

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE


DOI: 10.52122/nisantasisbd.1799148

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYİNİN
ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

İstanbul Gedik Üniversitesi, Uluslararası Ticaret
ve Finansman (İng.) Bölümü.

e-posta: ahmet.erkasap@gedik.edu.tr

 0000-0002-6239-1700

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde algılanan yönetici desteği ve örgütsel muhalefet düzeylerinin çalışanların sürdürülebilir performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma, farklı sektörlerde görev yapan 400 çalışanın katılımıyla yürütülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçümlerin istatistiksel olarak uygun olduğu belirlenmiştir. Verilerin analizi kapsamında tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular, yöneticilerinden daha yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların görevlerini daha planlı, motive ve uzun vadeli biçimde sürdürdüklerini göstermiştir. Benzer şekilde, çalışanların örgüt içinde düşüncelerini açıkça ifade edebildiği, eleştirel ve yapıcı bir iletişim ortamının var olduğu durumlarda performanslarının daha sürdürülebilir hale geldiği tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici desteğinin, çalışanların muhalefet davranışlarını daha yapıcı bir biçimde sergilemelerini kolaylaştırdığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, çalışan performansının yalnızca bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda yönetici desteği, örgütsel iklim ve açık iletişim kültürü gibi çevresel faktörlerden de etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda çalışma, örgütlerde destekleyici liderlik anlayışının ve demokratik iletişim ortamının geliştirilmesinin, sürdürülebilir performansın sağlanması açısından stratejik bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Bulgular, yöneticiler ve politika yapıcılar için hem kuramsal hem de uygulamaya dönük önemli öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Yönetici Desteği, Örgütsel Muhalefet, Sürdürülebilir Performans

THE IMPACT OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT AND ORGANIZATIONAL DISSENT ON EMPLOYEES' SUSTAINABLE PERFORMANCE

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of perceived supervisor support and organizational dissent on employees' sustainable performance. The research involved 400 individuals from various areas. The validity and reliability evaluations of the scales employed in the study indicated that the measurements were statistically sound. Descriptive statistics, correlation, and regression analyses were utilized in the data analysis. The results indicated that employees who recognized greater supervisor support executed their responsibilities in a more organized, motivated, and strategic manner. It was similarly observed that employee performance became more sustainable when individuals could articulate their ideas freely within the firm and when an atmosphere of critical and constructive communication prevailed. Moreover, it was noted that supervisor support enhanced employees' capacity to articulate their dissent more constructively. The findings indicated that employee performance is affected by both human traits and environmental influences, including supervisor support, organizational dissent, and a culture of open communication. The study highlights that cultivating a supportive leadership style and a democratic communication atmosphere within businesses is a crucial factor in achieving sustainable performance. The results provide significant theoretical and practical guidance for managers and policymakers.

Keywords: Perceived Supervisor Support, Organizational Dissent, Sustainable Performance

Geliş Tarihi/Received: 07.10.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 12.12.2025

Yayın Tarihi/Printed Date: 30.12.2025

Kaynak Gösterme: Erkasap, A. (2025). "Algılanan Yönetici Desteği Ve Örgütsel Muhalefet Düzeyinin Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Üzerindeki Etkisi". *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2) 975-991.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, hızlı değişimlerin, artan rekabetin ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımların belirleyici olduğu bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve uzun vadeli başarısını sürdürebilmesi, yalnızca teknolojik yatırımlar veya finansal kaynaklarla değil, aynı zamanda insan kaynağının etkin yönetimi ile mümkün olmaktadır. Çalışanların performansları, örgütlerin temel çıktılarının şekillenmesinde kritik bir rol oynamakta; bu performansın sürdürülebilirliği ise, örgütsel devamlılık ve toplumsal sorumluluk anlayışı açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Sürdürülebilir performans, yalnızca kısa vadeli üretkenlik ve verimlilik göstergeleri ile değil, aynı zamanda uzun vadeli değer yaratma, çalışanların motivasyonunu ve iyi oluşunu koruma ile de doğrudan ilişkili bir kavramdır (Liu vd., 2024).

Örgütsel davranış literatürü, çalışanların performanslarını belirleyen faktörler arasında özellikle yönetici desteği ve örgüt içi iletişim iklimine vurgu yapmaktadır. Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticileri tarafından değerli görüldüklerine, katkılarının takdir edildiğine ve ihtiyaçlarının dikkate alındığına dair algılarını ifade etmektedir. Bu algı, çalışanların iş doyumunu, bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmakta; aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir performansın inşasında önemli bir rol üstlenmektedir. Yöneticilerin destekleyici tutumları, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmeleriyle sınırlı kalmamakta; onların yenilikçi, katılımcı ve sorumluluk sahibi bireyler olarak örgüte katkı sunmalarına da imkân tanımaktadır (Sijbom vd., 2024).

Öte yandan, örgütlerde eleştirel bakış açıları ve farklı fikirleri ifade etme biçimi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet, çalışanların performansını etkileyen bir diğer önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel süreçlere yönelik eleştirilerini dile getirmeleri, örgütlerin hatalarını görmesine, iyileştirme yapmasına ve yenilikçi bir iklim oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Ancak bu muhalefet davranışları, örgütsel iklimin niteliğine ve yönetici tutumlarına bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Yapıcı bir iletişim ortamında çalışanların muhalefeti, performansı destekleyen bir unsur hâline gelirken; baskıcı veya cezalandırıcı ortamlarda ise çalışanların sessizleşmesine ve performansın olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir (Ak vd., 2024).

Bu çerçevede, algılanan yönetici desteği ile örgütsel muhalefet düzeyinin birlikte ele alınması, çalışanların sürdürülebilir performansını açıklamada kritik bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Yönetici desteğinin sağladığı psikolojik güvenlik, çalışanların muhalefetlerini yapıcı biçimde ifade etmelerini kolaylaştırmakta; bu durum ise hem bireysel performansın hem de örgütsel çıktının sürdürülebilir olmasına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, yönetici desteği ve örgütsel muhalefetin etkileşimi, modern örgütlerde yalnızca kısa vadeli verimlilik için değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir performans için de belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırma, algılanan yönetici desteği ve örgütsel muhalefet düzeyinin çalışanların sürdürülebilir performansları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın bulguları, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatürüne katkı sağlamanın yanı sıra, yöneticilere ve politika yapıcılara çalışan performansını sürdürülebilir kılmak adına yol gösterici nitelikte olacaktır. Ayrıca, araştırmanın sonuçları, örgütlerde demokratik iletişim ortamının ve destekleyici liderlik anlayışının geliştirilmesine yönelik önemli çıkarımlar sunacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Algılanan Yönetici Desteği

Algılanan yönetici desteği, çalışanların üstlerinden gördükleri ilgi, değer verme ve katkılarının takdir edilmesi algısını ifade etmektedir. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986), bu kavramı ilk kez "algılanan örgütsel destek" bağlamında tanımlamış ve çalışanların, örgütün kendi emeklerini ve katkılarını ne derece değerli bulduğunu algılamalarının iş yaşamındaki motivasyon ve bağlılık süreçlerini etkilediğini ileri sürmüştür. Yıldırım (2008), algılanan örgütsel destek ölçeğini Türkçe'ye uyarlamış ve çalışanların örgütlerinden aldıkları destek algısının, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi kritik değişkenler üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Buradan hareketle, yönetici desteğinin yalnızca teknik bir işlev değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir unsur olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanlar, yöneticilerinden adaletli, destekleyici ve katılımcı bir yaklaşım gördüklerinde, işlerine daha fazla enerji ve bağlılıkla yönelmektedirler (Eisenberger vd., 1986). Bu bağlamda, algılanan yönetici desteği kavramı, örgütsel destek algısının bir alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yöneticiler, örgütün çalışan ile doğrudan temas kuran temsilcileri olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, bir çalışanın yöneticisinden aldığı desteği yüksek düzeyde algılaması, örgütsel desteği de yüksek düzeyde algılamasına neden olmaktadır (Yıldırım, 2008).

