksek olan çalışanların muhalif olma oranlarının da arttığı sonucuna varılmıştır.                                                           |
| Garner (2022)                                               | Çalışma ile bireysel olan muhalefet kavramının grup halinde de yapılabileceğinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde kolektif bir muhalefet davranışının da oluşabildiği sonucuna varılmıştır.                                                                                             |
| Ghasemi Esfahlan, Hassanpoor, Jafarinia ve Abdollahi (2022) | Çalışma ile çalışanların muhalefet davranışı sergileyip sergilememelerine neden olan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde bireysel, örgütsel, iletişimsel ve çevresel faktörler nedeniyle çalışanların muhalefet davranışı sergileme kararlarının etkilendiği sonucuna varılmıştır. |
| Tootell vd., (2023)                                         | Çalışma ile örgütsel muhalefetin işyeri zorbalığı algısını ne ölçüde yordadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde muhalif çalışanların iş yerlerindeki zorbalığı algılama olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.                                                          |

### 2.4.3. Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Yazın İncelemesi

Örgütsel destek algısıyla ilgili ampirik bulgulara yönelik yazın incelendiğinde çeşitli değişkenler açısından konuya dair temelde ulusal ve uluslararası şeklinde bir ayrıma gidilmesinin açıklayıcılığı veya anlaşılabilirliği artırabileceğine inanılmaktadır. Buna bağlı olarak, yazında konuya ilişkin yer verilen araştırmalar aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

#### 2.4.3.1. Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi

Örgütsel destek algısı ile ilgili ampirik bulgulara yönelik ulusal yazın incelendiğinde ilk çalışmanın 2006 yılında yapıldığı ve bu tarihten sonra konuya ilginin her geçen yıl arttığı görülmektedir. Çalışmalarda genellikle iş tatmini, bağlılık, çalışan performansı, yönetici desteği, örgütsel vatandaşlık davranış, sinizm, işe yabancılaşma ve sinizm gibi değişkenler ile birlikte çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların amaç, sonuç ve değişkenlerinin birlikte tablo halinde verilmesinin açıklayıcı olacağı düşünülmektedir.

**Tablo 7***Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Ulusal Yazın İncelemesi*

| Yazar (Yıl)               | Çalışmanın Amacı ve Sonucu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yüksel (2006)             | Çalışma ile çalışanların yöneticileriyle iletişimleri ile örgütsel destek algısı ilişkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel desteğin çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel iletişimle pozitif yönlü ilişkisi tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütsel destek algısının işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü ilişkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. |
| Turunç ve Çelik (2010)    | Çalışma ile örgütsel destek algısının iş-aile çatışması, özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel destek algısının iş-aile çatışmasını ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği örgütsel özdeşleşmeyi ise pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.                                                                  |
| Akgündüz ve Çakıcı (2015) | Çalışma ile örgütsel destek algısı ile vatandaşlık davranışı ilişkisinde stresin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel desteğin vatandaşlık davranışlarını artırdığı ve bu ilişkide stresin tam aracı olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                     |
| Durmuş ve Şahin (2015)    | Çalışma ile sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin algıladıkları örgütsel destek ile ilişkili olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel öğrenme ile algılanan örgütsel destek arasında güçlü bir pozitif yönlü ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                             |
| Nayır ve Taşkın (2017)    | Çalışma ile örgütlerde algılanan desteğin inisiyatif alma davranışına nasıl etki ettiğinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça inisiyatif alma davranışlarında aynı yönde arttığı sonucuna varılmıştır.                                                                                                                         |
| Akçin (2018)              | Çalışma ile algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme ilişkisinin incelenerek bu ilişkinin sessizlik ve görev performansına nasıl etki ettiğinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel destek algısı ile psikolojik sahiplik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca bu ilişkide görev performansının da pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.  |
| Erer (2021)               | Çalışma ile algılanan örgütsel destekle yenilikçi iş davranışı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | arasındaki ilişkide işe angaje olmanın aracı etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel desteğin yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi söz konusu olduğu ve bu ilişkide işe angaje olmanın dolaylı bir aracılığa sahip olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                           |
| Aykaç (2021)           | Çalışma ile örgütlerde algılanan örgütsel destek ile lider üye etkileşimi ilişkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin kaliteli olması çalışanları algıladıkları örgütsel desteğin artmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.                                                                                    |
| Alat ve Filizöz (2021) | Çalışma ile algılanan örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyeti ve gelişmeleri kaçırma korkusu üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel desteğin gelişmeleri kaçırma korkusu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı fakat işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. |

#### **2.4.3.2. Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi**

Örgütsel destek algısı ile ilgili ampirik bulgulara yönelik uluslararası yazın incelendiğinde konunun ilk olarak 1986 yılında ele alındığı ve bu tarihten sonra çalışmaların yoğunlaşarak devam ettiği görülmektedir. Örgütsel destek algısı kavramı genellikle iş tatmini, çalışan performansı, liderlik, psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık, özdeşleşme, sinizm, tükenmişlik, yabancılaşma, ses, sessizlik, hedef belirleme, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler ile çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların tablo şeklinde verilmesinin açıklayıcı olacağı düşünülmektedir.

**Tablo 8**

*Örgütsel Destek Algısı ile İlgili Ampirik Bulgulara Yönelik Uluslararası Yazın İncelemesi*

| <b>Yazar (Yıl)</b>      | <b>Çalışmanın Amacı ve Sonucu</b>                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eisenberger vd., (1986) | Çalışma ile algılanan örgütsel destek kavramının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde bir örgütte çalışanların örgütlerinin onların çabalarına ne kadar değer verdiği ve çalışanlarının refahını önemseydiği konusunda genel inançların söz |

|                              |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |      | <p>konusu olduğu kanısına varılmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin işe devamsızlığı azalttığı sonucu bulunmuştur. Bir diğer sonuca göre algılanan örgütsel destek ile devamsızlık arasındaki ilişki, güçlü değişim ideolojisine sahip çalışanlar için, zayıf ideolojiye sahip çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.</p>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Kottke ve Sharafinski (1988) | ve   | <p>Çalışma ile örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Eisenberger (1990)           | vd., | <p>Çalışma ile algılanan örgütsel destek ile çalışanların bağlılığı, işe devam durumları ve yenilikçilik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel destek ile işe devam, performans ve bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Henkin ve Davis (1991)       |      | <p>Bir yüksek teknoloji firmasında inovasyona yönelik algılanan desteğin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Firmada daha uzun görev süresine ve istihdam süresine sahip çalışanlar, inovasyona yönelik daha az örgütsel destek algıladıkları sonucuna varılmıştır. Eğitim ve inovasyon konusuna ilişkin bilgi, çalışanların örgütsel destek algılarıyla ilişkili önemli değişkenler olabileceği sonucu çıkarılmaktadır.</p>                                                                                                                                                                         |
| Allen (1992)                 |      | <p>Bu çalışma, iki mühendislik danışmanlık firmasındaki iletişim kavramları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma neticesinde üst yönetimin çalışanlara yönelik genel destek ifadelerine, bireylere yönelik resmi olumlu geri bildirimlere ve karar alma girdilerine ilişkin çalışan algılarının var olduğu örgütlerde algılanan örgütsel desteğin güçlü bir şekilde ortaya çıktığı görülmüştür. Çalışanlar, kuruluşlarının çalışanlarına verdiği destek hakkında üstlerinden ziyade iş arkadaşlarıyla daha sık konuştuklarını belirtmişlerdir.</p> |
| Orpen (1994)                 |      | <p>Çalışma ile değişim düşüncesinin algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkiye etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel desteğin performansı olumlu yönde etkilediği ve değişim düşüncesinin</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                            |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |  | algılanan örgütsel destekle pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Eisenberger vd., (1997)    |  | Çalışma ile iş koşullarının elverişliliğinin algılanan örgütsel desteğe etkisi ve örgütün çalışanların özerkliklerini sağlamasının örgütsel desteğe etkisini incelemek amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde elverişli iş koşulları ve çalışanların özerkliklerinin algıladıkları örgütsel desteği pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Armeli vd., (1998)         |  | Çalışma ile sosyo duygusal ihtiyaçların algılanan örgütsel destek ile iş performansını nasıl etkilediğinin tespiti amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel desteğin çeşitli sosyo-duygusal ihtiyaçları karşıladığı ve sosyo duygusal ihtiyaçların karşılanmasının çalışanların performansını yükselttiği sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Lynch vd., (1999)          |  | Çalışma ile algılanan örgütsel desteğin, çalışanların değişim ilişkilerindeki sömürü korkusu (karşılıklı korkusu) ile rol içi ve ekstra ilişkileri üzerindeki düzenleyici etkisini araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel destek düşük olduğunda, karşılıklı ihtiyatlılık, rol içi ve rol dışı iş performansı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                             |
| Hofmann ve Morgeson (1999) |  | Çalışma ile algılanan örgütsel destek ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde kaliteli lider üye etkileşimine sahip örgütlerde algılanan örgütsel desteğin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Howes vd., (2000)          |  | Çalışma ile algılanan desteğin çalışan tutumları, vatandaşlık davranışları ve kaliteli ekip performansı ile ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel bağlılığın, iş tatmininin ve örgütten ayrılma niyetinin en iyi yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel destek algısı takım bağlılığının, takım memnuniyetinin, takımın işten ayrılma niyetinin ve grup bağlılığını artırmıştır. Son olarak örgütsel destek algısı takım performansını artırmıştır. Beklentilerin aksine algılanan örgütsel destek vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkarmamıştır. |
| Erdoğan ve Enders (2007)   |  | Çalışma ile yöneticilerin algılanan örgütsel desteğinin, lider-üye değişimi, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri yumuşatacağı düşüncesini test etmek amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre LMX ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki, amirler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>yüksek destek algısına sahip olduğunda daha güçlü olduğu anlaşılmıştır. Dahası, LMX yalnızca denetçilerin yüksek destek algısına sahip olduğu durumlarda performansla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Byrne ve Hochwarter (2008)  | <p>Bu araştırmanın amacı sizin destek ve performans arasındaki ilişkiyi doğrusal olmayan bir biçimde nasıl yönlendirdiğini incelemektir. Yüksek düzeyde sizin bildirenler aslında destek düzeylerini olumsuz yorumluyor. Spesifik olarak, algılanan desteğin yalnızca orta düzeylerde olduğu durumlarda siniklerin performansı en yüksek seviyeye çıkmaktadır. Tersine, algılanan desteğin yüksek ya da düşük olduğu durumlarda siniklerin performansı en aşağıya düşmektedir.</p> |
| Hayton vd., (2012)          | <p>Çalışma ile bir imalat firmasının yönetim ve personel çalışanları arasında olumlu örgütsel destek algısı yaratmada sosyal bütünleşmenin rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde örgütsel hiyerarşinin yukarıdan aşağıya etkisine ek olarak örgütsel destek algısı, çalışanların işyerindeki sosyal ağları aracılığıyla dahil olduğu örgütsel topluluktan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.</p>                                                             |
| Neves ve Eisenberger (2012) | <p>Çalışma ile yönetim iletişimi ile algılanan örgütsel destek arasındaki zamansal ilişkiyi ve bunun performans üzerindeki sonuçlarını incelemek amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel desteğin yönetim iletişimi ile hem rol içi hem de rol dışı performans arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği sonucuna varılmıştır.</p>                                                                                                                              |
| Neves ve Eisenberger (2014) | <p>Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin çalışanların risk alması üzerindeki rolünü belirlemektir. Yöneticiler ve astların, örgütün başarısızlık durumunda yardımcı olma niyetinde olacaklarına dair güven duyulması durumunu incelemektir. Çalışma neticesinde algılanan örgütsel destek (POS), astlar ve amirler arasındaki başarısızlıkla ilgili güven ile olumlu yönde ilişkiliydi ve bu da astların risk almasıyla ilgili olduğu bulunmuştur.</p>                  |
| Gigliotti vd., (2019)       | <p>Bu çalışma algılanan örgütsel desteğin bireysel değişim hazırlığında rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucundaki bulgular, örgütlerin, değişim girişimleri başlatılmadan önce çalışanları destekleyerek değişim yaratma olasılığını artırabileceğini, ancak çok</p>                                                                                                                                                                                                 |

---

|                        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |      | yüksek düzeyde desteğin getirilerinin azalabileceğini göstermiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Rockstuhl<br>(2020)    | vd., | Çalışma ile farklı kültürlerin örgütsel destek algılarını belirlemek ve algılanan örgütsel destek kuramını geliştirmek için bir meta analiz amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda (1) algılanan örgütsel desteğin dünya çapındaki tutumsal ve davranışsal sonuçlarla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu, (2) Yatay bireyselleşmeye dayalı Batı kültürlerinin algılanan örgütsel desteğe yanıt olarak sosyal değişim süreçlerini vurguladığını, dikey kolektivizmin Doğu kültürlerinin ise örgütsel-sosyal değişime vurgu yaptığı görülmektedir. (3) algılanan örgütsel desteğin tutumsal ve davranışsal sonuçlar üzerindeki genel etkisinin Doğu kültürlerinde Batı kültürlerine göre daha güçlü olduğu ve (4) algılanan örgütsel desteğe kültürel farklılıkların tutumsal sonuçlar üzerindeki etkilerinin zamanla artmıştır. Birlikte alındıklarında, bu bulgular, algılanan örgütsel desteğe yanıt olarak sosyal değişim ve kurumsal kimlik süreçlerinin farklı kültürel ortamlarda nasıl vurgulanabileceğini veya susturulabileceğini vurgulamaktadır. |
| Stinglhamber<br>(2020) | vd., | Bu makalenin amacı, çalışanın örgütsel destek algısının sosyal bağlam tarafından mı yoksa daha spesifik olarak iş arkadaşlarının algıladıkları örgütsel destek tarafından mı şekillendiğini araştırmaktır. Araştırma sonuçları iş arkadaşlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri, odak çalışanın algılandığı örgütsel destek ile olumlu yönde ilişkilidir ve iş tatmini ve son olarak örgütsel vatandaşlık davranışları açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İş arkadaşlarının algıladıkları örgütsel desteğin bu etkisi, odak çalışanın işyerinde düşük ses deneyimi yaşaması durumunda güçlenmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

---

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. SEYİRCİ KALMA ETKİSİ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu bölümde, birinci bölümde detaylı bir şekilde açıklanan araştırmanın amacı, önemi, modeli ve hipotezlerine tekrar değinilerek araştırmanın yöntemi, örnekleme, kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemi ve bu verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ele alınmaktadır. Bölüm sonunda ise araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yönelik açıklamalar yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Mevcut çalışmanın amacı birinci bölümde ayrıntılı olarak verilmiştir. Kısaca hatırlatmak gerekirse çalışmanın amacı seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki nedensel ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü analiz etmektir.

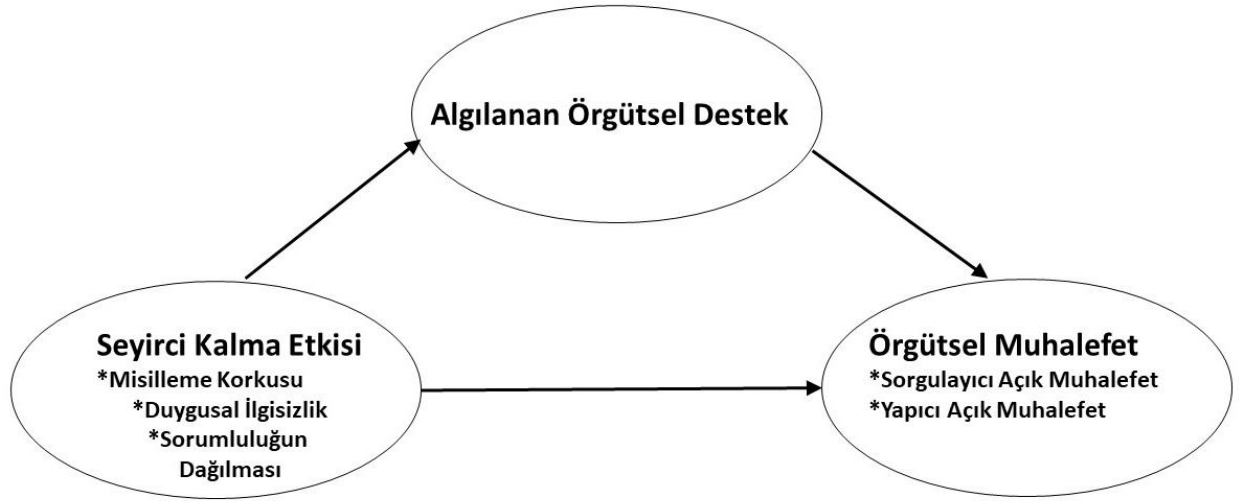
#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında sınanacak model Şekil 1’de görselleştirilmiştir. Modelde seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki sorgulanmakta ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü analiz edilmektedir. Hussain vd. (2019) tarafından seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu dolaylı olarak ortaya koyulmuştur.

Aşağıdaki modelde de görüldüğü üzere seyirci kalma etkisiyle örgütsel muhalefet arasında ilişkinin negatif yönlü nedensel bir ilişki içinde olacağı varsayılmakta bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin söz konusu ilişkide aracı rolü analiz edilmektedir.

## Şekil 5

### Hipotetik Model



Model kapsamında sınanacak hipotezler iki grup altında toplanabilir. İlk grup altında seyirci kalma etkisinin örgütsel muhalefeti negatif yönde etkilediği ile ilgili hipotezler ele alınmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde gerekçeleri ile detaylı olarak geliştirilen bu hipotezler aşağıda hatırlatılmaktadır.

Hipotez 1: Seyirci kalma etkisi örgütsel muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1a</sub>** Duygusal ilgisizlik sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1b</sub>** Duygusal ilgisizlik yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1c</sub>** Misilleme korkusu sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1d</sub>** Misilleme korkusu yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1e</sub>** Sorumluluğun dağılımı sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

**H<sub>1f</sub>** Sorumluluğun dağılımı yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.

İkinci grup hipotezlerde, seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki nedensel ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü incelenmektedir. Araştırmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Seyirci kalma etkisiyle örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>** Duygusal ilgisizlik ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2b</sub>** Duygusal ilgisizlik ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2c</sub>** Misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2d</sub>** Misilleme korkusu ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2e</sub>** Sorumluluğun dağılımı ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

**H<sub>2f</sub>** Sorumluluğun dağılımı ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın bu bölümünde izlenen örneklem seçimi ve veri toplama prosedürü hakkında bilgi verilmekte daha sonra kullanılan ölçekler ve kullanılan istatistiksel analizler açıklanmaktadır.

#### **3.3.1. Araştırma Örneklemi ve Veri Toplama Süreci**

Seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü araştırmak üzere gerçekleştirilen araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerdeki alt düzey yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır. Bu noktada bir konuya dikkat çekmek gerekmektedir. Örgütsel muhalefetin çalışanlardan yöneticilere yönelik memnuniyetsizlikleri bildiren davranışları

içermesi (Kassing, 2000) mevcut araştırma için örneklemin özellikle alt düzey yöneticilerden ve çalışanlardan seçilmesinin nedenidir. Ayrıca bu araştırmanın havacılık sektöründe gerçekleştirilmesinin nedeni, bu sektörde zamanla yarışılması ve acil durumların üst yönetime bildirilme süresinin diğer sektörlerle kıyasla çok daha önemli olduğu düşünülmektedir (Gerede, 2006). Bu nedenle birden çok çalışanın farkına vardığı acil durumları veya çalışanların örgütsel ortamda yaşadıkları memnuniyetsizlikleri üst yönetime bildirme sürelerinin gecikmesi ile ortaya çıkabilecek bir ihmalin insan hayatına mal olacak kadar önemli bir boyuta erişmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla acil durumların ve ekip çalışmasının yoğun olduğu bir sektör olan havacılık sektöründe yapılan araştırmanın daha anlamlı sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir (Aktaş, 2011). Bununla birlikte, bahse konu bu nedenler hem araştırmanın ana kütlesini belirlenmesi hem de örneklem seçiminde büyük ölçüde yol gösterici olmuştur. Araştırmanın örneklemini, başta bu iki nedene dayanarak yani büyüklük ve yoğunluk unsurları göz önünde bulundurularak İstanbul Sabiha Gökçen havalimanında faaliyet gösteren bir hava yolu (Pegasus) işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde Pegasus hava yollarının ayırım gözetmeksizin Türkiye genelindeki toplam çalışan sayısı 6968'dir (Flypgs, 2023). Bu sayının 2900'ü uçuş personeli dışında kalan yani havalimanlarında çalışan personellerden oluşmaktadır. Bu sayının %59 (1711) kadarını üst ve orta düzey çalışanlar oluşturmaktayken %41 (1189) kadarı alt düzey yönetici ve çalışanları kapsamaktadır. Çalışmanın evrenini alt düzey yönetici ve çalışanlardan oluşan 1189 çalışan oluşturmaktadır.