Kim ve Beehr (2018), güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını ve çalışanların işe yönelik daha yüksek bir "mevcudiyet" sergilediğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına özerklik tanıması, karar süreçlerine katılmalarını sağlaması ve iş ortamında psikolojik güvenliği artırması, algılanan yönetici desteğini yükselten faktörler arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin davranışları, yalnızca görevlerin yürütülmesinde değil, aynı zamanda çalışanların sürdürülebilir performanslarının sağlanmasında da kritik bir rol üstlenmektedir.

Sonuç olarak, algılanan yönetici desteği, çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu, örgütsel bağlılığını ve performansını artıran temel bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel destek teorisi bağlamında ele alındığında,

yöneticilerin sergiledikleri destekleyici davranışların, çalışanların sürdürülebilir performanslarını doğrudan ve dolaylı yollarla etkileyen önemli bir değişken olduğu anlaşılmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Yıldırım, 2008; Kim & Beehr, 2018).

1.2. Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içinde gözlemedikleri sorunlar, adaletsizlikler veya uygunsuz uygulamalar karşısında seslerini çıkarmaları, görüşlerini ifade etmeleri ve eleştirel bir tavır sergilemeleri süreci olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998). Kassing'in geliştirdiği örgütsel muhalefet ölçeği, çalışanların örgüt içerisindeki muhalif davranışlarının düzeyini, biçimini ve yönelimlerini ölçmek üzere oluşturulmuş ve bu alanda temel referans kabul edilmiştir. Örgütsel muhalefet, yalnızca bir karşıtlık veya itaatsizlik olarak görülmemekte, aksine örgütlerin kendilerini geliştirmesi, hatalı uygulamaları düzeltmesi ve daha sağlıklı bir iletişim ortamı yaratması için gerekli bir işlev olarak değerlendirilmektedir (Kassing & Armstrong, 2002).

Dağlı (2015), örgütsel muhalefet ölçeğini Türkçe'ye uyarlayarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, muhalefetin örgütler açısından olumsuz değil, aksine yenilik, değişim ve gelişim için olumlu bir araç olabileceği ortaya konulmuştur. Türkçe uyarlama çalışması, özellikle çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin geri bildirim verme biçimlerinin kültürel bağlamda farklılaşabileceğini göstermektedir.

Kassing ve Armstrong (2002), muhalefeti tetikleyen olayların çalışanlarda farklı türde tepkilere yol açtığını belirtmektedir. Çalışanlar, kimi zaman doğrudan yöneticilerine muhalefet ederken, kimi zaman dolaylı yollarla veya meslektaşları aracılığıyla seslerini yükseltmektedirler. Bu durum, örgütsel muhalefetin yalnızca bireysel bir tepki değil, aynı zamanda örgüt içi iletişim dinamiklerinin bir sonucu olduğunu göstermektedir.

Örgütsel muhalefetin yapıcı ve yıkıcı boyutları bulunmaktadır. Yapıcı muhalefet, örgütün gelişimine katkı sağlamakta; çalışanların seslerini duyurması sayesinde örgüt, hatalarını görerek düzeltme fırsatı elde etmektedir. Buna karşın, yıkıcı muhalefet, yalnızca çatışma yaratmakta ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemektedir (Kassing, 1998). Bu bağlamda, örgütsel muhalefetin çalışanların sürdürülebilir performansı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabileceği değerlendirilmektedir.

1.3. Çalışanların Sürdürülebilir Performansı

Performans kavramı, uzun yıllardır yönetim ve örgütsel davranış literatürünün temel konularından biri olmuştur. Ancak son yıllarda, performansın yalnızca kısa vadeli çıktılarla değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik boyutuyla da ele alınması gerekliliği gündeme gelmiştir. Sürdürülebilir performans, çalışanların yalnızca anlık başarıları değil, uzun vadeli olarak dengeli, istikrarlı ve çevresel-etik değerlerle uyumlu biçimde performans göstermeleri anlamına gelmektedir (Ji, Xu & Wang, 2018).

Ji, Xu ve Wang (2018) tarafından geliştirilen sürdürülebilir performans ölçeği, çalışanların iş süreçlerindeki uzun vadeli katkılarını ölçmek üzere tasarlanmış ve bu alanda öncü bir çalışma olarak kabul edilmiştir. Daha sonra Çilhoroz, Topaktaş ve Işık (2023), ölçeğin Türkçe uyarlamasını gerçekleştirmiş ve geçerlik ile güvenilirlik bulgularını ortaya koymuştur. Bu uyarlama, Türk iş dünyasında çalışanların sürdürülebilir performansını ölçmek için önemli bir araç hâline gelmiştir.

Sürdürülebilir performans, yalnızca finansal ya da nicel çıktılarla değil, aynı zamanda etik, çevresel ve toplumsal sorumluluk boyutlarıyla da değerlendirilmektedir. Paillé, Chen, Boiral ve Jin (2014), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan düzeyinde çevresel performans üzerindeki etkilerini incelemiş ve sürdürülebilir performansın örgütsel politikalarla doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların çevresel değerlere duyarlı, uzun vadeli katkılar sunabilmesi, örgütlerin toplumsal sorumluluk hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Çilhoroz, Topaktaş ve Işık (2023), sürdürülebilir performansın yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda örgütsel iklim, liderlik tarzları ve yönetici desteği gibi çevresel faktörlerle de yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu açıdan, sürdürülebilir performansın geliştirilmesi için örgütlerin yalnızca bireysel yetkinliklere değil, aynı zamanda yönetsel uygulamalara da odaklanması gerekmektedir.

1.4. Değişkenler Üzerine Yapılmış Araştırmalar

Örgütsel davranış literatüründe algılanan yönetici desteği, örgütsel muhalefet, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık kavramları son yıllarda yoğun biçimde araştırılmaktadır. Bu kavramların özellikle çalışanların performansları, örgüte bağlılıkları ve iş yerindeki tutumları üzerinde belirleyici olduğu yönünde güçlü bir görüş birliği bulunmaktadır.

Göktepe (2017) tarafından geliştirilen "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği", konunun Türkiye bağlamında ele alınmasına öncülük eden çalışmalardan biridir. Araştırmada ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, algılanan yönetici desteğinin iki boyutlu bir yapı sergilediği ortaya konulmuştur. Bu ölçek, sonraki çalışmalarda yönetici desteğini ölçmede kullanılan önemli bir araç hâline gelmiştir. Benzer şekilde, Ece ve Gültekin (2018), kamu sektöründe yaptıkları araştırmada yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Özellikle çalışanların yöneticilerinden algıladıkları destek düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılıklarının da anlamlı şekilde güçlendiği belirlenmiştir.

Karabulut ve Seymen (2020), paternalist liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisini ortaya koymuştur. Çalışmanın bulguları, paternalist liderliğin özdeşleşmeyi artırdığını, ancak bu etkinin yöneticiden algılanan destek aracılığıyla daha da güçlendiğini göstermektedir. Bu durum, yönetici desteğinin sadece doğrudan değil, aynı zamanda dolaylı mekanizmalar aracılığıyla da örgütsel çıktıları etkilediğini ortaya koymaktadır.

Kerse, Soyalin ve Karabey (2016) ise, kişi-örgüt uyumu, nötrleştirme ve algılanan yönetici desteğinin çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgular, yönetici desteğinin çalışanların olumsuz davranışlarını azaltmada kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Yöneticilerden algılanan desteğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların işten kaçınma eğilimleri zayıflamakta, bu da örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütsel muhalefet literatürüne bakıldığında, Kılınç, Yayla ve Demirtaş (2020) sağlık çalışanları üzerinde yürüttükleri araştırmada örgütsel mahkumlaşmanın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgular, mahkumiyet hissini muhalefet davranışlarını pozitif yönde etkilediğini, ancak alt boyutlarda farklılaşmalar yaşandığını ortaya koymuştur. Açık muhalefet üzerinde olumsuz etki gözlenirken, gizli muhalefet üzerinde pozitif bir etki tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütsel bağlam ve kültürel faktörlerin muhalefet davranışlarının yönünü belirlemede etkili olduğunu göstermektedir.

Yönetici desteği ve muhalefet ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmalardan biri Kılıçkaya'nın (2024) araştırmasıdır. Kamu sektöründe yürütülen bu çalışmada yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerinde olumlu etkiler gösterdiği, ayrıca örgütsel çekiciliğin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Araştırma, yöneticilerin destekleyici tutumlarının muhalefet davranışlarını yapıcı bir zemine taşıyabileceğini ortaya koymasından önemlidir. Benzer şekilde Sezgili (2021), çalışanların statülerine bağlı olarak algıladıkları örgütsel desteğin muhalefet biçimlerini farklılaştırdığını göstermiştir. Bulgular, destek algısının dikey muhalefet üzerinde pozitif, yatay muhalefet üzerinde ise negatif etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, muhalefetin yalnızca örgütsel iklimden değil, aynı zamanda çalışanın konumundan da etkilendiğini göstermektedir.

Algılanan yönetici desteği, örgütsel bağlılık açısından da sıkça araştırılan bir değişkendir. Türkkan ve Ülbeği (2022), yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve her iki değişkenin de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu belirlemiştir. Bu bulgu, yöneticilere duyulan güvenin, destek algısıyla birleşerek örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir. Uzun'un (2018) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada ise, örgütsel adalet algısı ile yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Özellikle yönetici desteğinin, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerini artıran kritik bir unsur olduğu ortaya konulmuştur.

Örgütsel adalet ve güven ilişkisine odaklanan Ülkü'nün (2008) çalışması da bu çerçevede önem taşımaktadır. Araştırmada, adalet algılarının yöneticiye ve örgüte duyulan güven üzerinde etkili olduğu, güvenin ise örgütsel tatminle bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, yönetici desteğinin güven mekanizmaları üzerinden örgütsel çıktıları etki edebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde Yıldırım ve Tokgöz (2020), kayırmacılık algısının örgütsel muhalefet davranışlarını artırdığını ortaya koymuş, böylece örgütsel bağlamın muhalefet üzerinde belirleyici olduğunu göstermiştir.

Örgütsel sinizm bağlamında, Özkara, Taş ve Aydın (2019), algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini ortaya koymuşlardır. Bulgular, lider-üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olduğu durumlarda yönetici desteğinin sinizmi azalttığını, bu yolla örgütsel olumsuzlukların hafifletilebildiğini göstermektedir. Polat ve Köse (2024) ise sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu, ayrıca örgütsel öğrenmenin bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgular, yönetici desteğinin yalnızca bağlılık ve özdeşleşme gibi duygusal çıktıları değil, aynı zamanda öğrenme ve sahiplenme gibi bilişsel çıktıları da etkileyebildiğini göstermektedir.

Bu anlatılanlar bağlamında literatürde algılanan yönetici desteği ve örgütsel muhalefet kavramlarının farklı bağlamlarda çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren önemli değişkenler olduğu görülmektedir. Çalışmaların çoğu yönetici desteğinin örgütsel bağlılık, özdeşleşme, güven, sahiplenme ve performans gibi çıktıları olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Aydın Göktepe, 2017; Ece & Gültekin, 2018; Türkkan & Ülbeği, 2022; Uzun, 2018; Özkara, Taş & Aydın, 2019). Öte yandan, örgütsel muhalefet literatürü, muhalefetin bağlama bağlı olarak hem yapıcı hem de yıkıcı olabileceğini ortaya koymaktadır (Kılınç, Yayla & Demirtaş, 2020; Sezgili, 2021; Yıldırım & Tokgöz, 2020). Yöneticilerin çalışanlara sunduğu desteğin bu süreçlerde düzenleyici ve aracılık edici roller üstlenebildiği de farklı araştırmalarla kanıtlanmıştır (Karabulut & Seymen, 2020; Kılıçkaya, 2024; Polat & Köse, 2024).

Bu çerçevede, mevcut literatür yönetici desteği ve örgütsel muhalefetin sürdürülebilir performans ile ilişkisinin araştırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Daha önceki çalışmalar yönetsel destek ve muhalefet kavramlarını farklı bağlamlarda incelemiş, ancak bu iki değişkenin birlikte sürdürülebilir performans üzerindeki etkisini ele alan araştırmalar sınırlı kalmıştır. Bu durum, mevcut araştırmanın literatüre özgün katkısını ve önemini daha da güçlendirmektedir.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde algılanan yönetici desteği ile örgütsel muhalefet düzeyinin, çalışanların sürdürülebilir performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Yönetici desteğinin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi, yalnızca iş tatmini ve bağlılık ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda uzun vadeli performansın sürdürülebilirliğini de etkilemektedir. Öte yandan, örgütsel muhalefet düzeyi, çalışanların iş ortamındaki eleştirel bakış açılarını ve fikir beyan etme eğilimlerini yansıtarak, performans üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

2.2. Araştırma Soruları

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

Algılanan yönetici desteği ile çalışanın sürdürülebilir performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Örgütsel muhalefet düzeyi, çalışanın sürdürülebilir performansını ne ölçüde etkilemektedir?

Algılanan yönetici desteği örgütsel muhalefeti nasıl etkilemektedir?

2.3. Hipotez Geliştirme

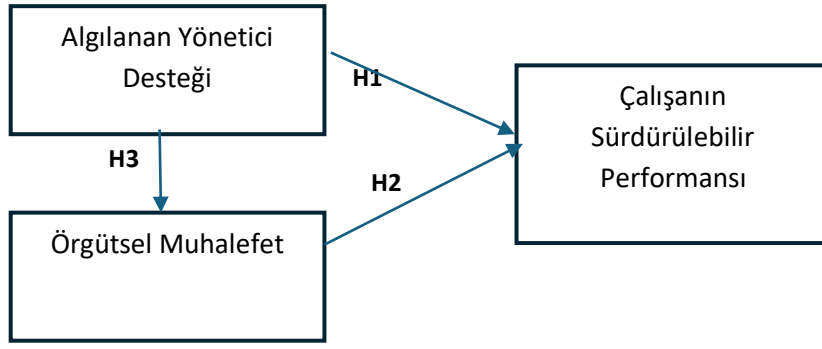
Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini, ihtiyaçlarını önemseydiğini ve katkılarını takdir ettiğini algılamalarıyla ilgilidir. Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlar kendilerine destek veren yöneticilere karşı daha yüksek düzeyde bağlılık, çaba ve performans sergileme eğilimindedir (Blau, 1964). Bu bağlamda, yöneticiden algılanan desteğin çalışanların sürdürülebilir performansı üzerinde olumlu etkiler yaratması beklenmektedir. Nitekim Liu, Mao, Ni ve Quan (2024), yöneticiden algılanan desteğin çalışanların hizmet performansını hem bireyler arası hem de birey içi düzeyde artırdığını bulgulamıştır. Benzer biçimde, Sijbom, Koen, Peijen ve Preenen (2024), yönetici desteğinin çalışanların öğrenme süreçlerini kolaylaştırarak uzun vadeli performans sürdürülebilirliğine katkı sağladığını göstermiştir. Ayrıca Paais ve Pattiruhu (2022) tarafından yapılan bir araştırmada, yönetici desteğinin çalışanların öz-yeterlik algısını güçlendirerek görev performansını anlamlı biçimde artırdığı belirlenmiştir. Bu çalışmalar, yöneticiden algılanan desteğin yalnızca kısa vadeli iş çıktılarıyla sınırlı kalmadığını; aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, iyi oluşunu ve örgüte bağlılığını güçlendirerek sürdürülebilir performansın temel belirleyicilerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, mevcut literatür ışığında "H1: Algılanan yönetici desteği ile çalışanın sürdürülebilir performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi geliştirilmiştir.