Çalışmanın veri toplama sürecine geçilmeden önce araştırmada kullanılacak ölçeklerin güvenilirlik analizlerini yapmak amacıyla pilot çalışma yürütülmüştür. Pilot çalışma kapsamında 50 kişiden veri toplanmıştır. Pilot çalışma sonucunda bazı soru ifadelerinde düzeltmeler yapılarak anket formu son haline getirilmiş sonrasında veri toplama sürecine geçilmiştir. Soru formunda, demografik bilgiler içeren soruların yanı sıra değişkenlerin her birine ilişkin maddelerin de bulunduğu ölçekler yer almaktadır. Pilot çalışma ve ana çalışma olmak üzere toplamda iki defa soru formu çalışanlara gönderilmiştir. İlk form olan pilot çalışmanın dönüş oranının hızlandırmak için, sektörde çalışan ve iletişim bilgileri araştırmacı olan kişilere doğrudan gönderilerek yanıtlanmasının istenmesi tercih edilmiştir. Bu form aracılığıyla elde edilen veriler düzenlenerek ilgili örgütlerin insan

kaynakları birimleri ile iletişime geçilerek ikinci formun çalışanlara yönlendirilmesi istenmiştir.

Mevcut çalışma ile bireylerin davranışlarının incelenmesi ve havacılık sektöründe çalışanların kamu ya da özel sektörde olmalarının havacılık sektörünün beklentileri açısından bir farklılık yaratmayacağı varsayıldığı için örneklem belirleme sürecinde çalışanlara daha kolay erişilebileceği için özel sektörden bir hava yolu işletmesi seçilmiştir. Bu yüzden Sabiha Gökçen havalimanlarında faaliyet gösteren firma çalışanları ile iletişime geçilerek veri toplama sürecinde destekleri talep edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi kullanılan mevcut çalışmada, telefon ve e-posta yoluyla ulaşılan çalışanlar arasından çalışmaya destek sağlama talebine olumlu yanıt verenlerden elde edilen veriler çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Veriler web üzerinden Google forms aracılığıyla hazırlanan soru formu yoluyla elde edilmiştir. Araştırmaya katılacak olanların e-posta adreslerine araştırmaya katılmaları ricaı içeren bir e-posta mesajı üzerinden anket formuna ulaşım linki gönderilmiştir. Çalışma Eylül- Ekim 2023 tarihleri aralığında gerçekleştirilmiş, süre sonunda 550 çalışana ulaştırılan anket formlarına toplam 248 çalışandan yanıt alınmıştır.

Bununla birlikte örnekleme ilişkin elde edilen toplam veri sayısı (248) araştırma kapsamında yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için yeterli düzeydedir. YEM analizlerini gerçekleştirirken elde edilecek sonuçların tahmin gücünün yüksek olması adına en az 100 adet verinin olması gerekmektedir (Kline, 2010). Mevcut araştırmada elde edilen veri sayısının (248) bu sayının üzerinde olması tahmin gücünün optimal seviyede olduğunu göstermektedir.

### ***3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler***

Mevcut araştırmanın değişkenleri olan seyirci kalma etkisi, örgütsel muhalefet ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin ölçümünde 5’li likert tipi ölçeklerden yararlanılmıştır. Her bir ölçek için katılımcıların ölçeklerde yer alan soruları 1- kesinlikle katılmıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Aşağıda, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin ölçümünde kullanılan yol ve ölçekler açıklanmaktadır.

#### 3.3.2.1.1.Seyirci Kalma Etkisi Ölçeği

Seyirci kalma etkisi ölçeği Farzand vd. (2022) tarafından geliştirilmiş ve mevcut çalışma sürecinde Türkçeye çevrilmiştir. İngilizce 'den Türkçe' ye çeviri yapılırken Brislin (1986) tarafından geliştirilen “ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, geri çeviri, geri çeviriyi değerlendirme ve uzman görüşü” adımları izlenmiştir. İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden iki öğretim üyesine orijinal sorular ayrı ayrı verilip çevirmeleri istenmiştir. Akademisyenler çeviri yaptıktan sonra sorular karşılaştırılarak iki çeviri arasındaki uyumsuzlukların bulunduğu sorular tekrar sorularak ortak bir karara varılmıştır. Ardından sorular tekrar orijinal diline çevrilerek ilk haliyle karşılaştırılmıştır. Ardından konuyla ilgili uzman akademisyenlerin fikirleri alınarak çeviri tamamlanmıştır. Soruları son haline kavuşturmak için 20 kişi ile pilot çalışma yapılmış ve geri bildirimleri neticesinde bazı değişiklikler yapılarak 50 kişiye tekrar sorulmuştur ve bu şekilde ölçek son haline kavuşturulmuştur. Araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık testi ile (Cronbach Alfa Katsayısı) ve ölçeğin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesi için temel bileşenler analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yürütülmüştür. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilerek ilk defa bu çalışmada kullanılması ölçüm modelinin yapı geçerliliğinin test edilmesi ve iç tutarlılığının belirlenmesi gerekliliği doğurmuştur. Öncelikle ölçeğin iç tutarlılığının test edilmesi için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu değer ölçekte yer alan ifadelerin hem kendi aralarında hem de ölçeğin geneli ile ne derece uyumlu olduklarını göstermekte ve aynı zamanda katılımcılar tarafından aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı hakkında da bilgi vermektedir (Büyüköztürk, 2011). Cronbach's Alpha katsayısının 0.60 üzeri olması güvenilir bir ölçek olduğu anlamı taşımaktayken değer 1'e yaklaştıkça güvenilirliğinin arttığı ve 0.60 ile 0.80 arasında “oldukça güvenilir” olarak değerlendirildiği belirtilmektedir (Özdamar, 2004). Öte yandan yakınsak ve ayrışma geçerliliğinin sınanması ile yapı geçerliliği ortaya koyulabilmektedir. Yakınsak geçerliliğin sağlanması için CR (Composite Reliability) ve AVE (Average Variance Extracted) değerleri incelenmektedir. Yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için  $CR > 0.70$  ve  $AVE > 0.50$  olması gerektiği ifade edilmektedir (Hair vd., 2014). Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için ise Fornell ve Larcker (1981) tarafından uygulanan yaklaşım kullanılabilmektedir. Fornell ve Larcker yaklaşımına göre her bir faktör için AVE değerlerinin karekökünün diğer her bir faktör ile arasındaki korelasyondan büyük olması gerekmektedir. Seyirci kalma etkisi ölçeğine ilişkin yakınsak ve ayrışma geçerliliği değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 9***Seyirci kalma etkisi ölçeğine ilişkin yakınsak ve ayrışma geçerliliği değerleri*

| Faktör                   | Birleşik<br>Cr.<br>Alpha | Açıklanan<br>Geçerlilik<br>(CR) | Duygusal<br>Ortalama<br>İlgisizlik<br>Varyans<br>(AVE) | Misilleme<br>Korkusu | Sorumluluğun<br>Dağılımı |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| Duygusal İlgisizlik      | 0.718                    | 0.842                           | 0.640                                                  | <b>0.800</b>         |                          |
| Misilleme Korkusu        | 0.780                    | 0.851                           | 0.536                                                  | 0.593                | <b>0.732</b>             |
| Sorumluluğun<br>Dağılımı | 0.733                    | 0.834                           | 0.559                                                  | 0.624                | 0.571                    |
|                          |                          |                                 |                                                        |                      | <b>0.748</b>             |

Tabloda görüldüğü üzere üç faktörden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha katsayıları duygusal ilgisizlik boyutu için  $\alpha = 0.718$ , misilleme korkusu boyutu için  $\alpha = 0.780$  ve sorumluluğun dağılımı boyutu için  $\alpha = 0.733$  olarak gerçekleşmiştir. Bu durum ölçeğin iç tutarlılığının oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. CR değerleri 0.70'in üzerinde ve AVE değerleri 0.50'nin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu değerler ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Tabloda koyu renkle gösterilen değerlerin yatay ve dikey ekseninde diğer değerlerden büyük olması Fornell ve Larcker yaklaşımına göre ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Tüm bu analizler neticesinde ölçeğin kullanılabilir olduğu görülmektedir. Ölçek ifadeleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 10***Seyirci Kalma Etkisi Ölçeği<sup>5</sup>***Maddeler**

1. Etrafta benden başka müdahalede bulunabilecek kişiler vardı bu yüzden müdahale etmedim/geciktim.
2. Olayı acil bir durum olarak algılamadığım için müdahalede bulunmadım/geciktim.
3. Olayda karşı cinsten bireyler olduğu için müdahalede bulunmaktan kaçındım/geciktim.
4. Yardıma ihtiyacı olan kişiyi tanımadığım ve bu yüzden neyle karşılaşacağımı bilmediğim için yardım etmekten kaçındım/geciktim.
5. Yaşanan olay benim için duygusal olarak bir anlam ifade etmediğinden müdahalede bulunmadım/geciktim.
6. Benim veya ailemin finansal durumunu etkileyebileceğinden endişelendiğim için

<sup>5</sup> Ölçek formuna EK1'de yer verilmiştir.

---

müdahale etmekten kaçındım/geciktim.

7. Acil durum esnasında yardıma ihtiyacı olan birine yardım etmedim/geciktim çünkü şiddete uğramaktan, yaralanmaktan veya cezalandırılmaktan korktum.
  8. Benim müdahalem ile durumun daha kötü bir hal alabileceğini düşündüğüm için acil duruma müdahale etmekten kaçındım/geciktim.
  9. Acil durum esnasında yardıma ihtiyacı olan birine yardım etmedim/geciktim çünkü olaydan sorumlu tutulma riskim vardı (ve bu durum gelecekte beni etkileyebilirdi).
  10. Doğrudan benden yardım talep edilmesini beklediğim için yardım etmedim/geciktim.
  11. Olaya müdahale edip etmeme konusunda kararsız kaldım ve müdahalede bulunmadım/geciktim.
  12. Yaşanan olay dikkat çekiciydi ve olayın devamında neler yaşanacağını merak ettiğim için müdahalede bulunmadım/geciktim.
- 

Seyirci kalma etkisi ölçeği misilleme korkusu (4,6,7,8,9. ifadeler), duygusal ilgisizlik (5,10,11,12. ifadeler) ve sorumluluğun dağılması (1,2,3. ifadeler) olmak üzere üç boyuttan, toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır.

#### 3.3.2.1.2.Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçeğin orijinali Kassing (1998)'den uyarlanmış, Türkçe'de geçerlilik ve güvenirlik analizleri Ötken ve Cenkçi (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir (df: 153, KMO: .853, Bartlett Significance : .000, Chi-Square: 2389.730). 18 ifadeden oluşan ölçeğin 3 soruluk gizli muhalefet 5 soruluk dışsal muhalefet, 5 soruluk yapıcı açık muhalefet 5 soruluk sorgulayıcı açık muhalefet alt boyutlarının iç tutarlıkları sırasıyla ( $\alpha = 70$ ,  $\alpha = 79$ ,  $\alpha = 85$  ve  $\alpha = 77$ ) olarak raporlanmıştır. Ölçek soruları aşağıdaki tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 11**

*Örgütsel Muhalefet Ölçeği<sup>6</sup>*

---

**Maddeler**

---

1. İşyerinde uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinirim.
  2. İşle ilgili endişelerimi evde tartışmayı reddederim.
  3. Bu işyerindeki verimsizlikleri herkesin önünde eleştiririm.
  4. Yönetimi sorgulamam.
  5. İşyeri önerilerini sorgulamaya çekinirim.
- 

---

<sup>6</sup> Ölçek formuna EK1'de yer verilmiştir.

- 
6. Çalışanlar işyerindeki değişikliklerle ilgili şikâyet ettiklerinde onlara katılıyorum.
  7. Ailemin önünde işle ilgili konularda şikâyet etmem.
  8. İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşıyorum.
  9. İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu amirime söylemem.
  10. İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi aile üyeleriyle ve iş dışındaki arkadaşlarla tartışırım.
  11. Yararlı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşıyorum.
  12. İşlerin yapılış şekli hakkındaki fikirlerimi diğer çalışanlara açarım.
  13. İşyeri kararlarını sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.
  14. Yönetime veya amirime işyerimdeki verimsizliği düzeltecek önerilerde bulunurum.
  15. İşyeri dışından insanlarla işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.
  16. Yönetimle onlarla aynı fikirde olmadığım konuları paylaşmam.
  17. Çalışanların haksız muamele gördüğüne inandığımda bunu yönetime söylerim.
  18. İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.
- 

#### 3.3.2.1.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Algılanan Algılanan örgütsel desteğin ölçülebilmesi için Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ve 36 ifadeden oluşan ölçeğin Eisenberger vd. (1997) tarafından kısaltılarak 8 maddeye indirilen ve geçerlilik analizi uygulanarak oluşturulmuş hali kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeği tek boyutlu bir ölçek olmasından dolayı 8 maddelik kısa versiyonun da kullanılabileceği birçok çalışmada ortaya koyulmuştur (Armeli vd., 1998; Eisenberger vd., 1997; Eisenberger vd., 1999; Wayne vd.1997). Ölçek Büyükyılmaz (2013) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alpha hesaplaması ile .92 olarak bulunmuştur. Ölçek soruları aşağıdaki tablo 12'de görülmektedir.

**Tablo 12**

*Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği<sup>7</sup>*

---

**Maddeler**

---

1. Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.
  2. Çalıştığım kurum mutluluğuma ve refahıma gerçekten önem verir
- 

---

<sup>7</sup> Ölçek formuna EK1'de yer verilmiştir.

- 
3. Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.
  4. Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman yardıma hazırdır.
  5. Çalıştığım kurum istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayacaktır.
  6. Çalıştığım kurum fırsat bulduğu takdirde iyi niyetimi kötüye kullanır.(R)
  7. Çalıştığım kurumun beni umursamadığını düşünüyorum.(R)
  8. Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.
- 

\*R-Ters Kodlama

### **3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

Araştırma sürecinde toplanan veriler ilk olarak SPSS 29 istatistik programına kodlanarak eksik, yanlış veya hatalı verilerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Veri analizlerine geçilmeden önce veri ayıklama süreci yürütülmüştür. Verilerin doğru girildiğinin güvence altına alınabilmesi için her bir değişken için en düşük ve en yüksek değerler hesaplatılmış ve yanlış girişlerden kaynaklanan aykırı değerler düzeltilmiştir. Ardından, araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin güvenilirlik, faktör analizleri (temel bileşenler analizi) yürütülmüştür. Araştırmada kullanılan bütün değişkenler arası korelasyon kat sayıları tek tek hesaplanarak araştırma amacı ve hipotez testlerine ilişkin her değişken ayrı ayrı yorumlanmıştır. Araştırma modelinde seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamada aracı bir rol üstlenen algılanan örgütsel destek değişkeni, gözlenen farklı değişkenler yardımıyla ölçülebilen gizil değişkenleri içerdiğinden modelin analizinde yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Başka bir ifadeyle modelin tamamında seyirci kalma etkisinin artış ve azalışında algılanan örgütsel desteğin rolünü belirleyebilmek için YEM analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan YEM analizi, SmartPLS4 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Program aracılığıyla hipotetik model çerçevesinde değişkenler arası nedensellikler incelenmiştir.

### **3.5. Araştırma Bulguları**

Araştırmaya ilişkin bulgular sırasıyla demografik özelliklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları, ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar ve iç tutarlılık katsayıları ile hipotez sınamaları başlıkları altında verilmektedir.

#### **3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Tablo 13’de görüldüğü üzere araştırma örnekleminin %52,8’ini kadınlar, %47,2’sini ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %55,7’si evli iken %44,3’ünün bekar olduğu

görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 20-40 yaş aralığındayken, %28,3'ü 41-60 yaş aralığında ve, %0,7'si 60 yaş üzerindedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında %43,6'sı lisans, %8,8'i ön lisans, %47,6'sı lisansüstü eğitimi almışlardır. Gelir düzeylerine bakıldığında ise, %14,4'ünün 10 bin TL altı, %9,4'ünün 10 bin ile 20 bin TL arası, %55,5'inin 20 bin ile 35 bin TL arasında ve %20,7'sinin 35 bin TL ve üzeri bir kazanca sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %19,7'si bir yıldan az, %13,3'ü bir ila beş yıl arası, %23,8'i beş ile on yıl arası yıl arası ve kalan %43,2'lik kısmı ise on yıldan daha fazla hava taşımacılığı sektöründe çalışma deneyimine sahiptir. Demografik bilgilere ilişkin verilerin bir arada sunulduğu tablo aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 13**  
*Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular*

| <b>Cinsiyet(n=248)</b>           | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|----------------------------------|-------------|------------------|
| Kadın                            | 126         | %52,8            |
| Erkek                            | 122         | %47,2            |
| <b>Yaş (n=248)</b>               | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| 20-40                            | 176         | %71              |
| 41-60                            | 70          | %28,3            |
| 60 ve üzeri                      | 2           | %0,7             |
| <b>Eğitim Düzeyi (n=248)</b>     | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| Ön lisans                        | 22          | %8,8             |
| Lisans                           | 108         | %43,6            |
| Lisansüstü                       | 118         | %47,6            |
| <b>Medeni Durum (n=248)</b>      | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| Evli                             | 138         | %55,7            |
| Bekar                            | 110         | %44,3            |
| <b>Gelir Düzeyi (TL) (n=248)</b> | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| 10 Bin altı                      | 36          | %14,4            |
| 10 Bin-20 Bin arası              | 24          | %9,4             |
| 20 Bin- 35 Bin arası             | 136         | %55,5            |
| 35 Bin ve üzeri                  | 52          | %20,7            |
| <b>Sektör Kıdemi (n=248)</b>     | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| 1 Yıldan Az                      | 49          | %19,7            |
| 1-5 Yıl                          | 33          | %13,3            |

|                 |     |       |
|-----------------|-----|-------|
| 5-10 Yıl        | 59  | %23,8 |
| 10 Yıl ve üzeri | 107 | %43,2 |

### 3.5.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde hipotez sınamalarına geçmeden önce araştırma örneklemini üzerinden her bir ölçek için açıklayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarının verildiği tablolar aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur. Sonrasında yapısal eşitlik modellemesi ve hipotez testlerine geçilecektir.

#### 3.5.2.1. Seyirci Kalma Etkisi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Seyirci kalma etkisi ölçeğinin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla on iki sorudan oluşan ölçeğe yönelik güvenilirlik ve temel bileşenler analizi yürütülmüş, faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Faktör yüklerini belirlemek için yapılan ilk analizde altı sorunun faktör yüklerinin yeterince yüklenmemesi nedeniyle analiz dışı bırakılmış ve altı soruyla faktör analizi yeniden yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyans % 66'dır. Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri (0,706) ve Barlett küresellik testi sonuçları ( $p < 0,001$ ) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablo 14'de seyirci kalma etkisi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 14**

*Seyirci Kalma Etkisi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayısı*

| Sorular                                                                                                                   | Ortalama(M) | Standart Sapma | Madde       | Faktör | Faktör | Faktör |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|-------------|--------|--------|--------|
|                                                                                                                           |             |                | Toplam      | Yükü   | Yükü   | Yükü   |
|                                                                                                                           |             |                | Korelasyonu | (1)    | (2)    | (3)    |
| 1. Yaşanan olay dikkat çekiciydi ve olayın devamında neler yaşanacağını merak ettiğim için müdahalede bulunmadım/geciktim | 2,85        | 1,480          | ,293        | ,909   |        |        |

|    |                                                                                                                                                                    |      |       |      |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|------|
| 2. | Yaşanan olay benim için duygusal olarak bir anlam ifade etmediğinden müdahalede bulunmadım/geciktim .                                                              | 1,85 | 1,172 | ,380 | ,891 |
| 3. | Benim müdahalem ile durumun daha kötü bir hal alabileceğini düşündüğüm için acil duruma müdahale etmekten kaçındım/geciktim.                                       | 2,30 | 1,224 | ,465 | ,876 |
| 4. | Acil durum esnasında yardıma ihtiyacı olan birine yardım etmedim/geciktim çünkü olaydan sorumlu tutulma riskim vardı (ve bu durum gelecekte beni etkileyebilirdi). | 2,37 | 1,325 | ,531 | ,887 |
| 5. | Doğrudan benden yardım talep edilmesini beklediğim için yardım etmedim/geciktim.                                                                                   | 2,34 | 1,393 | ,464 | ,784 |
| 6. | Etrafta benden başka müdahalede bulunabilecek kişiler vardı bu yüzden müdahale etmedim/geciktim.                                                                   | 1,44 | ,911  | ,364 | ,809 |

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere altı sorudan oluşan üç faktörlü yapı toplam varyansın %66'sını açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri ,784 ile ,909 aralığında

değişmektedir. Yürütülen güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayı  $\alpha=0,700$  ve maddeler arası ortalama korelasyon ,416 olarak hesaplanmıştır. Her bir soruya ait madde toplam korelasyonları ,293 ile ,531 arasında değerler almaktadır. Güvenirlik analiz sonuçları ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 3.5.2.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

On sekiz maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin güvenirlik ve açıklayıcı faktör analizinde faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Faktör analizi sırasında faktör yükü ilgili faktöre yeterince yüklenmeyen bazı ifadeler analizden çıkarılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri (0,821) ve Barlett küresellik testi sonuçları ( $p<0,001$ ) verinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen faktör analizi sonuçları ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 15**

*Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı*

| Sorular                                                                                                | Ortalama(M) | Standart Sapma | Madde Toplam Korelasyonu | Faktör Yükü (1) | Faktör Yükü (2) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| 1. Yönetime veya amirime işyerimdeki verimsizliği düzeltecek önerilerde bulunurum.                     | 3,88        | 1,161          | ,456                     | ,813            |                 |
| 2. İşyeri kararlarını sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.              | 3,64        | 1,092          | ,531                     | ,906            |                 |
| 3. Çalışanların haksız muamele gördüğüne inandığımda bunu yönetime söylerim.                           | 3,79        | 1,319          | ,447                     | ,821            |                 |
| 4. Yararlı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşıyorum. | 3,63        | 1,121          | ,424                     | ,820            |                 |
| 5. İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu                                                              | 3,79        | 1,328          | ,363                     |                 | ,693            |

|    |                                            |      |       |      |      |
|----|--------------------------------------------|------|-------|------|------|
|    | amirime söylemem.                          |      |       |      |      |
| 6. | Yönetimi sorgularım                        | 3,81 | 1,258 | ,414 | ,854 |
| 7. | İşyeri önermelerini sorgulamaya çekinirim. | 3,53 | 1,278 | ,486 | ,778 |

Tabloda görüldüğü üzere ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0,693 ile 0,906 arasında değişmektedir. Yürütülen güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayı  $\alpha=0,823$  olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan dört soru örgütsel muhalefet ölçeğinin yapıcı açık muhalefet alt boyutunu, ikinci faktör altında toplanan üç soru örgütsel muhalefet ölçeğinin sorgulayıcı açık muhalefet alt boyutunu oluşturmuştur ve iki faktörlü bu yapı toplam varyansın % 64'ünü açıklamaktadır.

### 3.5.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Sekiz maddeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin güvenirlik ve açıklayıcı faktör analizinde faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Yapılan faktör analizinde faktör yükü ilgili faktöre yeterince yüklenmediği görülen üç ifade analiz dışı bırakılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen KMO değeri (0,906) ve Barlett küresellik testi sonuçları ( $p<0,001$ ) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları, güvenirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 16**

*Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı*

|         |                                                                    | Madde       |                |                    |                 |
|---------|--------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|--------------------|-----------------|
| Sorular |                                                                    | Ortalama(M) | Standart Sapma | Toplam Korelasyonu | Faktör Yüğü (1) |
| 1.      | Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir. | 3,27        | 1,242          | ,826               | 0.881           |
| 2.      | Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.                              | 3,24        | 1,233          | ,889               | 0.904           |
| 3.      | Çalıştığım kurum mutluluğuma ve refahıma gerçekten önem verir.     | 3,21        | 1,259          | ,879               | 0.920           |

|    |                                                                                            |      |       |      |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|-------|
| 4. | Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman yardıma hazırdır. | 3,40 | 1,183 | ,866 | 0.756 |
| 5. | Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.          | 3,29 | 1,169 | ,782 | 0.868 |

Tabloda görüldüğü üzere beş sorudan oluşan tek faktörlü yapı toplam varyansın %85'ini açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri ,756 ile ,920 aralığında değişmektedir. Yürütülen güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayı  $\alpha=0,94$  ve maddeler arası ortalama korelasyon ,848 olarak hesaplanmıştır. Her bir soruya ait madde toplam korelasyonları ,889 ile ,782 arasında değerler almaktadır. Güvenilirlik analiz sonuçları ölçeğin iç tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 3.6. Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Bu çalışmada daha önce de değinildiği üzere SmartPLS4 ile PLS-SEM analiz tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizlerde ölçüm modeli güvenilirlik ve geçerlilik başlıkları altında incelenmektedir. Bu başlıklar esasında PLS-SEM tekniğinin iki aşamalı yapısını da açıklamaktadır. İlk aşamada ölçüm modeli değerlendirilmekte ve yapısal modelin değerlendirilmesi için uygun değerlere sahipse yapısal modelin testine geçilmektedir (Hair vd., 2019). Güvenilirlik analizi test edilirken Cronbach's Alpha değerleri ve birleşik güvenilirlik (CR-composite reliability) değerleri incelenerek ölçüm modelinin güvenilirliği açıklanmıştır. Ölçüm modelinin geçerliliği için ise birleşme ve ayrışma geçerlilikleri farklı testler yardımıyla açıklanmıştır. Birleşme geçerliliği, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanarak ortaya koyulmuştur. Ayrışma geçerliliğini test etmek için Fornell Larcker (1981) kriterleri ile HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) değerleri yol gösterici olmuştur. Ayrışma geçerliliği değerlendirmesinin amacı, yansıtıcı bir yapının PLS yol modelinde kendi göstergeleriyle (örneğin, diğer yapılara kıyasla) en güçlü ilişkilere sahip olmasını sağlamaktır (Hair vd., 2022). Tüm bu analizler incelenirken dikkate alınması gereken değer aralıkları; bileşik güvenilirlik değeri 0.70 (Nunnally, 1975), cronbach's alpha değeri 0.70 (Hair, 2009),

faktör yüklerinin 0.70'ten büyük olması (Henseler vd., 2009; Urbach & Ahlemann, 2010) ve AVE değerinin 0,50'nin üstünde olması (Hair vd., 2013) göz önünde tutularak değerlendirilmiştir. Ayrıca eş doğrusallık değerleri (VIF) 5'in altında (Ringle vd., 2015) olmasına dikkat edilmiştir. Belirtilen bu şartların elde edilmesi için analizler uygulanmış ve aranan şartların sağlandığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 17**

*Ölçüm Modeli: Faktör Yükleri, Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri*

| Yapı                      | İfade Kodu | Faktör Yükleri | VIF Değerleri | Cr. Alpha | Birleşik Geçerlilik (CR) | Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) |
|---------------------------|------------|----------------|---------------|-----------|--------------------------|----------------------------------|
| Duygusal İlgisizlik       | DUYİLG2    | 0.909          | 1.629         | 0.738     | 0.842                    | 0.641                            |
|                           | DUYİLG3    | 0.891          | 1.629         |           |                          |                                  |
| Misilleme Korkusu         | MİSKOR3    | 0.876          | 1.440         | 0.798     | 0.873                    | 0.699                            |
|                           | MİSKOR4    | 0.887          | 1.440         |           |                          |                                  |
| Sorumluluğun Dağılımı     | SORDAG3    | 0.784          | 1.078         | 0.710     | 0.873                    | 0.775                            |
|                           | SORDAG4    | 0.809          | 1.078         |           |                          |                                  |
| Yapıcı Muhalefet          | YAMUH1     | 0.813          | 2.463         | 0.837     | 0.899                    | 0.749                            |
|                           | YAMUH2     | 0.906          | 3.361         |           |                          |                                  |
|                           | YAMUH3     | 0.821          | 1.861         |           |                          |                                  |
|                           | YAMUH4     | 0.820          | 1.942         |           |                          |                                  |
| Sorgulayıcı Muhalefet     | SAMUH1     | 0.693          | 1.175         | 0.729     | 0.880                    | 0.786                            |
|                           | SAMUH2     | 0.854          | 1.612         |           |                          |                                  |
|                           | SAMUH4     | 0.778          | 1.473         |           |                          |                                  |
| Algılanan Örgütsel Destek | ÖDA1       | 0.881          | 3.123         | 0.872     | 0.905                    | 0.657                            |
|                           | ÖDA2       | 0.904          | 3.860         |           |                          |                                  |
|                           | ÖDA4       | 0.920          | 4.305         |           |                          |                                  |
|                           | ÖDA5       | 0.756          | 1.976         |           |                          |                                  |
|                           | ÖDA8       | 0.868          | 2.833         |           |                          |                                  |

Faktör yüklerinin hesaplanması neticesinde yazında belirtilen kriterler (Hair vd., 2013) dikkate alınarak yeterli yüke sahip olmayan (0,70 altı) ifadeler analiz dışı bırakılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Bu durum neticesinde seyirci kalma etkisi ölçeğinin duygusal ilgisizlik boyutunun bir maddesi (DUYİLG1), misilleme korkusu boyutunun üç

maddesi (MİSKOR1, MİSKOR2, MİSKOR5) ve sorumluluğun dağılımı boyutunun iki maddesi (SORDAG1, SORDAG2) analiz dışı bırakılmıştır. Çalışmada yararlanılan bir diğer ölçek olan örgütsel muhalefet ölçeğinin yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet boyutları analize tabi tutulmuştur. Bu iki boyutun her birinden birer ifade (YAMUH5, SAMUH1) analiz dışı bırakılarak hesaplamalar sürdürülmüştür. Ölçeklerden bir diğeri olan algılanan örgütsel destek ölçeği ise toplamda sekiz soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Faktör analizleri neticesinde üç ifade (ÖDA3, ÖDA6, ÖDA7) analiz dışı bırakılmıştır.

Ölçüm modelinin test edilebilmesi için ayrışma geçerliliği analizlerinin de belirli kriterleri sağlaması gerekmektedir. Açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri, yakınsak geçerlilik analizi ile gizil faktörlerin yapıyı açıklama gücünü ortaya koymaktadır. AVE değerlerinin karekökleri hesaplanarak Fornell ve Larcker ayrışma geçerliliği hesaplanmaktadır. Bu yöntem ile bulunan rakamlar her bir satır ve sütundaki rakamlardan büyük olması ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrışma geçerliliğinin değerlendirme amacı, yansıtıcı bir yapının PLS yol modelinde kendi göstergeleriyle en güçlü ilişkilere sahip olmasını sağlamaktır (Hair vd, 2022). Mevcut çalışmada belirtilen kriterler elde edilmiş ve ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Fornell ve Larcker ayrışma geçerliliği sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 18**  
*Fornell - Larcker Ayrışma Geçerliliği Sonuçları*

|                                 | Algılanan<br>Örgütsel<br>Destek | Duygusal<br>İlgisizlik | Misilleme<br>Korkusu | Sorgulayıcı<br>Muhalefet | Sorumluluğun<br>Dağılımı | Yapıcı<br>Muhalefet |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| Algılanan<br>Örgütsel<br>Destek | <b>0.811</b>                    |                        |                      |                          |                          |                     |
| Duygusal<br>İlgisizlik          | 0.021                           | <b>0.800</b>           |                      |                          |                          |                     |
| Misilleme<br>Korkusu            | 0.009                           | 0.467                  | <b>0.836</b>         |                          |                          |                     |
| Sorgulayıcı<br>Muhalefet        | 0.414                           | 0.140                  | 0.245                | <b>0.887</b>             |                          |                     |
| Sorumluluğu                     | 0.019                           | 0.553                  | 0.595                | 0.186                    | <b>0.880</b>             |                     |

| n Dağılımı |       |       |       |       |       |              |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| Yapıcı     | 0.493 | 0.023 | 0.125 | 0.734 | 0.122 | <b>0.866</b> |
| Muhalefet  |       |       |       |       |       |              |

Tabloda görüldüğü üzere her bir değişkenin aldığı değer bulunduğu satır ve sütundaki diğer değerlerden büyüktür. Bu durum Fornell – Larcker ayrışma geçerliliği kriterlerinin sağlandığını göstermektedir.

Ayrışma geçerliliğinin ölçümü için kullanılan bir diğer kriter HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriterleridir. Bu kritere göre HTMT değeri 0.90'ın altında ise iki yansıtıcı yapı arasında ayrışma geçerliliği sağlandığını göstermektedir (Henseler vd., 2015). Mevcut çalışmanın ayrışma geçerliliğinin ortaya koyulması için gerçekleştirilen HTMT ayrışma geçerliliği analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 19**  
*HTMT Kriteri Bağlamında Ayrışma Geçerliliği Sonuçları*

|                                 | Algılanan<br>Örgütsel<br>Destek | Duygusal<br>İlgisizlik | Misilleme<br>Korkusu | Sorgulayıcı<br>Muhalefet | Sorumluluğun<br>Dağılımı | Yapıcı<br>Muhalefet |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| Algılanan<br>Örgütsel<br>Destek |                                 |                        |                      |                          |                          |                     |
| Duygusal<br>İlgisizlik          | 0.129                           |                        |                      |                          |                          |                     |
| Misilleme<br>Korkusu            | 0.291                           | 0.558                  |                      |                          |                          |                     |
| Sorgulayıcı<br>Muhalefet        | 0.106                           | 0.185                  | 0.302                |                          |                          |                     |
| Sorumluluğun<br>Dağılımı        | 0.116                           | 0.756                  | 0.796                | 0.257                    |                          |                     |
| Yapıcı<br>Muhalefet             | 0.521                           | 0.152                  | 0.137                | 0.845                    | 0.145                    |                     |

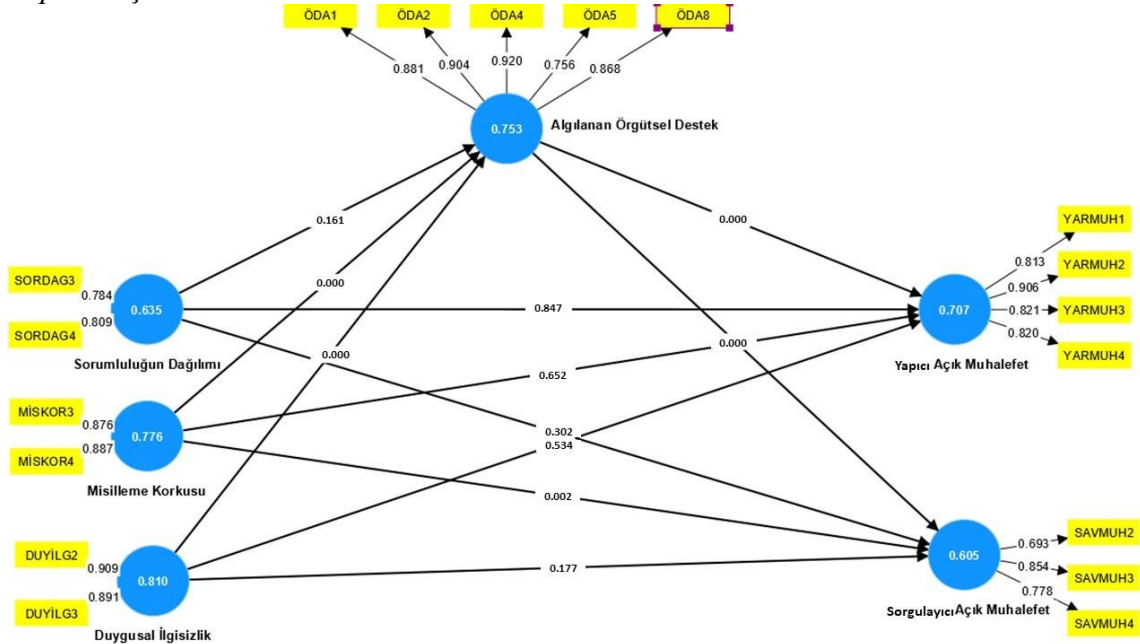
Tabloda görüldüğü üzere HTMT kriterleri bağlamında tüm değerlerin 0.90'ın altında gerçekleşmesi mevcut çalışmanın ayrışma geçerliliği şartını sağladığını göstermektedir.

### 3.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

YEM kurulabilmesi için yapılan analiz sonuçları mevcut çalışma modelinin kurulması için kabul edilen sınırlara sahip olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2015). Bu aşamada yapısal eşitlik modellemesi ve hipotezlerin testi gerçekleştirilecektir. Yapısal model analiz edilirken  $\beta$  katsayıları hipotez testlerine ilişkin verileri sağlamaktadır. Bunun yanında modelin uyum iyiliğine bakılması gerekmektedir. SRMR, d-ULS, d-G ve NIF değerlerinin belirli değerlere sahip olması gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde yapısal eşitlik modellemesini ve bu modellemeye ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

**Şekil 6**

*Yapısal Eşitlik Modellemesi*



YEM analizinde modelin iyi uyum sağlamasının belirlenmesi için bazı uyum kriterlerinin sağlanması gerekmektedir. Bu kriterlerden biri olan SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) değerinin 0.10'dan küçük bir değer alması beklenmektedir. SRMR, gözlemlenen korelasyon ile modelin korelasyon matrisi arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Bu değer, gözlemlenen ve beklenen korelasyonlar arasındaki farkların ortalama büyüklüğünün (model) uyum kriterinin mutlak bir ölçüsü olarak değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Henseler vd., 2014). Mevcut çalışmada SRMR değeri 0.074 olarak hesaplanmıştır ve iyi uyum kriterlerini sağlamaktadır. Modelin korelasyon matrisi ile ampirik korelasyon matrisi arasındaki fark, tamamen örneklem hatasına atfedilebilecek kadar küçükse, modelin iyi uyum sağladığı sonucu çıkarılmaktadır. Dolayısıyla modelin korelasyon matrisi ile ampirik korelasyon matrisi

arasındaki farkın anlamlı olmaması yani ulaşılan değerin %95 ( $p > 0,05$ ) güven aralığı üst sınırında olması gerekmektedir (Ringle vd., 2022). Bu hesaplama  $d_{ULS}$  ve  $d_G$  değerleri ile gösterilmektedir. Mevcut çalışmanın  $d_{ULS}$  değeri 0.935 ve  $d_G$  değeri 0.430 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler modelin iyi uyum standartlarını sağladığı anlamına gelmektedir. Model uyum iyiliğinin sağlanması için bakılması gereken bir diğer değer NFI (Normed Fit Index) değeridir. Bu değerin 0 ile 1 arasında bir değer alması beklenmektedir ve değer 1'e ne kadar yakınsa modelin uyum iyiliğinin o kadar yüksek olduğu belirtilmektedir. Fakat NFI değeri arttıkça uyum iyiliğinin yükselmesi karmaşık modellerde bir handikaba dönüşebilmektedir. Modeldeki parametre sayısı ne kadar fazla olursa NFI sonucunun da o kadar yükseldiği görülmektedir (Lohmöller, 1989). Bu nedenle değerin 1'e ne kadar yakın olursa modelin uyum iyiliğinin o kadar yüksek olduğu kabul edilmektedir. Mevcut çalışmanın NFI değeri 0.730 olarak hesaplanmıştır ve modelin iyi uyum gösterdiği söylenebilir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 20**  
*Model Uyum İyiliği*

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| <b>SRMR</b>                 | 0.074   |
| <b><math>d_{ULS}</math></b> | 0.935   |
| <b><math>d_G</math></b>     | 0.430   |
| <b>Chi-square</b>           | 655.786 |
| <b>NFI</b>                  | 0.730   |

Yapısal modeli değerlendirirken belirlenmesi gereken bir diğer katsayı  $R^2$  değeridir. Bu katsayı ile bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından etkilenmesinin ne derece açıklandığı görülmektedir. Determinasyon katsayısı olarak adlandırılan bu katsayı 0 ile 1 aralığında gerçekleşmelidir ve sıfırdan ne kadar uzaklaşırsa açıklama oranının o kadar yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Determinasyon katsayılarının verildiği tablo aşağıdadır.