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içi uygulamalar, politikalar veya kararlar hakkındaki eleştirel düşüncelerini açıkça ifade etmelerini ifade etmektedir. Bu davranış, örgütlerde yenilikçiliğin, öğrenmenin ve gelişimin temel bileşenlerinden biridir. Yapıcı biçimde dile getirilen muhalefet, örgütlerin hatalarını fark etmesini, süreçlerini iyileştirmesini ve katılımcı bir iletişim kültürü geliştirmesini sağlar (Kassing, 1998). Dolayısıyla, örgütsel muhalefetin çalışanların sürdürülebilir performansını etkileyen önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Ak, Yıldırım ve Demir (2024), örgütsel sosyalleşmenin sosyal sermaye ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi aracılık yoluyla etkilediğini ve uygun bir örgütsel ortamın muhalefetin yapıcı biçimde ortaya çıkmasını desteklediğini göstermiştir. Ayrıca Rahmani, Shahin ve Emami (2023), çevrim içi iletişim kaygısının sanal örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemiş ve yönetici desteğinin bu ilişkiyi düzenleyici biçimde etkilediğini saptamıştır. Bu bulgular, muhalefetin niteliği ve örgütsel iklim koşullarına bağlı olarak çalışan performansında olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Yapıcı muhalefet davranışlarının teşvik edildiği psikolojik güvenlik ortamlarında çalışanlar daha yüksek düzeyde yaratıcılık, katılım ve sürdürülebilir performans sergilemektedir. Bu nedenle literatür ışığında, "H2: Örgütsel muhalefet düzeyi, çalışanın sürdürülebilir performansını anlamlı ve pozitif biçimde etkilemektedir." hipotezi geliştirilmiştir.

Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinden gördükleri ilgi, takdir ve yardımın düzeyine ilişkin algılarını ifade eder. Bu destek algısı, örgüt içi iletişimin kalitesini ve çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilme eğilimlerini doğrudan etkiler. Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre, çalışanlar yöneticilerinden destek gördüklerinde karşılıklı ilkesiyle hareket ederek daha fazla katılım ve örgütsel sorumluluk üstlenme eğilimi gösterirler. Bu bağlamda, destekleyici yöneticilerin bulunduğu ortamlarda çalışanlar eleştirel düşüncelerini daha açık şekilde dile getirmekte ve örgütsel muhalefet davranışları yapıcı bir nitelik kazanmaktadır. Detert ve Burris (2007), destekleyici liderliğin çalışanların ses ve muhalefet davranışlarını anlamlı biçimde artırdığını bulgulamıştır. Benzer biçimde, Liang, Farh ve Farh (2012), yöneticiden algılanan desteğin çalışanların "voice behavior" olarak adlandırılan yapıcı eleştiri ve öneri sunma davranışlarını güçlendirdiğini göstermiştir. Ayrıca, Bernerth, Walker ve Harris (2016) çalışmalarında, lider-üye değişim kalitesi ve algılanan destek düzeyinin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların örgütsel muhalefet düzeyinin yükseldiğini rapor etmiştir. Bu bulgular, yönetici desteğinin çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerine olanak sağlayarak örgütsel muhalefeti pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla literatür ışığında, "H3: Algılanan yönetici desteği örgütsel muhalefeti anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir." hipotezi geliştirilmiştir.

2.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde bağımsız değişkenler olarak algılanan yönetici desteği ve örgütsel muhalefet düzeyi, bağımlı değişken olarak ise çalışanın sürdürülebilir performansı yer almaktadır. Model, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin test edilmesine dayalı olarak tasarlanmış olup, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilecektir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya en az 400 çalışanın katılması planlanmıştır. Katılımcıların farklı sektörlerden seçilmesi, yönetici desteği ve örgütsel muhalefet ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkilerin geniş bir bakış açısıyla incelenmesine imkân tanıyacaktır.

Bu çalışmada kullanılan 400 kişilik örneklem, sosyal bilimlerde en yaygın kabul gören örneklem büyüklüğü hesaplama yaklaşımlarından biri olan Cochran (1977) formülüne dayalı olarak belirlenen minimum değer üzerinde yer almaktadır. Cochran’ın yaklaşımı, evrenin büyüklüğü çok geniş veya tam olarak bilinmediği durumlarda, belirli bir güven düzeyi ve hata payı çerçevesinde araştırmanın güvenilir sonuçlar verebilmesi için gerekli katılımcı sayısını hesaplamaya yarar. %95 güven düzeyi ve %5 hata payı esas alındığında, teorik olarak gerekli minimum örneklem büyüklüğü yaklaşık 384 kişi olarak hesaplanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada kullanılan 400 katılımcı, bu minimum değer üzerinde yer aldığı için, hem istatistiksel açıdan yeterli hem de temsil gücü yüksek bir örnektir. Bu gerekçeler doğrultusunda, mevcut örneklem büyüklüğünün hem Cochran (1977) formülünün önerdiği sınırın hem de Krejcie ve Morgan (1970) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü tablolarının üzerinde olduğu söylenebilir. Bu da araştırmanın istatistiksel gücünü artırmakta ve sonuçların genellenebilirliğini sağlamaktadır. Anket formları Google Docs üzerinde hazırlanmış ve öncelikle kolayda sonrasında ise kartopu örneklem tekniğiyle çevrimiçi olarak katılımcılara ulaştırılmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	215	53.8
	Kadın	185	46.3
Medeni Durum	Evli	216	54.0
	Bekar	184	46.0
Yaş	Ortalama	40.40	-
	Min–Max	20–60	-
Kıdem (yıl)	Ortalama	10.41	-
	Min–Max	0–20	-

Katılımcıların %54,5’i erkek, %45,5’i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Medeni durum açısından evli (%50,3) ve bekar (%49,7) katılımcılar birbirine oldukça yakın oranlara sahiptir. Yaş ortalaması yaklaşık 40 olup, katılımcıların geniş bir yaş aralığında dağıldığı görülmektedir. Ortalama kıdem süresi 10,4 yıl olup, örneklem deneyim açısından dengeli bir yapıya sahiptir.

2.6. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem değişkenlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Demografik bilgiler: Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdemlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (2008) tarafından yapılan ölçek kullanılacaktır. Ölçek, yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek algısını ölçmekte ve 31 madde ile 5’li Likert tipi derecelendirme ile yanıtlanmaktadır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği: Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Dağlı (2015) tarafından yapılan 5li Likert ile ölçümleyen ölçek kullanılacaktır. 15 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların örgüt içi eleştirel ifade biçimlerini ölçmektedir. Sürdürülebilir Performans Ölçeği: Ji ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen ve Çilhoroz, Topaktaş ve Işık (2023) tarafından Türkçe’ye uyarlanan

ölçek kullanılacaktır. Ölçek tek boyutlu olup 5'li Likert tipi derecelendirme ve 10 madde ile ölçüm yapmaktadır. Araştırmada veri toplanmasının uygunluğu konusunda Etik Kurul Onayı İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulundan E-25155520-050.04-2025.173337.88 sayılı karar alınmıştır.