**Tablo 21**  
*Determinasyon Katsayıları Sonuçları*

|                            | $R^2$ | $R^{-2}$ |
|----------------------------|-------|----------|
| Algılanan Örgütsel Destek  | 0.179 | 0.169    |
| Sorgulayıcı Açık Muhalefet | 0.317 | 0.306    |
| Yapıcı Açık Muhalefet      | 0.213 | 0.200    |

Tabloda görüldüğü üzere algılanan örgütsel desteğin açıklanma oranı 0.179, serbestlik derecesine göre düzeltilmiş determinasyon katsayısı ise 0.169 olarak gerçekleşmiştir. Bir diğer değişken olan sorgulayıcı açık muhalefetin açıklanma oranı 0.317, serbestlik derecesine göre düzeltilmiş determinasyon katsayısı ise 0.306 olarak gerçekleşmiştir. Yapıcı açık muhalefetin açıklanma oranı ise 0.213 olarak gerçekleşmiş, serbestlik derecesine göre düzeltilmiş determinasyon katsayısı ise 0.200 olarak gerçekleşmiştir. Bu verilere bakıldığında modelin uyumluluk derecesinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

Model uyum iyiliği sağlanmasının ve determinasyon katsayılarının belirlenmesi ardından yapısal model yol katsayılarının hesaplanmasına geçilmiştir. Bu noktada Beta ( $\beta$ ) katsayıları, t istatistiği ve p değerleri yapısal model için önem arz etmektedir. Beta katsayıları değişkenler arasındaki korelasyonun gücünü ve yönünü ortaya koymaktadır. Bu yolun anlamlı olup olmadığına ise t ve p değerlerine bakılarak karar verilmektedir. T değerinin 1.960'dan büyük olması ve p değerinin %5 anlamlılık düzeyinde olması gerekmektedir. Mevcut çalışmada bu kriterler göz önünde bulundurularak hipotezlerin kabul veya reddedilme durumları belirlenmiştir. Yapısal model yol katsayılarını gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 22**  
*Doğrudan Etkiyi Gösteren Yapısal Model Yol Katsayıları*

| İfade                                               | Std. Beta                           |                        |                   |                  |             |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------|------------------|-------------|
|                                                     | ( $\beta$ )<br>Katsayı<br>Değerleri | Örneklem<br>Ortalaması | Standart<br>Sapma | T<br>İstatistiği | p<br>Değeri |
| Duygusal İlgisizlik → Algılanan<br>Örgütsel Destek  | 0.414                               | 0.416                  | 0.048             | 8.555            | 0.000       |
| Duygusal İlgisizlik → Sorgulayıcı<br>Açık Muhalefet | 0.085                               | 0.086                  | 0.063             | 1.349            | 0.177       |
| Duygusal İlgisizlik → Yapıcı<br>Açık Muhalefet      | -0.040                              | -0.037                 | 0.064             | 0.622            | 0.534       |
| Misilleme Korkusu → Algılanan<br>Örgütsel Destek    | -0.239                              | -0.238                 | 0.062             | 3.860            | 0.000       |
| Misilleme Korkusu →                                 | -0.235                              | -0.239                 | 0.074             | 3.165            | 0.002       |

|                                                           |        |        |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|
| <b>Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b>                         |        |        |       |       |       |
| <b>Misilleme Korkusu → Yapıcı Açık Muhalefet</b>          | -0.031 | -0.029 | 0.069 | 0.451 | 0.652 |
| <b>Sorumluluğun Dağılımı → Algılanan Örgütsel Destek</b>  |        |        |       |       |       |
| <b>Sorumluluğun Dağılımı → Algılanan Örgütsel Destek</b>  | -0.106 | -0.112 | 0.076 | 1.402 | 0.161 |
| <b>Sorumluluğun Dağılımı → Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b> | -0.084 | -0.087 | 0.082 | 1.032 | 0.302 |
| <b>Sorumluluğun Dağılımı → Yapıcı Açık Muhalefet</b>      | 0.013  | 0.005  | 0.068 | 0.193 | 0.847 |

**Tablo 23**

*Aracılık Etkisini Gösteren Yapısal Model Yol Katsayıları*

| İfade                                                                                 | Std. Beta<br>( $\beta$ )<br>Katsayı<br>Değerleri | Örneklem<br>Ortalaması | Standart<br>Sapma | T<br>İstatistiği | p<br>Değeri |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|-------------------|------------------|-------------|
| <b>Duygusal İlgisizlik → Algılanan Örgütsel Destek → Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b>   | 0.175                                            | 0.178                  | 0.033             | 5.291            | 0.000       |
| <b>Duygusal İlgisizlik → Algılanan Örgütsel Destek → Yapıcı Açık Muhalefet</b>        | 0.193                                            | 0.196                  | 0.032             | 6.058            | 0.000       |
| <b>Misilleme Korkusu → Algılanan Örgütsel Destek → Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b>     | -0.101                                           | -0.102                 | 0.030             | 3.321            | 0.001       |
| <b>Misilleme Korkusu → Algılanan Örgütsel Destek → Yapıcı Açık Muhalefet</b>          | -0.112                                           | -0.112                 | 0.033             | 3.408            | 0.001       |
| <b>Sorumluluğun Dağılımı → Algılanan Örgütsel Destek → Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b> | -0.045                                           | -0.048                 | 0.033             | 1.352            | 0.176       |
| <b>Sorumluluğun Dağılımı → Algılanan Örgütsel Destek → Yapıcı Açık Muhalefet</b>      | -0.049                                           | -0.052                 | 0.036             | 1.372            | 0.170       |

Hipotezlerin etki oranını ifade eden beta/yol katsayıları incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

**H<sub>1a</sub>** hipotezi olarak sınanan duygusal ilgisizlik ile sorgulayıcı açık muhalefet arasındaki ilişki  $\beta=0.085$  olarak elde edilmiştir. Seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan duygusal ilgisizlik ile örgütsel muhalefet boyutlarından biri olan sorgulayıcı açık muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olsa da bu iki değişken arasında anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

**H<sub>1b</sub>** hipotezi olarak sınanan duygusal ilgisizlik ile yapıcı açık muhalefet arasındaki ilişki  $\beta=-0.040$  olarak gerçekleşmiştir. Seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan duygusal ilgisizlik ile örgütsel muhalefet boyutlarından biri olan yapıcı açık muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olsa da bu iki değişken arasında anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

**H<sub>1c</sub>** hipotezi olarak sınanan misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet arasındaki ilişki  $\beta= -0.235$  olarak elde edilmiştir. Seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan misilleme korkusu ile örgütsel muhalefet boyutlarından biri olan sorgulayıcı açık muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişki %5 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bulunmuştur.

**H<sub>1d</sub>** hipotezi olarak sınanan misilleme korkusu ile yapıcı açık muhalefet arasındaki ilişki  $\beta=-0.031$  olarak gerçekleşmiştir. Seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan misilleme korkusu ile örgütsel muhalefet boyutlarından biri olan yapıcı açık muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olsa da bu iki değişken arasında anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

**H<sub>1e</sub>** hipotezi olarak sınanan sorumluluğun dağılımı ile sorgulayıcı açık muhalefet arasındaki ilişki  $\beta= -0.084$  olarak elde edilmiştir. Seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan sorumluluğun dağılımı ile örgütsel muhalefet boyutlarından biri olan sorgulayıcı açık muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olsa da bu iki değişken arasında anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

**H<sub>1f</sub>** hipotezi olarak sınanan sorumluluğun dağılımı ile yapıcı açık muhalefet arasındaki ilişki  $\beta= 0.013$  olarak elde edilmiştir. Seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan sorumluluğun dağılımı ile örgütsel muhalefet boyutlarından biri olan yapıcı açık

muhafelet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olsa da bu iki değişken arasında anlamlı bir sonuca ulaşılammamıştır.

**H<sub>2a</sub>** hipotezi olarak sınıanan duygusal ilgisizlik ile sorgulayıcı açık muhafelet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü  $\beta=0.175$  olarak elde edilmiştir. Buna göre seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan duygusal ilgisizlik ile örgütsel muhafelet boyutlarından biri olan sorgulayıcı açık muhafelet arasındaki pozitif yönlü ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği ve bu ilişkinin %1 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu görülmüştür.

**H<sub>2b</sub>** hipotezi olarak sınıanan duygusal ilgisizlik ile yapıcı açık muhafelet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü  $\beta=0.193$  olarak elde edilmiştir. Buna göre seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan duygusal ilgisizlik ile örgütsel muhafelet boyutlarından biri olan sorgulayıcı açık muhafelet arasındaki pozitif yönlü ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği ve bu ilişkinin %1 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu görülmüştür.

**H<sub>2c</sub>** hipotezi olarak sınıanan misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhafelet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü  $\beta= -0.101$  olarak elde edilmiştir. Buna göre seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan misilleme korkusu ile örgütsel muhafelet boyutlarından biri olan sorgulayıcı açık muhafelet arasındaki negatif yönlü ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği ve bu ilişkinin %5 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu görülmüştür.

**H<sub>2d</sub>** hipotezi olarak sınıanan misilleme korkusu ile yapıcı açık muhafelet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü  $\beta= -0.112$  olarak elde edilmiştir. Buna göre seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan misilleme korkusu ile örgütsel muhafelet boyutlarından biri olan sorgulayıcı açık muhafelet arasındaki negatif yönlü ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği ve bu ilişkinin %5 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu görülmüştür.

**H<sub>2e</sub>** hipotezi olarak sınıanan sorumluluğun dağılımı ile sorgulayıcı açık muhafelet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü  $\beta= -0.045$  olarak elde edilmiştir. Buna göre seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan sorumluluğun dağılımı ile örgütsel muhafelet boyutlarından biri olan sorgulayıcı açık muhafelet arasındaki negatif yönlü

ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği sınanmış olsa da bu değişkenler arasında anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

**H<sub>2f</sub>** hipotezi olarak sınanan sorumluluğun dağılımı ile yapıcı açık muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü  $\beta = -0.049$  olarak elde edilmiştir. Buna göre seyirci kalma etkisi boyutlarında biri olan sorumluluğun dağılımı ile örgütsel muhalefet boyutlarından biri olan yapıcı açık muhalefet arasındaki negatif yönlü ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği sınanmış olsa da bu değişkenler arasında anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Bu analizler neticesinde araştırma hipotezlerinin kabul veya reddine ilişkin sonuçların bir arada sunulduğu hipotez testlerinin değerlendirilme sonuçları tablosu aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 24**  
*Araştırma Hipotezleri Kabul/Ret Değerlendirmesi*

|                       | Hipotez                                                                                                        | Hipotez Sonucu |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>H<sub>1a</sub></b> | Duygusal ilgisizlik sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.                                         | <b>Ret</b>     |
| <b>H<sub>1b</sub></b> | Duygusal ilgisizlik yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.                                              | <b>Ret</b>     |
| <b>H<sub>1c</sub></b> | Misilleme korkusu sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.                                           | Kabul          |
| <b>H<sub>1d</sub></b> | Misilleme korkusu yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.                                                | <b>Ret</b>     |
| <b>H<sub>1e</sub></b> | Sorumluluğun dağılımı sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.                                       | <b>Ret</b>     |
| <b>H<sub>1f</sub></b> | Sorumluluğun dağılımı yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler.                                            | <b>Ret</b>     |
| <b>H<sub>2a</sub></b> | Duygusal ilgisizlik ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.   | Kabul          |
| <b>H<sub>2b</sub></b> | Duygusal ilgisizlik ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.        | Kabul          |
| <b>H<sub>2c</sub></b> | Misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.     | Kabul          |
| <b>H<sub>2d</sub></b> | Misilleme korkusu ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.          | Kabul          |
| <b>H<sub>2e</sub></b> | Sorumluluğun dağılımı ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir. | <b>Ret</b>     |
| <b>H<sub>2f</sub></b> | Sorumluluğun dağılımı ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel destek aracılık etmektedir.      | <b>Ret</b>     |

Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi ile sınanan hipotezlerin beşinin kabul edildiği yedisinin kabul edilmediği görülmektedir. Doğrudan ilişkiye bakıldığında kabul edilmeyen bazı hipotezlerin aracı değişken ile kabul edildiği görülmektedir. Aralarında ilişki olan bazı değişkenlerin ise aracı değişken ile ilişkilerinin güçlendiği görülmektedir. Tüm bu ilişkiler yazın ile destekli bir şekilde aşağıdaki bölümde tartışılmıştır.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Havacılık sektöründe, çalışanların yaşadıkları seyirci kalma etkisi ile muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün ortaya koyulması amaçlanmıştır. Mevcut çalışma sayesinde risk, ekip çalışması ve iş baskısının yüksek olduğu havacılık sektöründe acil durumlarda çalışanların ne sürede tepkide bulundukları, aynı zamanda olası bir felaketin yaşanmasında bu durumun ne derece mühim olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Tüm bunların tespiti uzun süren bir yazın araştırmasına ve bu araştırma neticesinde belirlenen hipotezlerin sınanmasına dayanmaktadır. Aşağıda öncelikle araştırmanın, seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiye (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f) yönelik bulgular yorumlanmaktadır. Ardından seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkilerde örgütsel desteğin aracı rolüne yönelik bulgular (H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f) açıklanmaktadır.

### 1. Seyirci Kalma Etkisi İle Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiler

Havacılık sektöründe emniyet ve güvenliğin her şeyin önünde tutulması ve güçlü bir ekip çalışmasının ortaya koyularak emniyet ve güvenliği en üst seviyeye çıkarma zorunluluğu çalışanların muhalefeti ifade tarzlarını da değiştirmektedir (Homan vd., 1998). Dolayısıyla acil durumların anında çözülmesi gerekliliği havacılık sektöründe muhalefetin yatay ifadesini içeren gizli ve dışsal muhalefeti değil muhalefetin dikey ifadesini içeren açık muhalefetin baskın olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışmada örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutuyla ilgilenilmiştir. Açık muhalefetin yapıcı ve sorgulayıcı alt boyutlarının havacılık sektöründe seyirci kalma etkisi ile ilişkileri ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda seyirci kalma etkisi boyutları duygusal ilgisizlik, misilleme korkusu ve sorumluluğun dağılımı ile örgütsel muhalefetin sorgulayıcı açık muhalefet ve yapıcı açık muhalefet boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve sadece misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında doğrudan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum havacılık sektörü çalışanlarının memnuniyetsizliklerini bildirme konusunda karar alıcıların yanlış ve hatalı kararlar aldıklarını düşündüklerinde ceza ve yaptırım olabileceği endişesiyle yöneticileri daha az sorguladıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yani havacılık sektöründe çalışanların duygusal ilgisizlikleri veya diğer çalışanlarla aralarındaki sorumluluk dağılımı muhalefet etmelerini doğrudan etkilememiştir fakat memnuniyetsizliklerini bildirdikleri için bir misilleme ile

karşılaşacaklarını düşünmeleri muhalefet davranışında bulunmalarını azaltmıştır. Öte yandan duygusal ilgisizlik ile açık muhalefetin alt boyutları arasında doğrudan anlamlı bir ilişkinin bulunamamış olması havacılık sektöründe ekip çalışmasının yüksek olması ve verilen eğitimlerin yoğunluğu nedeniyle çalışanlar ilgisizliklerinin bedelinin ağır olacağı bilinciyle hareket ettikleri düşünülmektedir (Sax vd., 2009). Bu nedenle çalışanın içsel durumu olan duygusal ilgisizlik ile muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde sorumluluğun dağılımı ile açık muhalefetin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Zira acil durumların tehlikelere yol açacak kadar önemli olduğu havacılık sektöründe sorumluluk başkalarının inisiyatifine bırakılmayacak kadar önemli görülerek her çalışanın sorumluluğu üstlendiği görülmüştür.

Araştırmalarda büyük ölçüde örgütsel muhalefet genel çerçevede ve açık, gizli ve dışsal alt boyutlarıyla ele alınmaktadır. Bununla birlikte, literatürde açık muhalefetin dikey gizli ve dışsal muhalefetin ise yatay bir boyutta konuya ilişkin açıklama getirdiğinden söz edilmektedir (Kassing, 2011). Bu kapsamda, havacılık sektöründe gerçekleştirilen mevcut araştırmada Vural (2023) tarafından da belirtildiği üzere ekip çalışmasının kaçınılmazlığı, açık iletişimin etkinliği-gerekliliği, riskin ve iş baskısının yüksek olması nedeniyle örgütsel muhalefetin gizli ve dışsal olamayacağı yani yatay boyuta değil (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f) örgütsel muhalefetin dikey boyutuna (açık muhalefete) ilişkin olduğu açıktır. Bunun yanı sıra, açık muhalefette kendi içersisinde yapıcı ve sorgulayıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sorgulayıcı açık muhalefet yönetimin kararlarını sorgulamaya dayanırken yapıcı açık muhalefet yenilik teklifinde bulunma ve gelişim ifadeleri kullanmayı içermektedir (Ötken ve Cenkci, 2013). Yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet ile seyirci kalma etkisinin alt boyutları arasındaki doğrudan ilişki incelendiğinde bazı hipotezlerin reddedildiği bazılarının ise kabul edildiği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre; H1a, H1b, H1d, H1e, H1f hipotezlerimiz reddedilmiştir. Havacılık sektöründe çalışanların duyduğu misilleme korkusunun sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkilediğine ilişkin sadece H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Yazında iç kontrol odağı eksik olan bireylerin olaylara müdahalede bulunma olasılıklarının düştüğü belirtilmektedir (Chiu, 2003). Bireyler hayatlarının kontrolünün kendilerinde olduğunu hissetme dereceleri onların dış çevrede yaşananlara karşı tutumlarını da şekillendirmektedir (Rotter, 1966). Çalışanların dış çevreye karşı

ilgisizlikleri onların müdahaleden kaçınmalarına neden olduğu düşünülmektedir (Nicholas vd., 2021). Bu durumu çalışanların kişilikleriyle ilişkilendiren çalışmalar bulunmaktadır (Franklin vd., 2017; Wee vd., 2016). Vicdanlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kendilerini etik olmayan davranışlarla mücadele etmekten sorumlu görebilmektedirler. Daha az vicdanlı olan çalışanlar ise daha az kişisel sorumluluk almayı tercih etmektedirler. Bu nedenle, müdahale etmenin kendilerinin işi olmadığı hissiyatıyla olaya seyirci kalabilmektedirler (Griffin ve Worthington, 2023). Bu umursamaz ve ilgisiz tavır çalışanların memnuniyetsizlik yaratacak durumlar olsa dahi uyumlu davranarak memnuniyetsizliklerini dile getirmelerinin önüne geçmektedir (Ötken ve Cenkeci, 2013). İlgisizliğin muhalefeti engellemesi H1a ve H1b hipotezlerimizi destekler niteliktedir. Fakat mevcut çalışmada, duygusal ilgisizlik sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler (H1a) ve duygusal ilgisizlik yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler (H1b) hipotezleri desteklenmemiştir. Duygusal ilgisizlik ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin havacılık sektöründe daha önce çalışılmamış olması elde edilen sonucu diğer çalışmalardan farklılaştırmaktadır. Havacılık sektöründe yaratılan emniyet kültürü sayesinde çalışanların herhangi bir duruma ilgisiz kalmalarının önüne geçilmektedir. Dahası bu ilgisizliğin önüne geçebilmek adına havacılık sektöründe büyük ölçüde standartlaşmaya gidilmektedir. Zira hataların bedelini sadece hata yapan çalışan değil diğer çalışanlar, yöneticiler, yolcular, firmalar gibi pek çok tarafın etkilenmesi muhtemeldir (Gerede, 2006). Bu durum büyük itibar, para ve güven kaybına neden olabilmektedir. Havacılık sektöründe emniyetin ön planda olması çalışanların da bu durumu önemsemelerini ve en küçük durumları dahi üstlerine ya da ekip arkadaşlarına bildirme zorunluluğu hissetmelerine neden olmaktadır (Aktaş, 2011). Dolayısıyla tüm bunlar havacılık sektöründe elde edilen sonucun şaşırtıcı olmadığı açık bir göstergesidir.

Örgütsel alanda her çalışan kariyer planlaması yapmaktadır ve bu planlarının istedikleri gibi sonuçlanması çalışanın kendi çabasıyla ilgili olduğu kadar yöneticilerinin izlenimleriyle de ilgili olduğu düşünülmektedir. Kimi zaman çalışanlar bir statü elde etmek için veya mevcut statülerini koruyabilmek için sorun çıkarmayan kişi olarak görülmek istemektedirler. Bu durum onların kendi statülerini riske atmamak adına tanıklık ettikleri acil durumlar karşısında sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Rosette vd., 2008). Yani yönetimin kararlarını sorgulamanın kendi kariyerleri için bir tehdit

olabileceğini düşünmektedirler (Greenhouse vd., 2009). Yanı sıra çalışanlar memnuniyetsizliklerini dile getirmeleri ve yönetimi sorgulamaları durumunda bir misilleme ile karşılaşacakları endişesine kapılabilmektedirler. Bu endişe onların muhalefet davranışından kaçınmalarına neden olmaktadır (Mitchell vd., 2001). Mevcut çalışmanın hipotezi olan misilleme korkusu sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler (H1c) ile yazındaki bu çalışmalarla aynı doğrultuda sonuçlara ulaşılmıştır. Havacılık sektöründe yönetimin kararlarının sorgulanması her ne kadar uçuş güvenliği gibi hayati öneme sahip konularda emniyet sibobu görevi görse de örgütsel ve bireysel korkuların söz konusu olması kimi zaman yönetimi sorgulamanın önüne geçmekte ve örgütsel muhalefet davranışının gerçekleşmesine engel olabilmektedir (Dyne vd., 2003). Öte yandan çalışanlar örgüt içerisinde gözlemledikleri değişimlerin örgütleri için faydalı olmayacağını düşünebilmektedirler (Beer vd., 1993). Bu durumu yöneticileriyle paylaşımları ve fikirlerini açıkça dile getirmeleri beklenmektedir. Benzer şekilde çalışma arkadaşının haksız muamele gördüğünü fark eden çalışanlar bu durumun düzeltilmesi adına tepki gösterebilmekte ve düşüncelerini yöneticilerine aktarma konusunda istekli davranabilmektedirler (Skarlicki ve Kulik, 2004). Bu gibi durumlar çalışanların hissettikleri korkular nedeniyle ötelenebilmektedir. Yapıcı muhalefet olarak adlandırılan örgütteki aksaklıkların düzeltilmesi veya yeni fikirlerin dile getirilmesi çalışanların yaptırım görme korkuları nedeniyle bastırılabilir (Kish-Gephart vd., 2009). Mevcut çalışmanın, misilleme korkusu yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler (H1d) hipotezi yazındaki diğer çalışmalar ile doğrudan aynı sonuca ulaşmamış ancak aracılık etkisiyle yazınla aynı doğrultuda sonuçlar elde edilmiştir. Doğrudan aynı sonuçların elde edilememesi seyirci kalma etkisi kavramının Türkiye bağlamında, havacılık sektöründe ve bu çalışmada kullanılan örgütsel değişkenlerle ilk defa çalışılmış olması yazın ile farklı doğrultuda bir sonuca ulaşılmasını doğurduğu düşünülmektedir.

Bilginin paylaşılması ve şeffaf bir şekilde çalışanların bilgiye erişimi her zaman önemsenen bir konu olmuştur. Fakat bilginin çalışanlar arasında yayılması ve büyük çoğunluk tarafından bilinen bir hal alması bilginin üst yönetimle paylaşılmasını geciktirdiği düşünülmektedir. Çalışanlar arasında üst yönetimle daha iyi ilişkileri olanların bilgiyi zaten üst yönetime bildirmiş olabileceği düşüncesiyle çalışanların sorumluluğu üzerlerinden atarak yönetimle karşı karşıya gelme riskinden kurtulmaktadırlar (Hussain vd., 2019). Örgütler olumlu bir iletişim iklimi oluşturarak

Çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle ilişkilerinin kuvvetlenmesini istemektedirler fakat çalışanlar arasındaki güçlü iletişim aynı zamanda sorumluluk paylaşımı anlamına da geldiği için örgüt adına kritik dönemlerde bilgi paylaşımının gecikmesi sonucunu doğurabilmektedir (Kvalnes, 2023). Bu tür durumlarda özellikle yönetimle yakın ilişkilere sahip çalışanların eylemsizlikleri diğer çalışanların zihinlerinde de eylemsiz kalınması gerektiği konusunda sinyale dönüşmektedir ve seyirci kalmayı tetiklemektedir (Krueger ve Massey, 2009). Fakat bu durum havacılık sektöründe farklılık gösterebilmektedir. Ekip çalışmasının yüksek olması ve bilginin aktarılması konusu bir zorunluluk gibi grlerek ekipteki herkesin eşit sorumluluğa sahip olması bilginin paylaşımı konusunda tüm ekip üyelerinin sorumlu hissetmesine neden olmaktadır (Morey vd., 2002). Dolayısıyla havacılık sektöründe sorumluluk dağılmasından bahsetmek pek mümkün olmamaktadır. Mevcut çalışmanın hipotezleri olan sorumluluğun dağılımı sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler (H1e) ve sorumluluğun dağılımı yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler (H1f) hipotezlerinin kabul edilmemesi havacılık sektöründe sorumluluğun dağılımının söz konusu olmaması nedeniyle gerçekleştiği düşünülmektedir.

Çalışanların memnuniyetsizliklerini dile getirmeleri örgütsel kararlar üzerinde bir etki oluşturmak için seslerini duyurmaları ile mümkün olabilmektedir (Banerjee ve Somanathan, 2001). Bu ses duyurma niyeti kimi zaman açık bir şekilde karar alıcılara yani yöneticilere yönelik olurken kimi zamanda yatay bir zeminde yani karar alıcılara sesi duyurabilme çabası değil iş arkadaşlarına ve aile üyelerine memnuniyetsizlikleri dile getirmek şeklinde oluşabilmektedir (Ekrot vd., 2016). Bu ses duyurma niyetinin yatay bir zeminde mi yoksa dikey bir zeminde mi ifade edileceğinin kararı verilirken bazı faktörler çalışanın karar sürecini etkilemektedir. Çalışanların örgütte karşılaşacakları benzer olaylar ile ilgili farkındalık sahibi olmaları ve bu olaylar neticesinde ne yapacaklarını bilmeleri seslerini ne zaman ve kime duyuracakları konusunda onlara yol göstermektedir. Kimi zaman verilen eğitimler çalışanların farkındalıklarını artırıp fikirlerini dile getirme konusunda cesaretlendirici olmaktayken kimi zamanda eğitimler sayesinde çalışanın göremediği fakat rgt etkileyebilecek konulara gereksiz muhalefette bulunulması engellenebilmektedir (Kassing 2000). Örneğin havalimanlarında aynı vardiyada ve aynı görevden sorumlu çalışanların aynı yemeği yiyemeyip farklı şeyler yemek zorunda olmaları işe yeni başlayan ve henüz eğitimlerini tamamlamayan çalışanlar tarafından

şikâyetlenmelere neden olan bir konu olarak sıklıkla karşılaşılmaktadır. Fakat bu durumun emniyet ve güvenlik tedbirleri içerisinde zehirlenme durumunda ekiplerdeki çalışanların tamamının aynı anda zehirlenip uçuş güvenliğini tehlikeye atmasının önüne geçmek için uygulandığı öğrenildiğinde çalışanların gereksiz muhalif görüşlerde bulunmasının önüne de geçilmiş olmaktadır. Eğitimler sayesinde çalışanların öz farkındalık kazanması da muhalif ifadelerin kime ve ne zaman yapılacağı konusunda belirleyici olabilmektedir. Kendi yapabileceklerinin ya da yapamayacaklarının farkında olan çalışanlar muhalif görüşlerini açıkça yöneticilerine veya iş arkadaşlarıyla aile üyelerine yöneltebilmektedirler (Bjørn ve Boulus, 2011). Gelecek çalışmalarda Türkiye bağlamı göz önünde bulundurularak ve örgütsel düzeyde kullanılabilecek yeni bir seyirci kalma etkisi ölçeği geliştirilmesi yeni sonuçlar bulunmasını sağlayabilir. Ayrıca çalışanların öz yeterliliklerinin seyirci kalma etkisiyle olan ilişkisi incelenebilir.

## **2. Seyirci Kalma Etkisi ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü**

Örgüt içerisindeki güç farklılıkları müdahale oranını düşürerek çalışanların sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Hiyerarşik gerginlikler ile birlikte örgütsel sosyal yapılara nüfuz eden korku kültürü de müdahaleden kaçınarak sessiz kalmayı tetiklemektedir (Ashkanasy ve Nicholson, 2003). Örgüt içerisinde açık muhalefetin rahatça dile getirilmesi ve dolayısıyla çalışanların sessizleşmesinin önüne geçilmesinin yüksek bir örgütsel destek algısı sayesinde gerçekleştiği vurgulanmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Özdevecioğlu, 2003; Tekmen, 2016). Bu çalışma ile ulaşılan sonuçlar da söz konusu görüşü destekler niteliktedir. Seyirci kalma etkisi boyutlarından biri olan duygusal ilgisizliğin doğrudan örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi (H1a, H1b) incelendiğinde anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Fakat algılanan örgütsel desteğin aracılığı ile (H2a, H2b) seyirci kalma etkisi boyutlarından duygusal ilgisizliğin hem yapıcı açık muhalefet hem de sorgulayıcı açık muhalefet üzerinde etkilerinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum duygusal ilgisizliğin sorgulayıcı açık muhalefet ve yapıcı açık muhalefet üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin tam aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Genellikle örgütsel değişim zamanlarında, bir adaletsizlik algılandığında, yanlış örgütsel politikalar görüldüğünde, yolsuzluklar fark edildiğinde, bir şiddete şahitlik edildiğinde o örgütte seyirci kalma etkisi daha fazla görülmektedir (Hegstrom, 1991). Eğer çalışanlar

bu gibi durumlar karşısında seyirci kalmayıp memnuniyetsizliklerini dile getiriyorlarsa muhalefet davranışı ortaya çıkmaktadır. Fakat kimi zaman çalışanlar müdahalede bulunmak isteseler de bazı nedenlerden dolayı seyirci kalabilmektedirler (Kassing, 1997). Örgüt içerisindeki demokratik olmayan yönetim şekli, memnuniyetsizliklerin bildirilmesi durumunda misilleme yaşanmasından korkulması, cezalandırılma kaygısı gibi çalışanların algıladıkları örgütsel desteği zayıflatan durumlar nedeniyle örgütsel muhalefetin önünde bir engel oluşarak müdahale edilmesi gereken acil durumlar yaşandığında da çalışanların seyirci kalma eğilimlerinin arttığı belirtilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Bu durum H2c ve H2d hipotezlerimizi destekler niteliktedir. Her ne kadar misilleme korkusu yapıcı açık muhalefeti negatif yönde etkiler (H1d) hipotezimiz reddedilmiş olsa da aracı değişken olarak kullandığımız algılanan örgütsel desteğin etkisiyle H2d hipotezi olan misilleme korkusu ile yapıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel desteğin aracılığı kabul edilmiştir. Bu durum misilleme korkusu ile yapıcı açık muhalefet arasında algılanan örgütsel desteğin tam aracı bir role sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisini test eden (H1c) hipotezi kabul edilmişti fakat aracı değişken olan örgütsel destek algısının bu iki değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği görülmüştür. H2c hipotezi olan misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisine algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği kabul edilmiştir. Bu durum misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık ettiğini göstermektedir.

Misilleme korkusu örgütsel muhalefetin önündeki büyük engellerden biri olarak ele alınmaktadır (Cortina ve Magley, 2003). Seyirci kalma etkisi boyutlarından misilleme korkusu ile örgütsel muhalefetin boyutlarından yapıcı açık muhalefet arasında doğrudan bir ilişkiye ulaşılamadığından söz etmiştik. Fakat bu ilişkiye algılanan örgütsel destek tam aracı olarak anlamlı ilişki bulmamızı sağlamıştır. Bu durum fikirlerini söylemeleri nedeniyle yaptırma uğrayacaklarını düşünen çalışanların bir örgütsel destek algılamaları ile yapıcı açık muhalefette bulundukları sonucuna varılmıştır. Fakat misilleme korkusunun artması örgütsel destek hissediliyor olsa dahi muhalefet davranışını azalttığı görülmüştür. Öte yandan misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmiştik. Bu ilişkinin bir örgütsel destek algılanması ile güçlendiği görülmüştür. Yani misilleme korkusu ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisi

algılanan örgütsel destek sayesinde güçlenerek çalışanlar yönetimi sorgulama konusunda her ne kadar misillemeden korksalar da algıladıkları örgütsel destek sayesinde bir miktar daha cesaretilenerek muhalefet davranışında bulunmaya yaklaşmışlardır. Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde misilleme korkusunun muhalefeti nasıl etkilediği incelenebilir. Öte yandan havacılık sektöründe misilleme korkusuna neden olan faktörler belirlenerek seyirci kalma etkisini güçlendiren bu faktörlerin yazına kazandırılması fayda sağlayacaktır. Van Bommel vd. (2016) sadece yöneticilerin değil ortamdaki diğerlerinin müdahalede bulunan kişiyi dışlayacağı korkusunun da seyirci kalma etkisini artırdığı öne sürmektedir. Buradan hareketle ülkemizdeki örgütsel ortamlarda dışlanılma korkusunun seyirci kalma etkisini ve örgütsel muhalefeti nasıl etkilediği incelenebilir.

Çalışanlar iş arkadaşlarının yöneticiler ile yüksek düzeyde iyi ilişkiye sahip olduğunu görmesi halinde acil durumları yöneticiler ile paylaşma niyetleri azalmaktadır. Acil duruma şahitlik eden çalışanlar kendilerine kıyasla yöneticilerle daha yakın olan arkadaşlarının da acil duruma şahitlik ettiğini bildiğinde sorumluluğu yakın ilişkiye sahip olan arkadaşına bırakmaktadırlar. Yönetici ile ilişkileri iyi olan diğer çalışanlarla sorumluluğu paylaşarak acil durumun bildirilmesinde gecikebilmektedirler ve seyirci kalma etkisi yükselebilmektedir (Hussain vd., 2019). Normal şartlarda acil durumları veya memnuniyetsizliklerini bildirme konusunda yönetimle yakın ilişkiye sahip çalışanlarla sorumluluk paylaşılsa da destek algısı yüksek olan çalışanların sorumluluk üstlenmeleri beklenmektedir (Hutchison, 1997). Bu bilgilere dayanarak sorumluluğun dağılımı ile sorgulayıcı açık muhalefet ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü vardır (H2e) hipotezi ve sorumluluğun dağılımı ile yapıcı açık muhalefet ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü vardır (H2f) hipotezi kurularak sınanmıştır. Fakat her iki hipotez de desteklenmemiştir. Havacılık sektöründe ve Türkiye bağlamında gerçekleştirilen bu araştırma ile ilk defa bir arada incelenen bu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı bir sonuç vermemiş olması sektörel veya bağlamsal nedenlerle gerçekleşmiş olabileceği düşünülmektedir. Zira havacılık sektöründe ekip çalışmasının yüksek olması ve güvenlik ve emniyet kültürünün ekip üyelerinin tamamı tarafından biliniyor olması tüm çalışanlara eşit sorumluluk yüklemektedir (Aktaş, 2011). Eğitimin sorumluluk dağılımını engelleyerek seyirci kalmanın önüne geçtiği bilinmektedir (Shotland ve Heinold, 1985; Hawks ve Egan, 1998; Brewster ve Tucker, 2016). Bu

nedenle bir sorumluluk dağılımının söz konusu olmaması sektörün özellikle çalışanlarını bu yönde eğitmesiyle ilgili olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerde birden çok kişinin şahitlik ettiği bir durumda sorumluluğun çalışanlar arasında dağılması ile şahitlik edilen durumun yöneticilere bildirilmesi gecikebilmektedir (Hussain vd., 2019). Havacılık sektöründe incelediğimiz bu ilişki beklenen sonuçları vermemiştir. Sorumluluğun dağılımını hem sorgulayıcı açık muhalefet ile hem de yapıcı açık muhalefet ile ilişkilendirdiğimizde anlamlı sonuçlar varılamamıştır. Üstelik algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği durumda dahi anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Bu durumun nedeni ekip çalışmasının ve emniyet kültürünün yüksek olduğu havacılık sektöründe çalışanların aldıkları eğitim nedeniyle sorumluluktan vazgeçmeyip görevlerini yerine getirmeleri olduğu düşünülmektedir (Shotland ve Heinold, 1985). Dahası çalışanların stratejik hesaplamaları da bu durumu tersine çevirebilmektedir (Thomas vd., 2016). Yani havacılık sektörü çalışanlarının hem aldıkları eğitimler hem de stratejik hesaplamaları sorumluluk dağılımının önüne geçerek çalışanların anında müdahalede bulunmalarına neden olduğu söylenebilir. Gelecek çalışmalarda sorumluluk dağılımı farklı sektörlerde ele alınmasının farklı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Benzer şekilde havacılık sektöründe eğitim alan ve almayan çalışanlar arasında sorumluluk dağılımının nasıl ortaya çıktığı incelenebilir.

Her örgüt bir yönetim tarzı benimseyerek uygulamakta ya da yöneticilerin kişisel özellikleri yönetim tarzlarını ortaya çıkarmaktadır. Otokratik bir yönetim tarzı çalışanların kendilerini ifade etmeleri önünde engel oluşturmaktayken demokratik bir yönetim tarzı örgütü çalışan sesinin daha fazla duyulduğu bir ortama dönüştürmektedir. Örgüt içerisindeki güç mekanizmaları çalışanların kendilerini ifade etmelerini de etkilemektedir. Hiyerarşik olarak gücü ve yetkiyi elinde bulunduranlara memnuniyetsizliklerin ya da farklı fikirlerin aktarılabilmesi demokratik örgütlerde daha çok görülmektedir (Wright, 2013). Düşüncelerini yöneticilerine çekinmeden ifade edebilen çalışanların varlığı ancak yöneticilerle iyi ilişkiler kurulması ve düşünceler dile getirildiğinde her ne olursa olsun bir misilleme görülmeyeceğinin bilinmesiyle mümkün olmaktadır. Böylesi bir örgüt ortamı yaratmada liderlere büyük iş düşmektedir. Çalışanların göze çarpmadan kontrol edilmesi ve sürekli gözetlendikleri algısı oluşturulmadan özerklikleri önemsenerek ölçüm araçlarının kullanılması onların kendilerini rahat ifade etmelerine temel oluşturmaktadır (Tompkins ve Cheney, 1985).

Yanı sıra çalışanların varlıklarının kabul edildiği bir ortamın oluşması onların bağımsızlıklarının ve farklılıklarının değerli olduğunun belirtilmesi ile onların özgür hissetmeleri ve dolayısıyla yöneticileri karşısında açık olmaları beklenmektedir (Gorden ve Infante, 1987). Bu ortamın sağlanması çalışanların işleriyle ilgili çabalarının örgütleri tarafından fark edilmesi ve ödüllendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların örgütleri tarafından değer gördüklerini algılamaları ve örgütün çalışanlarının refah düzeylerini önemseydiği düşüncesini oluşturmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Shore ve Shore, 1995). Örgütlerin böylesi bir algı oluşturmada çalışanları ile kaliteli ilişkiler kuran liderlerin çalışanlarının istekleriyle yakından ilgilenmeleri ve çalışanlarının değer gördüklerine inanmaları ile onların algıladıkları örgütsel desteğin artmasıyla mümkün olmaktadır (Erdoğan ve Enders, 2007). Dolayısıyla liderler ile çalışanlar arasında yüksek lider üye etkileşimi karşılıklı saygı, destek, sadakat ve güçlü iletişime bağlı sosyal bir bütünleşme ortaya çıkarmaktadır (Uhl-Bien ve Maslyn, 2003). Örgütsel ortamda yöneticilere aktarılması gereken bilgilerin çalışanların çoğu tarafından biliniyor olması yöneticilerle mesafeli ilişkileri olan çalışanların kendilerinden daha kaliteli ilişkilere sahip olanların bilgiyi yöneticilere aktaracağı beklentisine kapılmaktadırlar (Hussain vd., 2019). Yani algıladığı örgütsel destek düşük olan çalışanların bilgiyi yöneticilerine aktarma konusunda vakit kaybettikleri çıkarımında bulunulabilir. Bu durum seyirci kalma etkisinin artmasında neden olmaktadır.