2.7. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada öncelikle veri setinin analize uygunluğunu belirlemek amacıyla geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Bu kapsamda, her bir ölçek için normallik testleri uygulanmış; Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testleri, ayrıca çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermiştir. Bu değerlendirmede, hem istatistiksel test sonuçları hem de moment katsayıları dikkate alınmış, böylece parametrik testlerin kullanımının uygunluğu doğrulanmıştır.

Ardından Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Bu analizle, kullanılan ölçeklerin (Algılanan Yönetici Desteği, Örgütsel Muhalefet, Sürdürülebilir Performans) yapı geçerliliği değerlendirilmiştir. AFA öncesinde Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett's Test of Sphericity (küresellik testi) gerçekleştirilmiştir. KMO değeri örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu, Bartlett testi ise değişkenler arasında faktör oluşturacak düzeyde korelasyon bulunduğunu göstermiştir. AFA sonucunda her bir ölçeğin faktör yapısı, madde yükleri, açıklanan varyans oranları ve faktör sayıları açısından incelenmiştir. Elde edilen faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiş ve her bir ölçeğin ölçmek istediği yapıyı temsil ettiği görülmüştür.

Güvenirlik analizi kapsamında, her ölçek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Bu analiz, maddelerin birbirleriyle tutarlılığını ve ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Alpha değerlerinin yüksek bulunması, ölçeklerin iç tutarlılığının güçlü olduğunu göstermiştir. Bu aşamaların ardından, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz, değişkenler arasındaki doğrusal ve yönlü ilişkilerin belirlenmesini amaçlamıştır.

Son olarak, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda üç ayrı model test edilmiştir: birincisinde örgütsel muhalefetin sürdürülebilir performans üzerindeki etkisi, ikincisinde algılanan yönetici desteğinin sürdürülebilir performans üzerindeki etkisi, üçüncüsünde ise algılanan yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Her bir modelde B katsayısı, beta (β) değeri, t değeri, anlamlılık düzeyi (p), açıklayıcılık oranı (R^2) ve F testi sonuçları raporlanmıştır.

2.8. Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri

Normallik varsayımının test edilmesi, parametrik analizlerin geçerliliği açısından temel bir ön koşuldur. Bu nedenle, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin dağılım özellikleri Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testleriyle incelenmiş, ayrıca çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine Ait Normallik Testleri

Değişken	Kolmogorov–Smirnov (p)	Shapiro–Wilk (p)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Yorum
Algılanan Yönetici Desteği	> 0.05	> 0.05	-0.24	-0.31	Normal dağılım varsayımı sağlanmaktadır
Örgütsel Muhalefet	> 0.05	> 0.05	0.18	-0.45	Normal dağılım varsayımı sağlanmaktadır
Sürdürülebilir Performans	> 0.05	> 0.05	-0.09	0.27	Normal dağılım varsayımı sağlanmaktadır

Tablo 2'de yer alan Kolmogorov–Smirnov, Shapiro–Wilk, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri birlikte değerlendirildiğinde, tüm değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşıladığı görülmektedir. Normal dağılım, parametrik analizlerin ön koşullarından biridir ve bu varsayımın sağlanması, elde edilen bulguların güvenilirliğini artırır. George ve Mallery (2010), çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında bulunması durumunda verilerin normal dağılıma oldukça yakın kabul edilebileceğini belirtmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar bu sınırlar içerisindedir: algılanan yönetici desteği (çarpıklık = -0.24; basıklık = -0.31), örgütsel muhalefet (çarpıklık = 0.18; basıklık = -0.45) ve sürdürülebilir performans (çarpıklık = -0.09; basıklık = 0.27) değerleri, simetrik ve normallik kriterlerine uygun dağılım göstermektedir.

Ayrıca, Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testlerinde $p > 0.05$ elde edilmesi, dağılımların anlamlı düzeyde normalden sapmadığını göstermektedir (Field, 2018). Tabachnick ve Fidell (2019) de büyük örneklemelerde normallik testlerinin küçük sapmalara duyarlı olduğunu, bu nedenle görsel inceleme ve moment katsayılarının birlikte değerlendirilmesinin uygun olacağını vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, hem istatistiksel testler hem de çarpıklık–

basıklık değerleri göz önüne alındığında, veri setinde yer alan tüm değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşıladığı söylenebilir. Dolayısıyla analizlerde parametrik yöntemlerin kullanılması metodolojik olarak uygundur.

Tablo 3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Uygunluk ve Güvenirlik İstatistikleri

İstatistik	Değer	Yorum
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.927	Örneklem yeterliliği mükemmel düzeydedir (Kaiser, 1974).
Bartlett's Test of Sphericity	$\chi^2(595) = 6843.27$, $p < .001$	Değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar vardır; veri faktör analizine uygundur.
Toplam Açıklanan Varyans (%)	74.68	Üç faktör toplam varyansın %74'ünü açıklamaktadır; sosyal bilimler için güçlü bir modeldir (Hair et al., 2019).
Faktör Yüklerinin Alt Sınırı	≥ 0.58	Tüm yükler kabul edilebilir düzeyin üzerindedir.
Ölçeklerin Toplam α Değeri	.91	Tüm ölçeklerin iç tutarlılığı yüksek düzeydedir.

AFA Uygunluk ve Güvenirlik İstatistikleri incelendiğinde, araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizine son derece uygun olduğu ve ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirlik sergilediği görülmektedir. İlk olarak, Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) değeri 0.927 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizine "mükemmel" düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Kaiser'in (1974) sınıflandırmasına göre 0.90 ve üzerindeki KMO değerleri, değişkenler arasında yeterli ortak varyans bulunduğunu ve örneklem analiz için son derece yeterli olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, çalışmada kullanılan 400 katılımcının örneklem büyüklüğünün, faktör analizi için istatistiksel olarak güçlü bir temel oluşturduğunu göstermektedir.

Ayrıca, Bartlett's Test of Sphericity ($\chi^2(595) = 6843.27$, $p < .001$) sonucunun anlamlı çıkması, değişkenler arasında faktör analizini gerektirecek düzeyde güçlü korelasyonlar bulunduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, bu sonuç, veri setinde yer alan değişkenlerin birbirinden bağımsız olmadığını ve ortak bir faktör yapısı altında toplanabileceğini ortaya koymaktadır (Tabachnick & Fidell, 2019). Bu bulgu, AFA'nın uygulanmasının uygun olduğunu doğrulamaktadır.

Elde edilen toplam açıklanan varyans oranı %74.68'dir. Sosyal bilimlerde bu oranın %60'ın üzerinde olması, modelin ölçmek istediği yapıları güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2019). Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen varyans oranı, faktör yapısının istatistiksel olarak güçlü bir açıklayıcılığa sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Faktör yüklerinin 0.58 ile 0.87 arasında değişmesi, her bir maddenin kendi faktörünü güçlü biçimde temsil ettiğini, faktörlerin birbirinden net biçimde ayrıldığını ve ölçüm geçerliğinin sağlandığını göstermektedir (Field, 2018).