Mevcut çalışma ile algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği seyirci kalma etkisi ile örgütsel muhalefet davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Seyirci kalma etkisi boyutlarından duygusal ilgisizlik ile örgütsel muhalefetin boyutlarından sorgulayıcı açık muhalefet ve yapıcı açık muhalefet arasında doğrudan bir ilişkiye ulaşamadığından söz etmiştik. Fakat bu ilişkilere algılanan örgütsel destek tam aracı olarak anlamlı ilişki bulmasını sağlamıştır. Bu durum çalışanların duygusal ilgisizliklerinin örgütsel destek algılamazken muhalif düşüncelerini aktarmadıklarını fakat örgütsel destek algıladıklarında duygusal ilgisizlik olsa dahi muhalif düşüncelerini yönetime bildirdiklerini göstermiştir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek sayesinde hem sorgulayıcı açık muhalefetin hem de yapıcı açık muhalefetin arttığı görülmüştür. Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde örgütsel muhalefetin diğer boyutlarıyla duygusal ilgisizlik arasındaki ilişki incelenebilir.

Çalışma sonlandırılırken elde edilen bulgular ve çalışma süresince farkındalıkla gözlemde bulunularak örgütsel alanda seyirci kalma etkisini azaltmaya yönelik alınabilecek bazı önlemlerin tavsiye niteliğinde paylaşılmasının iş dünyasına da fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu noktada öncelikle faaliyet gösterilen sektör göz önünde bulundurularak fırsat ve tehditlerin iyi analiz edilmesi ve bu analiz sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir. Yanı sıra bir senaryo ile fırsat veya tehditleri fark eden çalışanların ne tepki verecekleri nasıl bir davranış sergileyecekleri konusunda eğitimler verilerek çalışanların bilgilerini yönetimle paylaşmalarının teşvik edilmesi önemli görülmektedir. Öte yandan örgüt içerisinde acil durumlarla karşılaşıldığında veya bir yolsuzluğa tanıklık edildiğinde nasıl davranılacağı konusunda da çalışanlara eğitim verilmesi seyirci kalma etkisini azaltmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte örgütlerin çalışanlarını destekleyici olmaları ve çalışanların yönetimin kararlarını eleştirdiklerinde bir ceza veya kötü muameleyle karşılaşmayacaklarının farkında olmaları da seyirci kalma etkisini azaltmaya yardımcı olacaktır. Çalışanların kişilik özelliklerinin bilinerek acil müdahale gerektiren işlere umursamaz ve ilgisiz çalışanların sevk edilmemesi konusunda insan kaynakları departmanına önemli iş düşmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). An introduction to the social identity approach. *Social identity theory: Constructive and critical advances*, 1(9).
- Ağladay, B., Özgan, H., & Arslan, M. C. (2014). İlkokul ve ortaokullarda görevli yöneticilerin örgütsel muhalefete ilişkin algıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50.
- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal Of Management Development*, 34(7), 867-880. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0115>
- Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Akçin, K. (2018). *Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma* [Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Akgündüz, Y., & Çakıcı, A. C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2).
- Aksel, S. F. (2013). *Relationship between workplace democracy and organizational dissent behavior* [Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi].
- Aktaş, H. (2011). Sivil Havacılık İşletmelerinde Beşerî Faktörler Perspektifinden Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi: "Sivil Havacılık İşletmeleri Pilotlarının Kişilik Yapıları İle Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi Tutumları Arasındaki İlişki. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Alat, H. & Filizöz, B. (2021). Örgütsel Destek Algısının, Çalışanların Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ve İçsel İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 64-78. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cagsbd/issue/67410/1015715>
- Albalawi, A.S., Naughton, S., Elayan, M.B., & Sleimi, M.T. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: A moderated-mediated model. *Organizacija*, 52, 310–324.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- Alford, C. F. (2001). *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. (Cornell University Press, Ithaca, NY).
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563.
- Andersson, L. & Bateman, T. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-69.

- Argyres, N. & Mui, V-L. (2007). Rules of engagement, credibility and the political economy of organizational dissent. *Strategic Organization*, 5(2), 107-154. <https://doi.org/10.1177/1476127007078502>
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35. From <https://www.jstor.org/stable/24943779>.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organizational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24-29. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312834>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(10), 401-411.
- Ata, S. & Yürür, S. (2021). The role of organizational culture in forming organizational dissent: A research on white-collar employees. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 620-642.
- Athanassiades, J. C. (1973). The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *Academy of Management Journal*, 16, 207-226.
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24, 97-102.
- Aykaç, E., & Buyruk, L. (2021). *Mutfak çalışanlarının mesleğe yönelik tutumlarının oluşmasında örgütsel destek algısı ve lider-üye etkileşiminin rolü* [Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 123-137.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., & Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda mesleki öz yeterlilik algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., & Purlu, A. (2019). Örgütlerde iletişim tarzının çalışanların muhalif davranışları üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2225-2247.

- Bakan, İ., & Kefe, İ. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 19-34.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Banerjee, A., & Somanathan, R. (2001). A simple model of voice. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 189-227.
- Barnett, V., & Barnett, V. J. (1999). Bystanders: Conscience and complicity during the holocaust (Vol. 59). Greenwood Press.
- Batson C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. In *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 2), DT Gilbert, SK Fiske, G Lindzey (eds). The McGraw-Hill Companies, Inc: Boston; 282-316.
- Bauman, S., & Del Rio, A. (2006). Preservice teachers' responses to bullying scenarios: Comparing physical, verbal and relational bullying. *Journal of Education Psychology*, 98(1), 219-231.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1993). Why change programs don't produce change. *Managing change*, 2.
- Beldek, E. G. (2015). *Örgütsel özdeşleşme örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Görgül bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Berg, D. N. (2011). Dissent: An Intergroup Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 50-65.
- Berger, P. L., & Berger, B. (1972). Power. Berger, P. L. ve Berger, B.,( Eds.), *Sociology: A Biographical Approach* içinde (ss. 255-261). New York, London: Basic Books, Inc.
- Bergeron, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking up at work: The role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 195-215.
- Biçkes, D. M. (2017). Konaklama işletmelerinde örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisi: Kapadokya'daki otellerde bir araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 31(4).
- Bickman, L. (1971). The effect of another bystander's ability to help on bystander intervention in an emergency. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7(3), 367-379.
- Bickman, L., & Kazman, M. (1973). The effect of race and need on helping behavior. *Journal of Social Psychology*, 89, 73-77.
- Biçer, C. (2022). The Connection between the Bystander Effect and Workplace Bullying in Organizations and the Ways to Overcome its Major Negative Outcomes. *Journal of Humanities & Tourism Research (JoHUT)*, 12(1).
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2020). İş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 255-271.

- Bjørn, P., & Boulus, N. (2011). Dissenting in reflective conversations: Critical components of doing action research. *Action Research*, 9(3), 282-302.
- Blackburn, M. S. (1988). *Employee dissent: The choice of voice versus silence* (Publication No. 303576159) [Doctoral dissertation, Tennessee University]. *ProQuest Dissertations and ThesesGlobal*.  
<https://www.proquest.com/docview/303576159/983399F6B2B2403DPQ/1?accountid=16595>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bond, S. A., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2010). Psychosocial safety climate, workplace bullying, and symptoms of posttraumatic stress. *Organizational Development Journal*, 28, 37-56.
- Borges, M. A., & Penta, J. M. (1977). Effects of third party intercession on bystander intervention. *The Journal of Social Psychology*, 103(1), 27-32.
- Bowes-Sperry, L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2005). To act or not to act: The dilemma faced by sexual harassment observers. *Academy of Management Review*, 30(2), 288-306.
- Brewster, M., & Tucker, J. M. (2016). Understanding bystander behavior: The influence of and interaction between bystander characteristics and situational factors. *Victims & Offenders*, 11(3), 455-481.
- Brink, A., Eller, C.K. & Gan, H. (2015). Reporting Fraud: An Examination of the Bystander Effect and Evidence Strength. In R. Hoitash, & R. M. Kramer (Eds.), *Advances in Accounting Behavioral Research* (Advances in Accounting Behavioural Research, Vol. 18), ss. 125-154. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820150000018004>
- Brislin, R. W. (1986). *The wording and translation of research instruments. cross-cultural research and methodology series içinde*, W. L. Lonner, ve J. W. Berry (Eds.). 8. Field Methods in cross-cultural research (ss. 137-164). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P. A., Wiesenfeld, B., Martin, C., et al. (1998). The moderating effect of self-esteem in relation to voice: Converging evidence from five studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 394-407.
- Brymer, R. A. (1991). Employee empowerment: A guest-driven leadership strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(1), 58-68.
- Burger, J. M., Sanchez, J., Imberi, J. E., & Grande, L. R. (2008). The norm of reciprocity as an internalized social norm: Returning favors even when no one finds out. *Social Influence*, 4(1), 11-17.
- Burns, T., & Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*, 14(4), 23-29.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi* [Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918-941.
- Campbell, D. T. (1972). On The Genetics of Altruism and the Counter-Hedonic Components in Human Culture 1. *Journal of Social Issues*, 28(3), 21-37.
- Campbell, M. D. (1974). A controlled investigation of altruistic behavior: Helping the hitchhiker. *Proceedings of the Division of Personality and Society Psychology*, 1(1), 174-176.
- Carlo, G., Eisenberg, N., Troyer, D., Switzer, G., & Speer, A. L. (1991). The altruistic personality: In what contexts is it apparent? *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 450-458.
- Carrel A (1973) İnsan Denen Meçhul, Refik Özdek (çev), Yağmur Yayınevi, İstanbul.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and Thriving: Issues and Models and Linkages. *Journal of Social Issues*, 54, 245-266.
- Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Chekroun, P., & Brauer, M. (2002). The bystander effect and social control behavior: The effect of the presence of others on people's reactions to norm violations. *European Journal of Social Psychology*, 32(6), 853-867.
- Chen, J. A., Cheng, S., & Chen, M. Y. (2017). A study on the internal mechanism of supportive human resource practices shaping perceived organizational support. *Chinese Journal of Management*, 14(4), 72-83. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1672-884x.2017.04.006>
- Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Cheney, G. (1995) Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication, *Journal of Applied Communication Research*, 23(3), 167-200, DOI: 10.1080/00909889509365424
- Chiles, A. M. & Zorn T. E. (1995). Empowerment in organizations: Employees' perceptions of the influences on empowerment, *Journal of Applied Communication Research*, 23(1), 1-25, DOI: 10.1080/00909889509365411
- Chiu, R.K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43(2), 65-74.
- Christianson, M. (2015). *Bystander effect of workplace bullying, perceived organizational support, and work engagement* [Doctoral dissertation, Walden University].
- Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284(2), 76-81.

- Clark, R. D., & Word, L. E. (1972). Why don't bystanders help? Because of ambiguity?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(3), 392.
- Clark, R. D., & Word, L. E. (1974). Where is the apathetic bystander? Situational characteristics of the emergency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(3), 279.
- Clarkson, P. (1987). The bystander role. *Transactional Analysis Journal*, 17(3), 82-87.
- Cole, M., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as a mediator of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness and employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247.
- Cox, A., & Adam, A. (2018). The bystander effect in non-emergency situations: Influence of gender and group size. *Modern Psychological Studies*, 23(2), 3.
- Coyne, I., Farley, S., Axtell, C., Sprigg, C., Best, L., & Kwok, O. (2017). Workplace cyberbullying, employee mental strain and job satisfaction: A dysempowerment perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 945–972.
- Coyne, I., Gopaul, A. M., Campbell, M., et al. (2019). Bystander Responses to Bullying at Work: The Role of Mode, Type and Relationship to Target. *Journal of Business Ethics*, 157, 813–827.
- Cramer, R. E., McMaster, M. R., Bartell, P. A., & Dragna, M. (1988). Subject competence and minimization of the bystander effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(13), 1133-1148.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., & Oommen, D. (2012). The effects of religious identification on organizational dissent. In S. M. Croucher & T. M. Harris (Eds.), *Religion & Communication: An Anthology Of Extensions In Theory, Research, & Method* (69–80). New York, NY: Peter Lang.
- Croucher, S., Kelly, S., & Chen, H. (2018). Cross-cultural issues on organizational dissent and humor orientation. *Business Communication Research and Practice*, 1(2), 102-105. <https://doi.org/10.22682/bcrp.2018.1.2.102>
- Croucher, S. M., Kelly, S., Chen, H., & Ashwell, D. (2020). Examining the relationships between face concerns and dissent. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2019-0215>
- Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C., & Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*, 65, 298–313.
- Çalık, T., & Kurt, T. (2010). Okul İklimi Ölçeği'nin (OIÖ) geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(157), 167-180.

- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78. DOI:org/10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Darley, J. M., Teger, A. I., & Lewis, L. D. (1973). Do groups always inhibit individuals' responses to potential emergencies?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26(3), 395.
- Darley, J. M., & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4), 377.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev.: Kemal Tosun vd.), 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadî Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Dawley, D., Houghton, J., & Bucklew, N. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257. <https://doi.org/10.1080/00224540903365463>
- DeConinck, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Derber, C., & Schwartz, W. (1983). Toward a theory of worker participation. *Sociological Inquiry*, 53(1), 61-78.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624-668.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.
- Detnakarin, S., & Rurkkhum, S. (2019). Moderating effect of perceived organizational support on human resource development practices and organizational citizenship behavior. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(3), 215-234.
- Devine, T., & Maassarani, T. F. (2011). *The Corporate Whistleblower's Survival Guide: A Handbook for Committing the Truth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dillon, K. P., & Bushman, B. J. (2015). Unresponsive or un-noticed?: Cyberbystander intervention in an experimental cyberbullying context. *Computers in Human Behavior*, 45, 144-150. doi:10.1016/j.chb.2014.12.009
- Dovidio, J. F. (1991). The empathy-altruism hypothesis: Paradigm and promise. *Psychological Inquiry*, 2(2), 126-128.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10, 823–836.

- Durmuş, V., & Şahin, B. (2015). Hastanelerde algılanan örgütsel destek ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(6), 438-447.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18, 407–425.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, V. C., & Munchus, G. (2007). Managing the unwanted truth: A framework for dissent strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 747-760. <https://doi.org/10.1108/09534810710830993>
- Eisenberger, R., & Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 95-117.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 3-22.
- Eisenberg, N., Miller, P. A., Schaller, M., Fabes, R. A., Fultz, J., Shell, R., & Shea, C. L. (1989). The role of sympathy and altruistic personality traits in helping: A reexamination. *Journal of Personality*, 57(1), 41-67.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026–1040.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Jones, J. R., & Aselage, J. (2002b). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002a). Perceived organizational support: Influences of collectivism and competitiveness. Manuscript, University of Delaware.
- Ekowati, D., & Andini, M. (2008). Perceived organizational support (POS) and organizational commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 1(2), 96-108.
- Emerson, R. M. (1993). Power-dependence relations. In *Power in modern societies* (pp. 48-58). Routledge.
- Enser, R. K. (2020). Şiddet, “Kötülüğün Sıradanlığı” ve “Seyirci Etkisi” Bağlamında Hasan Ali Toptaş’ın Beni Kör Kuyularda Romanı. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (16), 251-278.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Erer, B. (2021). Örgütsel destek algısı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde işe angaje olmanın rolü. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 1-12. DOI: 10.46236/jovosst.874889
- Erreygers, S., Pabian, S., Vandebosch, H., & Baillien, E. (2016). Helping behavior among adolescent bystanders of cyberbullying: The role of impulsivity. *Learning and Individual Differences*, 48, 61-67. doi:10.1016/j.lindif.2016.03.003
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.
- Farzand, M., Safdar, A., Gill, T. A., Aqeel, M., & Umair, A. (2022). Psychometric Development and Validation of Bystander Effect Scale in Pakistani University Students. *Nature-Nurture Journal of Psychology*, 2(1), 12-21.
- Finet, D. (1994). Sociopolitical consequences of organizational expression. *Journal of Communication*, 44(4), 114-131.
- Fischer, P., Greitemeyer, T., Pollozek, F., & Frey, D. (2006). The unresponsive bystander: Are bystanders more responsive in dangerous emergencies?. *European Journal of Social Psychology*, 36(2), 267-278.
- Fischer, P., & Greitemeyer, T. (2013). The positive bystander effect: Passive bystanders increase helping in situations with high expected negative consequences for the helper. *The Journal of Social Psychology*, 153(1), 1-5.
- Fischer, P., Krueger, J. I., Greitemeyer, T., Vogrincic, C., Kastenmüller, A., Frey, D., ... & Kainbacher, M. (2011). The bystander-effect: a meta-analytic review on bystander intervention in dangerous and non-dangerous emergencies. *Psychological Bulletin*, 137(4), 517. From [https://psycnet.apa.org/buy/2011-08829-001?mod=article\\_inline](https://psycnet.apa.org/buy/2011-08829-001?mod=article_inline)

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Forst, M. S. (2018). *An exploration of organizational practices that encourage dissent and their influence on organizational decisions* (Publication No. 2163282691) [Doctoral dissertation, University of Pennsylvania]. *ProQuest Dissertations and Theses Global*. <https://www.proquest.com/docview/2163282691/3F3FA058AA184796PQ/1?accountid=16595>
- Franklin, C.A., Brady, P.Q. and Jurek, A.L. (2017). Responding to gendered violence among college students: the impact of participant characteristics on direct bystander intervention behavior. *Journal of School Violence*, 16(2), 189-206.
- Freedman, J. L., Sears, D. O., & Carlsmith, J. M. (1993). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139–1155.
- Ganti, N., & Baek, S. (2021). Why People Stand By: A Comprehensive Study About the Bystander Effect. *Journal of Student Research*, 10(1), 1-10.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218. <https://doi.org/10.1080/10510970902834916>
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent as interpersonal influence* (Publication No. 304931295) [Doctoral dissertation, Texas A&M University]. *ProQuest Dissertations and Theses Global*. <https://www.proquest.com/docview/304931295/CD884684826A42C0PQ/1?accountid=16595>
- Garner, J. T. (2012). Making waves at work: Perceived effectiveness and appropriateness of organizational dissent messages. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 224-240. <https://doi.org/10.1177/0893318911431803>
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27, 373-395.
- Garner, J. T. (2015). Different ways to disagree: A study of organizational dissent to explore connections between mixed methods research and engaged scholarship. *Journal of Mixed Method Research*, 9(2), 178-195. <https://doi.org/10.1177/1558689813515333>
- Garner, J. T. (2016a). Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 27-54. <https://doi.org/10.1177/2329488414525466>
- Garner, J. T. (2016b). Sunday democracies: A mixed methods analysis of members' perceptions of church authority and organizational dissent. *Communication Research*, 44(4), 415-433. <https://doi.org/10.1080/00909882.2016.1225162>

- Garner, J. T. (2017). An examination of organizational dissent events and communication channels: Perspectives of a dissenter, supervisors, and coworkers. *Communication Reports*, 30(1), 26-38.
- Garner, J. T. (2019). Troublemaker or problem-solver? Perceptions of organizational dissenters. *Western Journal of Communication*, 83(4), 519-535. <https://doi.org/10.1080/10570314.2019.1582793>
- Garner, J. T. (2022). Exploring collective and multi-audience dissent in organizational meetings. *Management Communication Quarterly*, 36(4), 736-760. <https://doi.org/10.1177/08933189221088297>
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2023). Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Organizational Dissent and Perceptions of Authoritarian Management Style. *E-International Journal of Educational Research*, 14(2), 50-67.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36(1), 157-171.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 17(54), 26-37.
- Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (2008). Organizational bystanders. *People and Strategy*, 31(1), 47.
- Geyer-Schulz, A., Ovelgönne, M., & Sonnenbichler, A. C. (2010). Getting help in a crowd: A social emergency alert service. In 2010 International Conference on e-Business (ICE-B) (pp. 1-12). IEEE. From <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5740440>
- Giffin, A. and Worthington, R. (2023). To stay silent or to blow the whistle? Bystander's intervening acts when witnessing intimate partner violence (IPV). *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JACPR-03-2023-0788>
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100.
- Gizir, S., & Fakiroğlu, M. (2020). Öğretmenlerin örgütsel destek algılarının okullarındaki iletişim iklimine yönelik algıları üzerindeki rolü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 271-284. doi: 10.9779/pauefd.578125.
- Ghani, N. A. (2009). Antecedents of perceived organizational support. *Canadian Social Science*, 5(6), 33-42.
- Ghasemi Esfahlan, L., Hassanpoor, A., Jafarinia, S., & Abdollahi, B. (2022). Identify the factors affecting the willingness of employees to express organizational dissent. *Public Organizations Management*, 10(2), 75-92. doi:10.30473/IPOM.2022.60449.4436

- Goodboy, A. K., Bolkan, S., Knoster, K. C., & Kromka, S. M. (2018). Instructional dissent as an expression of students' class-related achievement emotions. *Communication Research Reports*, 36(3), 265-274. <https://doi.org/10.1080/08824096.2019.1634534>
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25, 255–265.
- Gorden, W. I., & Infante, D. A. (1991). Test of a communication model of organizational commitment. *Communication Quarterly*, 39, 144–155.
- Gorden, W. I., & Infante, D. A. (1987). Employee rights: Content, argumentativeness, verbal aggressiveness and career satisfaction. In C.A.B. Osigweh (Ed.), *Communicating employee responsibilities and rights: A modern management mandate* (pp. 149-163). Westport, CT: Greenwood Press.
- Gorden, W. I., Infante, D. A., & Graham, E. E. (1988). 'Corporate conditions conducive to employee voice: A subordinate perspective'. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 101-11.
- Gordon, J. R. (1993). *Organizational Behavior*. Allyn and Becon.
- Gossett, L. M., & Kilker, J. (2006). My job sucks: Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*, 20, 63-90.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organisations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–52.
- Graham, J. W. (1983). *Principled organizational dissent* (Publication No. 303184919) [Doctoral dissertation, Northwestern University]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/303184919/3C0368C4C778453APQ/1?accountid=16595>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. Sage.
- Gronhaug, K., & Falkenberg, J. S. (1994). Success attributions within and across organizations. *Journal of European Industrial Training*, 18(11), 22-29.
- Guyton, M. J. (1998). Contributors to individual differences in the development of prosocial responsiveness in pre-schoolers. *Dissertation Abstracts International*, 58(1-B), 0439. From <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=5543545>

- Ha, J. W., & Kim, J.. (2021, June 22). The Importance of an Emotional Expression Guide to Prevent Work-Related Health Problems in Emotional Laborers. <https://scite.ai/reports/10.3390/ijerph18136710>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
- Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214.
- Harlos, K. P. (1997). *Organizational injustice and its resistance using voice and silence* (Publication No. 304492686) [Doctoral dissertation, University of British Columbia]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/304492686/D390376D024C4B78PQ/1?accountid=16595>
- Hayton, J. C., Carnabuci, G., & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 235-249.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 141-152.
- Hegstrom, T. G. (1991). The accounts of organizational dissenters. Paper presented at the University of Colorado Conference on Narrative and Organizational Studies in Communication, Keystone, CO.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley & Sons: New York.
- Henkin, A. B., & Davis, J. H. (1991). Perceived organizational support for innovation in the high technology sector. *International Review of Modern Sociology*, 21(1), 73-91.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. In New challenges to international marketing. Emerald Group Publishing Limited.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2009). *Management, Second Edition*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Ho, H., & Chan, Y. (2022). Flourishing in the Workplace: A One-Year Prospective Study on the Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 922. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020922>
- Hochwarter, W. A. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00048-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00048-9)

- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286.
- Homan, W. J., Rantz, W. G., & Balden, B. R. (1998). Establishing a total safety culture within a flight department. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 8(2), 3.
- Honeycutt, J. M. (1981). Altruism and social exchange theory: The vicarious rewards of the altruist. *Mid-American Review of Sociology*, 6(1), 93-99.
- Hortensius, R., & De Gelder, B. (2018). From empathy to apathy: The bystander effect revisited. *Current Directions in Psychological Science*, 27(4), 249-256.
- Howard, W., & Crano, W. D. (1974). Effects of sex, conversation, location, and size of observer group on bystander intervention in a high risk situation. *Sociometry*, 37(4), 491-507.
- Howes, J. C., Cropanzano, R., Grandey, A. A., & Mohler, C. J. (2000). Who is supporting whom?: Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5(2), 207-223.
- Hudson, J. M., & Bruckman, A. S. (2004). The bystander effect: A lens for understanding patterns of participation. *The Journal of the Learning Sciences*, 13(2), 165-195. [https://doi.org/10.1207/s15327809jls1302\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327809jls1302_2)
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 735-751. <https://doi.org/10.1348/096317906X171037>
- Hussain, I., Shu, R., Tangirala, S., & Srinivas, E. S. (2017). The Voice Bystander Effect: How Diffusion of Responsibility Inhibits Employee Voice in Teams. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 14271).
- Hussain, I., Shu, R., Tangirala, S., & Ekkirala, S. (2019). The voice bystander effect: How information redundancy inhibits employee voice. *Academy of Management Journal*, 62(3), 828-849.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior And Personality*, 12(1), 159.
- Huy, P. N., & Pham, H. D. (2021). Effect of management commitment to service quality on car-hailing drivers' service behaviors: the case of grabcar in vietnam. *Organizacija*, 54(2), 131-146. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0009>
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1987). Superior and subordinate communicator profiles: Implications for independent-mindedness and upward effectiveness. *Central States Speechjournal*, 38, 73-80.
- Inandi, Y., Tunç, B., Yücedağlar, A., & Kiliç, S. (2020). The Relationship of School Administrators' Leadership Styles with Organizational Dissent and Resistance to Change According to Perceptions of Teachers. *Online Submission*, 12(5), 287-302.
- İzgüden, D., & Erdem, R. (2017). Yüksek-düşük bağlamli iletişim ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki: akademisyenler üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 104-129.

- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096.
- Johnson, J., & O’Leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kalafat, J., Elias, M., & Gara, M. A. (1993). The relationship of bystander intervention variables to adolescents' responses to suicidal peers. *Journal of Primary Prevention*, 13, 231-244.
- Kanter, D., & Mirvis, P. (1989). *The Cynical Americans*. Jossey-Bass.
- Karakashian, L. M., Walter, M. I., Christopher, A. N., & Lucas, T. (2006). Fear of negative evaluation affects helping behavior: The bystander effect revisited. *North American Journal of Psychology*, 8(1), 13-32. From [https://intranet.newriver.edu/images/stories/library/stennett\\_psychology\\_articles/Fear\\_of\\_Negative\\_Evaluation\\_Affects\\_helping\\_Behavior\\_-\\_The\\_Bystander\\_Effect\\_Revisited.pdf](https://intranet.newriver.edu/images/stories/library/stennett_psychology_articles/Fear_of_Negative_Evaluation_Affects_helping_Behavior_-_The_Bystander_Effect_Revisited.pdf)
- Karalar, S. ve Usta Kara, I. (2020). Katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 714-729.
- Kassin, S., Fein, S., Markus, H. R., McBain, K. A., & Williams, L. (2019). *Social Psychology Australian & New Zealand Edition*. Cengage AU.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12, 183–229.
- Kassing, J. W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58–70.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees’ upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees’ expression of dissent. *Communication Quarterly*, 65, 342–355.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Cambridge, UK: Polity.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. (2002). Someone’s going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees’ dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 100–115.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 111–120.
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. (2008). Talk about fairness: Exploring the relationship between procedural justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25, 1–10.

- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 33-51.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Marmara University Social Sciences Institute/Öneri*, 12(46).
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78-94.
- Kettrey, H. H., & Marx, R. A. (2021). Effects of bystander sexual assault prevention programs on promoting intervention skills and combatting the bystander effect: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Experimental Criminology*, 17, 343-367.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T., & Hochwarter, W. (2009). The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies. *Journal of Management Studies*, 46 (5), 806-834. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00816.x>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
- Klaas, B.S. and DeNisi, A.S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance rating. *Academy of Management Journal*, 32(4), 705-717.
- Kline, R.B. (2010). Promise and pitfalls of structural equation modeling in gifted research. in Thompson, B. and Subotnik, R.F. (Eds), *Methodologies for Conducting Research on Giftedness*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 147-169.
- Koçmar, S. (2019). *Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü* [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Kordestani, G., & Rajabdorri, H. (2021). The pattern of factors affecting the whistle-blowing with emphasis on the bystander effect. *Accounting and Auditing Review*, 28(1), 135-160.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657-669.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30 (2), 209-237. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.001>
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3.

- Krueger, J. I., & Massey, A. L. (2009). A rational reconstruction of misbehavior. *Social Cognition*, 27(5), 786-812.
- Kuntz, J. C., & Searle, F. (2023). Does bystander intervention training work? When employee intentions and organisational barriers collide. *Journal of Interpersonal Violence*, 38(3-4), 2934-2956.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Küçükşenel, S., & Urhan, Ü. B. (2013). Görgü Tanıklarının Etkisi: Sosyal Bir İkilem Durumu Üzerine Oyun Teorisi Yaklaşımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 649-662.
- Kvalnes, Ø. (2017). Approaches to Help in Organizations. In: *Fallibility at Work*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63318-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63318-3_6)
- Kvalnes, Ø. (2023). Bystander Effects. In: *Communication Climate at Work*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28971-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28971-2_3)
- Lam, C. F., & Mayer, D. M. (2014). When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context. *Personnel Psychology*, 67(3), 637-666.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 801-815.
- Landier, A., Sraer, D. & Thesmar, D. (2009). Optimal dissent in organizations. *Review of Economic Studies*, 76, 761-794. <https://www.jstor.org/stable/40247620>
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.
- Larson, J. R. (1984). The Performance Feedback Process: A Preliminary Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 42-76.
- Latane, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality And Social Psychology*, 10(3), 215.
- Latané, B. & Darley, J. (1970). The unresponsive bystander: Why doesn't he help? New York: Appleton-Century-Crofts.
- Latané, B., & Darley, J. M. (1976). Help in a crisis: Bystander response to an emergency. General Learning Press.
- Latané, B., & Nida, S. (1981). Ten years of research on group size and helping. *Psychological Bulletin*, 89, 308-324. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.89.2.308>.
- Latané, B., & Rodin, J. (1969). A lady in distress: Inhibiting effects of friends and strangers on bystander intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(2), 189-202.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.

- Lawler III, E. E. (1988). Choosing an involvement strategy. *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 197-204.
- Leary, M. R. (1996). *Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behavior*. Oxford: Westview Press.
- Lee, F. (1999). Verbal strategies for seeking help in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1472–1496.
- Lee, F. (2002). The social costs of seeking help. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 17–35.
- Lee, G., & Lee, W. J. (2010). Altruistic traits and organizational conditions in helping online. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1574-1580.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 661-685.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853–868.
- Levine, M., & Crowther, S. (2008). The responsive bystander: how social group membership and group size can encourage as well as inhibit bystander intervention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1429-1439. doi:10.1037/a0012634.
- Levine, M., & Manning, R. (2013). Social identity, group processes, and helping in emergencies. *European Review of Social Psychology*, 24(1), 225–251.
- Levine, M., Prosser, A., Evans, D., & Reicher, S. (2005). Identity and emergency intervention: How social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(4), 443–453.
- Levine, M., Philpot, R., & Kovalenko, A. G. (2020). Rethinking the bystander effect in violence reduction training programs. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 273-296.
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57(4), 969-1000.
- Lin, N. N. (2018). Research on the relationships among developmental human resources practices, perceived organizational support and turnover intention of knowledge workers in enterprises (Unpublished master's thesis). Hebei University of Economics and Business, China.
- Ling, W. Q., Yang, H. J., & Fang, L. L. (2006). Perceived organizational support of the employees. *Journal of Psychology*, 38(2), 281-287.
- Lohmöller, J. B. (1989). Predictive vs. structural modeling: Pls vs. ml. Latent variable path modeling with partial least squares, 199-226.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406–433.

- Luthans, Fred- Avey, James B. - Avolio, Bruce J., Norman, Steven M. -Combs, Gwendolyn M. (2006), "Psychological Capital Development: Toward a Microintervention", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467–483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?. *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- Mackinnon, D. (2015). Mediating variable. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 64-69). Elsevier Inc.
- Marques, J. M., Yzerbyt, V. Y., Leyens, J. (1988). The 'Black Sheep Effect': Extremity of judgments towards ingroup members as a function of group identification. *European Journal of Social Psychology*, 18, 1-16. doi:10.1002/ejsp.2420180102.
- Markey, P. M. (2000). Bystander intervention in computer-mediated communication. *Computers in Human Behavior*, 16(2), 183-188. doi:10.1016/S0747-5632(99)00056-4.
- Marshall, A. A., & Stohl, C. (1993). Participating as participation: A network approach. *Communications Monographs*, 60(2), 137-157.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Miller, D. T., & Prentice, D. A. (1994). Collective errors and errors about the collective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 541-550. doi:10.1177/0146167294205011.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476. doi:10.1111/1467-6486.00387.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 96-108.
- Moran, T. E., & Volkwein, F. S. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.

- Morey, J. C., Simon, R., Jay, G. D., Wears, R., Salisbury, M., Dukes, K. A. (2002). Error Reduction And Performance Improvement In The Emergency Department Through Formal Teamwork Training: Evaluation Results Of The Med Teams Project. *Health Services Research* 37(6), 553-581.
- Morrill, C., & Arsiniega, B. (2018). Social control in organizations. *The handbook of social control*, 77-92.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000), Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic Academy Of Management, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Napp, A. (2013). The Effect of Self-Esteem and Prosocial Tendencies on Helping Behavior in the Bystander Effect. *Honors Theses*. 711. <https://digitalworks.union.edu/theses/711>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., & Bouckenooghe, D. (2018). Combined effects of workplace bullying and perceived organizational support on employee behaviors: does resource availability help?. *Anxiety, Stress, & Coping*, 31(6), 654-668.
- Nayır, F., & Taşkın, P. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel destek algısı ile inisiyatif alma davranışı arasındaki ilişki. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1319-1356.
- Near, J. P. & Jensen, T. C. (1983). The whistleblowing process: Retaliation and perceived effectiveness. *Work and Occupations*, 10, 3–28.
- Neff, K. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-101.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187-205.
- Nguyen Dinh, H. O. A., Ngan, P. T. H., Quang, N. M., Thanh, V. B., & Quyen, H. V. T. (2020). An empirical study of perceived organizational support and affective commitment in the logistics industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(8), 589-598.
- Nichols, M., Perkins, G., Wellman, N., & Wellman, W. (2012, March). Cyberbullying and the Bystander Effect: Implications for School Counselors and School Leaders. In Society for Information Technology & Teacher Education International Conference (pp. 1573-1579). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
- Nicholls, A.R., Fairs, L.R., Toner, J., Jones, L., Mantis, C., Barkoukis, V., Perry, J.L., Micle, A.V., Theodorou, N.C., Shakhverdieva, S. and Schomöller, A. (2021). Snitches get stitches and end up in ditches: a systematic review of the factors associated with whistleblowing intentions. *Frontiers in Psychology*, 12, 631538.
- Nickerson, A. B., Mele, D., & Princiotta, D. (2008). Attachment and empathy as predictors of roles as defenders or outsiders in bullying interactions. *Journal of School Psychology*, 46, 687–703.

- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory—25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7-21.
- Ochsen, C., & Welsch, H. (2011). The social costs of unemployment: Accounting for unemployment duration. *Applied Economics*, 43, 3999–4005.
- Olison, W. O. & Roloff, M. E. (2012). Responses to organizational mandates: How voice attenuates psychological reactance and dissent. *Communication Research Reports*, 29(3), 204-216. <https://doi.org/10.1080/08824096.2012.684984>
- Oral-Ata, L. (2015). *Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi].
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington.
- Orpen, C. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *The Journal of Social Psychology*, 134(3), 407-408.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdamar, K. (2004). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özşahin, M. ve Yürür, S. (2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissent? *Research Journal of Business and Management*, 6(1), 1-8. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1017>
- Pacanowsky, M. (1988). Communication in the empowering organization. *Annals of the International Communication Association*, 11(1), 356-379.
- Pantin, H. M., & Carver, C. S. (1982). Induced Competence and the Bystander Effect 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 12(2), 100-111.
- Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave it: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78, 949–959.
- Parzefall, M. & Stalin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63, 761–780.
- Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24, 235–240.
- Payne, J., Cluff, L., Lang, J., Matson-Koffman, D., Morgan-Lopez, A. (2018). Elements of a workplace culture of health, perceived organizational support for health, and lifestyle risk. *American Journal of Health Promotion*, 32, 1555–1567.

- Pelkie, N. G. (2000). *Dissent in a professional self-governing regulatory organization: A qualitative study*. (Publication No. 304664736) [Doctoral dissertation, Saybrook Graduate School and Research Center]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/304664736/FD30646D39934C25PQ/1?accountid=16595>
- Perry, K. L., Hegstrom, T. G., & Stull, J. B. (1994). Tandem Computers' town meetings: Enhancing employee voice. *Visions of the corporate future: Tools and techniques*, 115-121.
- Perruci, R., Anderson, R. M., Schendel, D. E., & Trachtman, L. E. (1980). Whistleblowing: Professionals' resistance to organizational authority. *Social Problems*, 28(2), 149-164. <https://www.jstor.org/stable/pdf/800148.pdf>
- Peterson, L. (1983). Role of donor competence, donor age, and peer presence on helping in an emergency. *Developmental Psychology*, 19(6), 873.
- Piliavin, J. A. (2009). Altruism and helping: The evolution of a field: The 2008 Cooley-Mead presentation1. *Social Psychology Quarterly*, 72(3), 209-225.
- Piliavin, J. A., & Piliavin, I. M. (1972). The effect of blood on reactions to a victim. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(3), 353-361.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Polat, M. K. (2022). *Sosyal medya kullanıcılarında seyirci kalma etkisi ve siyasal katılım ilişkisi: Gaziantep örneği* [Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rasouli, R., Mooghali, A., Mousavi, M., & Rashidi, M. (2013). Designing and explaining the model of knowledge workers' retention with emphasis on HRM practices. *Management Science Letters*, 3(4), 1145-1154.
- Read, W. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, 2-16.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Redmond, V. V. M. (2014). *Examining the relationship between conflict management styles, upward dissent tactics, and leader-member-social-exchange* (Publication No.

1643246424) [Doctoral dissertation, North Carolina State University]. ProQuest Dissertations and Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/1643246424/F915F2C289824184PQ/1?accountid=16595>

- Ren, Z. J., Tao, R. S., & Hu, Z. H. (2018). Impact of organization career management on career growth of knowledge employee: Mediation effect of perceived organizational support. *Journal of Hubei University of Arts and Science*, 39(5), 48-52.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 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.
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 56-73.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. N.J.: Prentice Hall.
- Roberto, M. A. (2006). *Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer*. Pearson Education Inc., New Jersey.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205–215.
- Roccas, S., & Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 88–106. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602_01)
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51, 933-962.
- Rodriguez-Munoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jimenez, B., & Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23, 225-243.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: the MUM effect. *Sociometry*, 33, 253–263.
- Rosette, A. S., Hewlin, P. F., Carton, D. (2008). Action, not silence is golden: Why organizational observations sustain or combat racial micro-aggressions. Duke University. Unpublished manuscript.
- Rossier, J., Dahourou, D. & McCrae, R. R. (2005) Structural and Mean-Level Analyses of the Five-Factor Model and Locus of Control: Further Evidence From Africa. *J Cross-Cultural Psychol*, 36, 227-246.

- Rotter J.B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*, New York: Prentice-Hall.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1). 1-28.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G., III (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responsiveness to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), 80-103.
- Rutkowski, G. K., Gruder, C. L., & Romer, D. (1983). Group cohesiveness, social norms, and bystander intervention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(3), 545.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069.
- Sarianti, R., & Armida, S. (2020, March). The influence of distributive justice and perceived organizational support on organizational citizenship behavior. In *4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019)* (pp. 924-930). Atlantis Press.
- Scheer, K., Rabl, T., & Köbis, N. C. (2022). AI-Based Software as Anti-Corruption Agent and Its Influence on Employees' Likelihood of Whistleblowing. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 15895). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Schwartz, S. H., & Clausen, G. T. (1970). Responsibility, norms, and helping in an emergency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(2), 299.
- Schwartz, S. H., & Gottlieb, A. (1976). Bystander reactions to a violent theft: Crime in Jerusalem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(6), 1188.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Optimistic self-beliefs as a resource factor in coping with stress. In *Extreme stress and communities: Impact and intervention* (pp. 159-177). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Scully, M., & Rowe, M. (2009). Bystander training within organizations. *Journal of the International Ombudsman Association*, 2(1), 1-9.
- Shaffer, D. R., Rogle, M., & Hendrlick, C. (1975). Intervention in the library: The effect of increased responsibility on bystanders' willingness to prevent a theft. *Journal of Applied Social Psychology*, 5(4), 303-319.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.