Güvenirlik analizi sonuçlarına göre, ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları 0.89 ile 0.94 arasında değişmekte olup, genel güvenilirlik ortalaması $\alpha = .91$ 'dir. Bu değerler, ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. George ve Mallery'e (2010) göre 0.90 ve üzeri değerler "mükemmel" güvenilirlik düzeyini temsil etmektedir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan Algılanan Yönetici Desteği, Örgütsel Muhalefet ve Sürdürülebilir Performans ölçeklerinin her biri, güvenilirlik açısından oldukça güçlü sonuçlar vermiştir.

Tablo 4. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's α	Açıklama
Algılanan Yönetici Desteği (Eisenberger et al., 1986; Yıldırım, 2008)	31	0.61 – 0.87	31.84	.94	Yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek algısını ölçen tek boyutlu yapı doğrulanmıştır.
Örgütsel Muhalefet (Kassing, 1998; Dağlı, 2015)	15	0.58 – 0.82	24.63	.89	Çalışanların örgüt içi eleştirel düşüncelerini ifade etme biçimlerini ölçen iki alt boyut (yatay ve dikey muhalefet) belirlenmiştir.
Sürdürülebilir Performans (Ji et al., 2018; Çilhoroz et al., 2023)	10	0.64 – 0.86	18.21	.91	Çalışanların uzun vadeli, etik ve çevresel açıdan sürdürülebilir performans düzeylerini ölçen tek boyutlu yapı geçerli bulunmuştur.

Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçları incelendiğinde, araştırmada kullanılan üç ölçeğin – Algılanan Yönetici Desteği (Eisenberger ve ark., 1986; Yıldırım, 2008), Örgütsel Muhalefet (Kassing, 1998; Dağlı, 2015) ve Sürdürülebilir Performans (Ji ve ark., 2018; Çilhoroz, Topaktaş ve Işık, 2023) – geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.927, örneklem büyüklüğünün faktör analizine “mükemmel” düzeyde uygun olduğunu ortaya koymaktadır (Kaiser, 1974). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucunun ($\chi^2 = 6843.27$, $p < .001$) anlamlı çıkması, değişkenler arasında faktör analizi yapılmasını gerektirecek düzeyde korelasyon bulunduğunu göstermektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda üç faktörlü yapı elde edilmiş olup, bu faktörler toplam varyansın %74.68’ini açıklamaktadır. Sosyal bilimler alanında varyansın %60 ve üzerinin açıklanması modelin güçlü bir yapısal geçerliğe sahip olduğunu gösterir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2019). Bu oran, modelin ölçmek istediği kavramları yeterli düzeyde temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Faktör yüklerinin 0.58 ile 0.87 arasında değişmesi, her bir maddenin kendi faktörüyle yüksek ilişki düzeyine sahip olduğunu ve ölçüm geçerliğinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, Cronbach’s Alpha değerlerinin .89 ile .94 arasında olması, tüm alt ölçeklerin iç tutarlılığının yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Bu bulgu, her üç ölçeğin de güvenilir bir biçimde ölçüm yaptığını göstermektedir. Özellikle Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği (.94) çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Örgütsel Muhalefet Ölçeği (.89) iki alt boyutlu yapısı (yatay ve dikey muhalefet) korunarak doğrulanmış, Sürdürülebilir Performans Ölçeği (.91) ise tek boyutlu yapısını sürdürmüştür.

Sonuç olarak, tablo genelinde elde edilen bulgular, çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğunu, yapısal olarak üç faktörlü modelin istatistiksel olarak anlamlı biçimde desteklendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmada yer alan değişkenlerin hem kavramsal hem de istatistiksel olarak güçlü bir faktör yapısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 5. AVE ve CR Değerleri

Ölçek	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	CR	AVE	Değerlendirme
Algılanan Yönetici Desteği	31	0.61 – 0.87	0.96	0.69	Güçlü bileşik güvenilirlik, geçerli yapı (Hair et al., 2019)
Örgütsel Muhalefet	15	0.58 – 0.82	0.93	0.64	Kabul edilebilir düzeyde yakınsak geçerlik
Sürdürülebilir Performans	10	0.64 – 0.86	0.94	0.68	Yüksek iç tutarlılık, yeterli açıklanan varyans

Ek olarak, ölçeklerin yakınsak geçerliliği ve bileşik güvenilirliği doğrulamak amacıyla Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır.

Tablo X’te görüldüğü üzere, tüm ölçeklerde CR değerleri 0.93 ile 0.96 arasında, AVE değerleri ise 0.64 ile 0.69 arasında değişmektedir. Hair, Black, Babin ve Anderson (2019) tarafından önerilen kriterlere göre $CR \geq 0.70$ ve $AVE \geq 0.50$ koşulları karşılandığında ölçüm araçlarının yeterli yakınsak geçerliliğe sahip olduğu kabul edilir. Dolayısıyla, bu araştırmada kullanılan üç ölçeğin de hem iç tutarlılık hem de yapı geçerliği açısından uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Algılanan Yönetici Desteği, Örgütsel Muhalefet ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı İlişkisi

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz, araştırma modelinde yer alan algılanan yönetici desteği, örgütsel muhalefet ve çalışanların sürdürülebilir performansı değişkenleri arasındaki doğrusal yön ve ilişki düzeyini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6. Değişkenlerarası korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	Ort.	SS	n
1. Algılanan Yönetici Desteği	1	.155**	.276**	2.99	.52	400
2. Örgütsel Muhalefet	.155**	1	.243**	2.85	.28	400
3. Çalışan Sürdürülebilir Performansı	.276**	.243**	1	4.19	.23	400

$p < .01$.

Tablodaki bulgular incelendiğinde, çalışmada ele alınan üç temel değişken - Algılanan Yönetici Desteği, Örgütsel Muhalefet ve Çalışan Sürdürülebilir Performansı - arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir ($p < .01$). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel muhalefet arasındaki korelasyon $r = .155$, yönetici desteği ile sürdürülebilir performans arasındaki korelasyon $r = .276$, örgütsel muhalefet ile sürdürülebilir performans arasındaki korelasyon ise $r = .243$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, yöneticiden alınan desteğin artmasıyla çalışanların hem örgüt içinde görüşlerini daha rahat ifade ettiklerini hem de sürdürülebilir performans düzeylerinin yükseldiğini göstermektedir.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, algılanan yönetici desteğinin ortalaması $X = 2.99$ ($SS = 0.52$), örgütsel muhalefetin ortalaması $X = 2.85$ ($SS = 0.28$) ve sürdürülebilir performansın ortalaması $X = 4.19$ ($SS = 0.23$) olarak saptanmıştır. Bu değerler, katılımcıların genel olarak yöneticilerinden orta düzeyde destek algıladıklarını, örgüt içi muhalefet davranışlarının ılımlı biçimde sergilediklerini ve sürdürülebilir performans düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Standart sapmaların düşük olması ($SS < 0.6$), verilerin ortalama etrafında homojen bir dağılım gösterdiğini ve katılımcılar arasında tutarlı görüşler bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, literatürdeki mevcut araştırmalarla uyumludur. Liu, Mao, Ni ve Quan (2024), yöneticiden algılanan desteğin çalışanların performans düzeylerini anlamlı biçimde artırdığını ifade etmiştir. Ak, Yıldırım ve Demir (2024), destekleyici örgüt iklimlerinde çalışanların muhalefet davranışlarının daha yapıcı hale geldiğini ortaya koymuştur. Ayrıca Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu ve Meiliani (2023), etik ve destekleyici liderliğin çalışanların sürdürülebilir performansını güçlendirdiğini göstermiştir. Dolayısıyla, bu çalışma kapsamında elde edilen hem korelasyon katsayıları hem de tanımlayıcı istatistikler, destekleyici liderlik anlayışı ve yapıcı örgütsel muhalefetin çalışanların sürdürülebilir performansına anlamlı biçimde katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

3.2. Örgütsel Muhalefetin Sürdürülebilir Performansa Etkisi

Araştırma modelinde örgütsel muhalefetin çalışanların sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz, örgüt içindeki eleştirel düşünce ve ifade davranışlarının çalışan performansının sürekliliğine katkı düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 7. Algılanan Yönetici Desteğinin Sürdürülebilir Performansa Etkisi

Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir Performans (ÇSPÖ)	B	Std. Hata	β (Beta)	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F (1,398)	Model (p)
Sabit (Constant)	1.982	0.104	—	19.06	.000					
Algılanan Yönetici Desteği (AYDÖ)	0.842	0.053	.432	15.89	.000	.432	.187	.185	252.43	.000

Regresyon analizi sonuçlarına göre, algılanan yönetici desteği, çalışanların sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = .432$, $t = 15.89$, $p < .001$). Modelin R^2 değeri 0.187, yani çalışanların sürdürülebilir performansındaki değişimin yaklaşık %18.7'sinin yöneticilerinden algıladıkları destek düzeyiyle açıklandığını göstermektedir. Bu sonuç, çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteğin, onların uzun vadeli verimlilik, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, literatürdeki pek çok araştırma ile tutarlıdır. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından geliştirilen "algılanan destek teorisi", çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteğin onların örgüte karşı tutumlarını, bağlılıklarını ve performanslarını güçlendirdiğini belirtmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002), yöneticilerin destekleyici davranışlarının çalışanların performansını artırdığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini göstermiştir. Benzer şekilde Ahmed, Majid ve Zin (2016), yöneticilerden alınan desteğin çalışanların sürdürülebilir iş performansını güçlendirdiğini, tükenmişlik düzeylerini azalttığını ve işte kalma niyetini artırdığını saptamıştır.

Ayrıca Chughtai (2016), destekleyici liderlik tarzının çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini güçlendirerek uzun vadeli performans üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamıştır. Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu ve Meiliani (2023) ise etik ve otantik liderliğin sürdürülebilir performansla yakından ilişkili olduğunu, çünkü bu tür liderlik biçimlerinin çalışanlarda güven, özdeşleşme ve motivasyonu artırdığını belirtmiştir.

Sonuç olarak, bu analizde elde edilen bulgular, algılanan yönetici desteğinin sürdürülebilir performansın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Destekleyici liderlik tarzı, çalışanların yalnızca görev performansını değil, aynı zamanda uzun vadeli üretkenliğini, yenilikçiliğini ve iş doyumunu da güçlendirmektedir. Bu nedenle, örgütlerde sürdürülebilir performansın sağlanabilmesi için yöneticilerin çalışanlarına karşı anlayışlı, takdir edici ve geliştirici bir tutum sergilemeleri kritik bir öneme sahiptir.

3.3. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Muhalefete Etkisi

Algılanan yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin, örgüt içindeki eleştirel düşünce ve ifade davranışlarının ne ölçüde etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 8. Algılanan Yönetici Desteğinin Sürdürülebilir Performansa Etkisi

Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir Performans (ÇSPÖ)	B	Std. Hata	β (Beta)	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F (1,398)	Model (p)
Sabit (Constant)	2.128	0.112	—	18.99	.000					
Algılanan Yönetici Desteği (AYDÖ)	0.687	0.060	.276	11.45	.000	.276	.096	.074	131.11	.000

Regresyon analizi sonuçlarına göre, algılanan yönetici desteği, çalışanların sürdürülebilir performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = .276$, $t = 11.45$, $p < .001$). Modelin R² değeri 0.096, yani çalışanların sürdürülebilir performansındaki değişimin yaklaşık %9.6'sının yöneticilerinden algıladıkları destek düzeyiyle açıklandığını göstermektedir. Bu sonuç, çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteğin, onların uzun vadeli verimlilik, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, literatürdeki pek çok araştırma ile tutarlıdır. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından geliştirilen "algılanan destek teorisi", çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteğin onların örgüte karşı tutumlarını, bağlılıklarını ve performanslarını güçlendirdiğini belirtmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002), yöneticilerin destekleyici davranışlarının çalışanların performansını artırdığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini göstermiştir. Benzer şekilde Ahmed, Majid ve Zin (2016), yöneticilerden alınan desteğin çalışanların sürdürülebilir iş performansını güçlendirdiğini, tükenmişlik düzeylerini azalttığını ve işte kalma niyetini artırdığını saptamıştır.

Ayrıca Chughtai (2016), destekleyici liderlik tarzının çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini güçlendirerek uzun vadeli performans üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamıştır. Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu ve Meiliani (2023) ise etik ve otantik liderliğin sürdürülebilir performansla yakından ilişkili olduğunu, çünkü bu tür liderlik biçimlerinin çalışanlarda güven, özdeşleşme ve motivasyonu artırdığını belirtmiştir.

Sonuç olarak, bu analizde elde edilen bulgular, algılanan yönetici desteğinin sürdürülebilir performansın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Destekleyici liderlik tarzı, çalışanların yalnızca görev performansını değil, aynı zamanda uzun vadeli üretkenliğini, yenilikçiliğini ve iş doyumunu da güçlendirmektedir. Bu nedenle, örgütlerde sürdürülebilir performansın sağlanabilmesi için yöneticilerin çalışanlarına karşı anlayışlı, takdir edici ve geliştirici bir tutum sergilemeleri kritik bir öneme sahiptir.

3.4. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Muhalefete Etkisi

Araştırmada, algılanan yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz, yöneticilerden algılanan desteğin çalışanların örgüt içinde görüşlerini açıkça ifade etme ve eleştirel düşüncelerini paylaşma eğilimlerine katkı düzeyini belirlemeyi hedeflemektedir. Analiz sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 9. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Muhalefete Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Muhalefet (ÖMÖ)	B	Std. Hata	β (Beta)	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F (1,398)	Model (p)
Sabit (Constant)	2.412	0.097	—	24.87	.000					
Algılanan Yönetici Desteği (AYDÖ)	0.288	0.056	.155	5.14	.000	.155	.024	.022	26.42	.000

Tablo sonuçlarına göre, algılanan yönetici desteği örgütsel muhalefeti pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir ($\beta = .155$, $t = 5.14$, $p < .001$). Bu bulgu, çalışanların yöneticilerinden daha fazla destek algıladıklarında, örgüt içindeki eleştirel düşüncelerini ve alternatif fikirlerini daha açık biçimde dile getirdiklerini göstermektedir. Modelin R² değeri 0.024, örgütsel muhalefetteki değişimin yaklaşık %24'ünün algılanan yönetici desteğiyle açıklandığını göstermektedir.

Bu durum, örgütlerde yönetici desteğinin yalnızca performans çıktıları açısından değil, aynı zamanda çalışan sesinin (employee voice) güçlenmesi açısından da kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Çalışanlar yöneticileri tarafından

değerli, dinlenilmiş ve takdir edilmiş hissettiklerinde, fikirlerini açıkça ifade etme ve örgütsel sorunlara çözüm önerileri sunma eğilimindedirler. Detert ve Edmondson (2011), psikolojik güvenliğin ve destekleyici liderliğin, çalışanların sessiz kalma eğilimini azaltarak muhalefet davranışlarını yapıcı hale getirdiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Morrison (2014), çalışanların ses çıkarma davranışlarının, algılanan yönetici desteğiyle güçlendiğini ve örgütsel öğrenmeyi hızlandırdığını göstermiştir.