- Shanock, S., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano, & M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774.
- Shoss, M., Eisenberger, R., Restubog, S., & Zagenczyk, T. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168. <https://doi.org/10.1037/a0030687>
- Shotland, R. L., & Heinold, W. D. (1985). Bystander response to arterial bleeding: helping skills, the decision-making process, and differentiating the helping response. *Journal of Personality And Social Psychology*, 49(2), 347.
- Silva, M., Luisa, L., & Conceição, B. (2004). OSCI: An organizational and safety climate inventory. *Safety Science*, 42(3), 205-220.
- Sinaga, S., Salim, S. R. A., & Absah, Y. (2018, January). The Effect Of Education And Training (Total) On Education: Performance Through Education Competency With Organization Support As Variable Moderating On School Country Police (Spn) Polda Sumut. In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*, (pp. 396-402). Atlantis Press.
- Singh, A. K., & Singh, S. (2013). Perceived organisational support and organisational citizenship behaviour: the mediating role of personality. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 39(1), 117-125.
- Skarlicki, D. P., & Kulik, C. T. (2004). Third-party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-229.
- Sollitto, M., & Myers, S. A. (2015). Peer coworker relationships: Influences on the expression of lateral dissent. *Communication Reports*, 28(1), 36-47. <https://doi.org/10.1080/08934215.2014.925569>
- Sprafkin, J. N., Liebert, R. M., & Poulos, R. W. (1975). Effects of a prosocial televised example on children's helping. *Journal of Experimental Child Psychology*, 20(1), 119-126.
- Sprague, J., & Rudd, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169–193.
- Stamper, C., & Johnlke, M. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00025-4)
- Staub, E. (1970). A child in distress: The effect of focusing responsibility on children on their attempts to help. *Developmental Psychology*, 2(1), 152.

- Stevenson, M. (2022). Hidden in plain sight: the bystander effect and the mobilisation of modern slavery whistleblowing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(1), 128-139.
- Stewart, L. P. (1980). "Whistle Blowing": Implications for organizational communication. *Journal of Communication*, 30(4), 90-101.
- Stinglhamber, F., Ohana, M., Caesens, G., & Meyer, M. (2020). Perceived organizational support: the interactive role of coworkers' perceptions and employees' voice. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 107-124.
- Struthers, C. W., Deborah L. M., Connie J. B. and, Gemma L. B. (2001). Effects of Causal Attributions on Coworker Interactions: A Social Motivation Perspective. *Basic And Applied Social Psychology*, 23(3), 169-181.
- Şentürk, F. K., & Coşkun, M. (2018). Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1703-1721.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, 7. baskı, Konya.
- Tafarodi, R. W., & Swann, W. B. (1995). Self-liking and self-competence as dimensions of global self-esteem: Initial validation of a measure. *Journal of Personality Assessment*, 65, 322-342.
- Tajfel H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- Tan, X. H. (2012). The influence of matching personal and organizational values on employees' work engagement and perceived organizational support. *Psychological Science*, 35 (4), 937-977. <http://dx.doi.org/10.16719/j.cnki.16716981.2012.04.015>
- Tatlıoğlu, S. S. (2020). *Şiddet olgusu ve yeni nesil seyirci kalma etkisi: Sosyal medya ve gerçek hayat ikilemi* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Taylor, D., Grant, J., Hamdy, H., Grant, L., Marei, H., & Venkatramana, M. (2020). Transformation to learning from a distance. *MedEdPublish*, 9 (76).
- Taylor, E., Banyard, V., Grych, J., & Hamby, S. (2019). Not all behind closed doors: Examining bystander involvement in intimate partner violence. *Journal of Interpersonal Violence*, 34(18), 3915-3935.
- Tekmen, E. E. (2016). Çalışan sessizlik davranışının azaltılmasında algılanan örgütsel destek etkili midir?. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 53-75.
- Tesser, A., S. Rosen, and T. R. Batchelor. (1972). On the Reluctance to Communicate Bad News (The Mum Effect): A Role Play Extension. *Journal of Personality* 40, 88-103.
- Thomas, K. A., De Freitas, J., DeScioli, P., & Pinker, S. (2016). Recursive mentalizing and common knowledge in the bystander effect. *Journal of Experimental Psychology: General*, 145(5), 621.
- Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (1985). Masculinity inhibits helping in emergencies: Personality does predict the bystander effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), 420. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.2.420>

- Timmerman, P. D. and W. Harrison. (2005). The Discretionary Use of Electronic Media: Four Considerations for Bad News Bearers. *Journal of Business Communication* 42, 379-389.
- Tompkins, P. K. (2000). Community as a Means of Organizational Control. *Communication and Community*, 111.
- Tompkins, P.K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R.D. McPhee & P.K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 179-210). Beverly Hills: Sage.
- Tootell, B., Croucher, S. M., Cullinane, J., Kelly, S., & Ashwell, D. (2023). The overlap between workplace bullying and organizational dissent in New Zealand. *International Journal of Conflict Management*.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Stride, C. B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: the mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 319.
- Tuckman, B., & Chapman, A. (1965). Forming, storming, norming, & performing team development model. *America: Situtational Leadership*.
- Tuna, A.A. (2015). *Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi].
- Turner, M., & Pratkanis, A. (1998). A Social Identity Maintenance Model of Group Think. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 210-235. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1998.2757>
- 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.
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Twenge, M. J., Zhang, L. & Im C. (2004). It's Beyond My Control: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Increasing Externality in Locus of Control, 1960-2002. *Pers Soc Psychol Rev*, 8(3), 308-319.
- Uhl-Bien M, Maslyn J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511-532. DOI:10.1016/S0149-2063\_03\_00023-0
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Uys, T. (2000). The Politicisation of Whistleblowers: A Case Study. *Business Ethics: A European Review* 9(4), 259-267.

- Van Bommel, M., van Prooijen, J. W., Elffers, H., & Van Lange, P. A. (2016). The lonely bystander: ostracism leads to less helping in virtual bystander situations. *Social Influence*, 11(3), 141-150.
- Van Bommel, M., Van Prooijen, J. W., Elffers, H., & Van Lange, P. A. (2012). Be aware to care: Public self-awareness leads to a reversal of the bystander effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 926-930.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195.
- Van Heugten, K. (2011). Theorizing active bystanders as change agents in workplace bullying of social workers. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 92(2), 219-224.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 27(1), 63-69.
- Voelpel, S. C., Eckhoff, R. A., & Förster, J. (2008). David against Goliath? Group size and bystander effects in virtual knowledge sharing. *Human Relations*, 61(2), 271-295.
- Vredenburg, D., & Brender, Y. (1993). The relevance of democracy to organizational management. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 99-114.
- Vural, S. (2023). Why Are Flight Psychologists Important to Flight Safety?. *Journal of Aviation*, 7(1), 156-160.
- Waldron, V. R., & Kassing, J. W. (Eds.). (2010). *Managing Risk in Communication Encounters: Strategies for the Workplace*. Sage.
- Wallace, R. A. & Wolf, A. (2004). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*. Elburuz L. ve Ayas M. R. (Çev.), Punto Yayıncılık: İzmir.
- Wang, X.; Liu, L.; Zou, F.; Hao, J.; Wu, H. (2017). Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among Chinese female nurses. *BioMed Res. Int.*, 2017, 5284628.
- Watt, J. D., & Hargis, M. B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underdevelopment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business & Psychology*, 25(1), 163-174. [http s :// doi. 10.1007/s10869 009 9138 9](https://doi.org/10.1007/s10869-009-9138-9)
- Wayne, S. J. & R. C. Liden (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590.

- Weiner, B. (1980). A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior: An analysis of judgments of help-giving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 186–200. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.39.2.186>
- Weiner, B. (2018). The legacy of an attribution approach to motivation and emotion: A no-crisis zone. *Motivation Science*, 4(1), 4. <https://doi.org/10.1037/mot0000082>
- Wee, S., Todd, M.J., Oshiro, M., Greene, E. and Frye, V. (2016). Modifiers of neighbours' bystander intervention in intimate partner violence: a concept mapping study. *Violence and Gender*, 3(1), 55-63.
- Wijaya, C. N., Roberts, L. D., & Kane, R. T. (2022). Attribution theory, bystander effect and willingness to intervene in intimate partner violence. *Journal of Interpersonal Violence*, 37(14), 12453-12474.
- Wilson, D. S., & Sober, E. (1994). Reintroducing group selection to the human behavioral sciences. *Behavioral and Brain Sciences*, 17(4), 585-608.
- Winterton, J., & Winterton, R. (1997). Does management development add value?. *British Journal of Management*, 8, 65-76.
- Witte, T. H., Casper, D. M., Hackman, C. L., & Mulla, M. M. (2017). Bystander interventions for sexual assault and dating violence on college campuses: Are we putting bystanders in harm's way?. *Journal of American College Health*, 65(3), 149–157.
- Wright, M. D. (2013). *The role of teamwork schema similarity and group atmosphere in perceptions of conversational appropriateness and organizational dissent* [Unpublished Master Thesis, College of Communication Texas Christian University].
- Xue, Q. (2017). *The study of influence of perceived organizational justice on "post 90s" employees' job involvement: The mediating role of perceived organizational support* [Unpublished master's thesis, Anhui University of Science and Technology, China].
- Yalçın, S., & Saygı, E. (2021). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 5(4), 402-426.
- Yang, F., Zhang, L. H., & Huo, M. (2011). Can interactive fairness really arouse the responsibility of female managers in China? The mediating role of perceived organizational support. *Economic science*, 6, 117-128.
- Yasa, I. B. A., Sukayasa, I. K., & Utami, N. M. M. A. (2022). Organizational culture moderates the effect of bystander effect and internal control on accounting fraud trends in village credit institutions in Jembrana Regency. *International Journal Of Research In Business And Social Science (IJRBS)*, 11(7), 210-217.
- Yee, S. L., Shanti, S. C. & Abd Razak, S. S. (2018). Employee voice and communication of dissent in an organizational setting in Malaysia: A case study. *LSP International Journal*, 5(1), 23-47. <https://doi.org/10.11113/lspi.v5n1.62>
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.

- You, L., & Lee, Y. H. (2019). The bystander effect in cyberbullying on social network sites: Anonymity, group size, and intervention intentions. *Telematics and Informatics*, 45, 101284.
- Yu, K., Liu, X. Y., & Huang, Y. H. (2017). Research on the influence of visionary leadership on employees' voice behavior: The role of organizational support and challenge-based stress assessment. *Modern Management Science*, 5, 106-108.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi. *İ. U. İşletme Fakültesi Dergisi*, (35), 7-32.
- Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Gibney, R., Murrell, A. J., & Thatcher, J. B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 127-138. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.004>
- Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V., & Saeed, K. (2016). Organizational dissent dynamics: a conceptual framework. *Management Communication Quarterly*, 31(2), 258-277.
- Zeng, C. & Croucher, S. M. (2017). An exploration of organizational dissent and workplace freedom of speech among young Professional intra-urban migrants in Shanghai. *Journal of International and Intercultural Communication*, 10(3), 201-218. <https://doi.org/10.1080/17513057.2016.1272706>
- Zhang, N. (2018). *Empirical study on influence of organizational socialization strategy, perceived organizational support upon employee turnover intention* [Unpublished master's thesis, Shandong University, China].
- Zhang, Y., Farh, J.-L., & Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: A grounded investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 422-446.
- Zheng, D., Wu, H., Eisenberger, R., Shore, L. M., Tetrick, L. E., & Buffardi, L. C. (2013, August). Contribution of information seeking to organizational newcomers' leader-member exchange. *Academy of Management, Lake Buena Vista, FL*.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1- Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın

2- Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar

3- Eğitim durumunuz:

( ) Lise ve altı ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

4- Kaç yaşındasınız?

( ) 20-40 ( ) 41-60 ( ) 61 ve üzeri

5- İşinizde kaç yıllık tecrübeye sahipsiniz?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 10 yıl ve daha fazla

### Örgütsel destek algısı ölçeği

| Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili örgütsel destek algınızı (örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar) ölçecek birtakım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. |                                                                                            | Hiç Katılmıyorum | Çok Az Katılıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Oldukça Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| 1.                                                                                                                                                                                                                                                         | Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.                                                      | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 2.                                                                                                                                                                                                                                                         | Çalıştığım kurum mutluluğuma ve refahıma gerçekten önem verir                              | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 3.                                                                                                                                                                                                                                                         | Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.                         | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 4.                                                                                                                                                                                                                                                         | Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman yardıma hazırdır. | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 5.                                                                                                                                                                                                                                                         | Çalıştığım kurum istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayacaktır.                            | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 6.                                                                                                                                                                                                                                                         | Çalıştığım kurum fırsat bulduğu taktirde iyi niyetimi kötüye kullanır.                     | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 7.                                                                                                                                                                                                                                                         | Çalıştığım kurumun beni umursamadığını düşünüyorum.                                        | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 8.                                                                                                                                                                                                                                                         | Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.          | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |

## Örgütsel Muhalefet Ölçeği

| Aşağıdaki maddeler örgütsel muhalefet (çalışanların iş yerindeki memnuniyetsizliklerini dile getirmeleri) ile ilgilidir. Aşağıdaki soruları okuyarak katılma derecenizi belirtiniz. |                                                                                                          | Hiç Katılmıyorum | Çok Az Katılıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Oldukça Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| 1.                                                                                                                                                                                  | İşyerinde uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinirim.                       | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 2.                                                                                                                                                                                  | İşle ilgili endişelerimi evde tartışmayı reddederim.                                                     | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 3.                                                                                                                                                                                  | Bu işyerindeki verimsizlikleri herkesin önünde eleştiririm.                                              | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 4.                                                                                                                                                                                  | Yönetimi sorgulamam.                                                                                     | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 5.                                                                                                                                                                                  | İşyeri önerilerini sorgulamaya çekinirim.                                                                | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 6.                                                                                                                                                                                  | Çalışanlar işyerindeki değişikliklerle ilgili şikayet ettiklerinde onlara katılırım.                     | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 7.                                                                                                                                                                                  | Ailemin önünde işle ilgili konularda şikayet etmem.                                                      | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 8.                                                                                                                                                                                  | İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşırım.                                      | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 9.                                                                                                                                                                                  | İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu amirime söylemem.                                                 | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 10.                                                                                                                                                                                 | İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi aile üyeleriyle ve iş dışındaki arkadaşlarla tartışırım. | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 11.                                                                                                                                                                                 | Yararlı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşırım.        | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 12.                                                                                                                                                                                 | İşlerin yapılış şekli hakkındaki fikirlerimi diğer çalışanlara açarım.                                   | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 13.                                                                                                                                                                                 | İşyeri kararlarını sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle paylaşırım.                     | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 14.                                                                                                                                                                                 | İşle ilgili hayal kırıklıklarımı nadiren eşimin veya iş dışından arkadaşlarımla önünde dile getiririm.   | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 15.                                                                                                                                                                                 | Yönetime veya amirime işyerimdeki verimsizliği düzeltecek önerilerde bulunurum.                          | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 16.                                                                                                                                                                                 | İşyeri dışından insanlarla işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.                                   | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 17.                                                                                                                                                                                 | Yönetimle onlarla aynı fikirde olmadığım konuları paylaşmam.                                             | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 18.                                                                                                                                                                                 | Çalışma arkadaşlarımla çok nadiren işyeriyle ilgili şikayetlerimi görüşürüm.                             | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 19.                                                                                                                                                                                 | Çalışanların haksız muamele gördüğüne inandığımda bunu yönetime söylerim.                                | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 20.                                                                                                                                                                                 | İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.         | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |

### Seyirci Kalma Etkisi Ölçeği

| Kıymetli katılımcı,<br>Aşağıdaki maddeler çalışanların Seyirci Kalma (bir olaya şahitlik eden kişi sayısı arttıkça olaya müdahale süresinin uzaması) nedenleriyle ilgilidir. Birazdan yanıtlayacağınız 12 soruyu, iş yerinizde şahitlik ettiğiniz acil bir durum karşısında müdahalede bulunabilme olanağınız varken müdahalede geciktiğiniz veya hiç müdahale etmediğiniz bir olayı düşünerek cevaplamanız rica olunur. |                                                                                                                                                                    | Hiç Katılmıyorum | Çok Az Katılıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Oldukça Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| 1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Etrafta benden başka müdahalede bulunabilecek kişiler vardı bu yüzden müdahale etmedim/geciktim.                                                                   | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Olayı acil bir durum olarak algılamadığım için müdahalede bulunmadım/geciktim.                                                                                     | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Olayda karşı cinsten bireyler olduğu için müdahalede bulunmaktan kaçındım/geciktim.                                                                                | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 4.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Yardıma ihtiyacı olan kişiyi tanımadığım ve bu yüzden neyle karşılaşacağımı bilmediğim için yardım etmekten kaçındım/geciktim.                                     | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 5.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Yaşanan olay bana duygusal olarak bir anlam ifade etmediğinden müdahalede bulunmadım/geciktim.                                                                     | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 6.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Benim veya ailemin finansal durumunu etkileyebileceğinden endişelendiğim için birine yardım etmekten kaçındım/geciktim.                                            | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 7.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Acil durum esnasında yardıma ihtiyacı olan birine yardım etmedim/geciktim çünkü şiddete uğramaktan ve yaralanmaktan korktum.                                       | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 8.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Benim müdahalem ile durumun daha kötü bir hal alabileceğini düşündüğüm için acil duruma müdahale etmekten kaçındım/geciktim.                                       | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 9.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Acil durum esnasında yardıma ihtiyacı olan birine yardım etmedim/geciktim çünkü olaydan sorumlu tutulma riskim vardı (ve bu durum gelecekte beni etkileyebilirdi). | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 10.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Mağdurun, doğrudan benden yardım talep etmesini beklediğimden yardım etmedim/geciktim.                                                                             | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 11.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Olaya müdahale edip etmeme konusunda kararsız kaldım ve müdahalede bulunmadım/geciktim.                                                                            | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |
| 12.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Yaşanan olay dikkat çekiciydi ve olayın devamında neler yaşanacağını merak ettiğim için müdahalede bulunmadım/geciktim.                                            | 1                | 2                  | 3                              | 4                   | 5                   |

**EK3: ÖZGEÇMİŞ**

| ÖZGEÇMİŞ                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------|
| Adı-Soyadı                                | Mehmet Fatih                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            | Vural                     |
| Doğum Yeri ve Yılı                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |                           |
| Bildiği Yabancı Diller                    | İngilizce                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |                           |
| Eğitim Durumu                             | Başlama - Bitirme Yılı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            | Kurum Adı                 |
| Lise                                      | 2000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2003       | Malatya Lisesi            |
| Lisans                                    | 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2013       | Kafkas Üniversitesi       |
| Yüksek Lisans                             | 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2017       | Kafkas Üniversitesi       |
| Doktora                                   | 2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2024       | Bursa Uludağ Üniversitesi |
| Çalıştığı Kurum (lar)                     | Başlama - Ayrılma Yılı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            | Çalışılan Kurumun Adı     |
| 1.                                        | 2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            | Ardahan Üniversitesi      |
| 2.                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |                           |
| 3.                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |                           |
| Üye Olduğu Bilimsel ve Meslekî Kuruluşlar |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |                           |
| Katıldığı Proje ve Toplantılar            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |                           |
| Yayınlar:                                 | Yıldız, S., & Vural, M. F. (2019). A cultural perspective of the glass cliff phenomenon. <i>Ege Academic Review</i> , 19(3), 309-321.<br>Uzun, C., Vural, M. F., & Özişli, Ö. (2020). Türk sağlık alanında kurumsal mantıklar: sakarya ili ikinci basamak kamu hastaneleri üzerine bir araştırma. <i>Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</i> , 39(1), 21-54. |            |                           |
| Diğer:                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |                           |
| İletişim (e-posta):                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |                           |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tarih      | 22.01.2024                |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | İmza       |                           |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Adı-Soyadı | Mehmet Fatih Vural        |