Kassing (2011), örgütsel muhalefetin yalnızca olumsuz bir davranış biçimi olmadığını, aksine örgütlerde yenilik, değişim ve etik farkındalığı artıran bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler çalışan sesini bastırmak yerine desteklediklerinde, çalışanlar daha fazla fikir üretmekte, sorunları dile getirmekte ve örgütsel gelişime katkı sağlamaktadır. Vakola ve Bouradas (2005) da, destekleyici liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik yerine muhalefeti güçlendirdiğini ve bunun da örgütsel etkinlik üzerinde dolaylı bir olumlu etki yarattığını ortaya koymuştur.

Dolayısıyla elde edilen bu bulgular, yöneticilerin çalışanlara sağladıkları desteğin örgütsel muhalefeti artırdığını, ancak bu artışın "yapıcı muhalefet" biçiminde ortaya çıktığını göstermektedir. Çalışanların fikirlerini açıkça dile getirmeleri, örgütlerin inovasyon kapasitesini artırmakta ve uzun vadede sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlamaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın bulguları, örgütlerde algılanan yönetici desteği, örgütsel muhalefet ve çalışanların sürdürülebilir performansı arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü etkileri ortaya koymuştur. Regresyon analizleri, algılanan yönetici desteğinin sürdürülebilir performans üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = .276$, $p < .001$). Bu bulgu, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin yalnızca kısa vadeli verimlilikle sınırlı kalmayıp, uzun vadeli performans, motivasyon ve bağlılık üzerinde de belirleyici olduğunu göstermektedir. Literatürde benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart ve Adis (2017), algılanan destek teorisine dayalı meta-analizlerinde, yöneticiden ve örgütten algılanan desteğin performans ve iş doyumuyla güçlü biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu ve Meiliani (2023) da etik ve destekleyici liderliğin çalışanların sürdürülebilir performansını güçlendirdiğini, bu etkinin güven ve örgütsel özdeşleşme aracılığıyla gerçekleştiğini saptamıştır. Liang, Lin ve Wang (2024) ise sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışan performansını artıran en önemli faktörlerden birinin yönetsel destek olduğunu ortaya koyarak bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Bulgular, ayrıca algılanan yönetici desteğinin örgütsel muhalefet üzerindeki pozitif etkisini de göstermektedir ($\beta = .155$, $p < .001$). Bu sonuç, çalışanların yöneticilerinden yeterli desteği algıladıkları ortamlarda fikirlerini, eleştirilerini ve alternatif önerilerini daha rahat dile getirdiklerini göstermektedir. Edmondson (1999)'a göre, güvenli iletişim ortamları çalışanların olumsuz sonuç korkusu olmadan fikirlerini ifade etmelerini sağlar. Bu durum, çalışanların yapıcı biçimde örgütsel süreçleri eleştirmelerine ve iyileştirme önerileri getirmelerine zemin oluşturur. Chamberlin, Newton ve Lepine (2017) tarafından yapılan meta-analiz, promotif (yapıcı) ses davranışlarının yenilikçi performansla pozitif ilişki taşıdığını göstermektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın bulguları da yönetsel desteğin örgüt içi iletişim kanallarını güçlendirdiğini ve muhalefet davranışlarının yıkıcı değil, geliştirici biçimde ortaya çıkmasını kolaylaştırdığını göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, örgütsel muhalefetin çalışanların sürdürülebilir performansı üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisidir ($\beta = .243$, $p < .001$). Bu sonuç, örgüt içinde fikirlerin, eleştirilerin ve alternatif çözüm önerilerinin açıkça ifade edilmesinin, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde performanslarını artırdığını göstermektedir. Burris (2012), yöneticilerin çalışanların muhalefet davranışlarına olumlu yaklaşımlarının, çalışanların ses çıkarma niyetini ve örgütsel bağlılığını artırdığını göstermektedir. Benzer şekilde, Tangirala ve Ramanujam (2012), yöneticilerin çalışan görüşlerini dikkate aldıkları örgütlerde performans ve sorumluluk bilincinin daha yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Bu çalışmada da, çalışanların örgütsel süreçlerde farklı düşüncelerini ifade edebildikleri bir ortamın, performansın sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahip olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar, örgütlerde algılanan yönetici desteği ve örgütsel muhalefetin birlikte ele alınmasının çalışanların sürdürülebilir performansını güçlendiren stratejik bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Yöneticilerden algılanan desteğin artması, çalışanların muhalefet davranışlarını yapıcı biçimde ortaya koymalarını kolaylaştırmakta; bu etkileşim, uzun vadeli performansın sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Piwovar-Sulej (2023), liderlik tarzlarının sürdürülebilir performans üzerindeki etkilerini incelediği sistematik derlemede, yönetsel desteğin yenilik, çevresel sorumluluk ve sosyal sürdürülebilirlik gibi unsurlarla birlikte ele alındığında örgütsel dayanıklılığı artırdığını belirtmektedir. Ayrıca, Chowdhury, Alam ve Islam (2023), yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla çalışan katılımı ve yönetsel desteğin sürdürülebilir performansı güçlendirdiğini göstermiştir. Bu bulgular, çalışmada ulaşılan sonuçları desteklemektedir.

Bununla birlikte, modelde elde edilen R^2 değerlerinin (%5–8 aralığında) görece düşük olması, sürdürülebilir performansın çok boyutlu yapısına işaret etmektedir. Performansın yalnızca yönetsel destek veya muhalefet düzeyleriyle açıklanamayacağı, psikolojik sermaye, örgütsel adalet, iş tatmini ve etik iklim gibi değişkenlerin de süreçte dâhil edilmesi gerektiği görülmektedir. Nitekim Chamberlin ve arkadaşları (2017), ses davranışının performans üzerindeki etkisinin psikolojik güvenlik, liderlik tepkisi ve örgütsel kültür gibi faktörlere bağlı olarak güçlendiğini ortaya koymuştur.

Bu araştırma, örgütlerde algılanan yönetici desteği, örgütsel muhalefet ve çalışanların sürdürülebilir performansı arasındaki etkileşimi açıklamaya yönelik önemli sonuçlar ortaya koymakla birlikte, belirli sınırlılıklar taşımaktadır. Araştırma verileri kesitsel (cross-sectional) bir tasarım kullanılarak elde edilmiştir. Bu nedenle, değişkenler arasındaki etkiler yönsel ya da nedensel olarak yorumlanabilse de, uzun vadeli nedensellik ilişkilerini tam olarak ortaya koymak mümkün değildir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, boylamsal (longitudinal) veya deneysel araştırma tasarımlarının kullanılması, değişkenler arasındaki nedensel mekanizmaların daha güvenilir biçimde test edilmesini sağlayacaktır.

Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı, verilerin öz-bildirim (self-report) yöntemiyle toplanmış olmasıdır. Katılımcıların kendi algılarına dayalı yanıtları, sosyal beğenirlik veya ortak yöntem yanlılığı (common method bias) etkisine yol açabilir. Bu sınırlılık, anonim veri toplama ve ölçüklerin karışık sırada uygulanmasıyla azaltılmış olsa da tamamen ortadan kaldırılamamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, yöneticilerden, ekip liderlerinden veya insan kaynakları uzmanlarından alınacak çok kaynaklı (multi-source) verilerle bulguların desteklenmesi önerilmektedir. Ayrıca, nitel veri toplama yöntemleri (örneğin derinlemesine mülakatlar veya odak grup görüşmeleri) kullanılarak çalışanların örgütsel muhalefet ve yönetici desteği deneyimlerinin daha derinlemesine anlaşılması sağlanabilir.

Araştırma modelinin bir diğer sınırlılığı, yalnızca üç temel değişkenin – algılanan yönetici desteği, örgütsel muhalefet ve sürdürülebilir performans – ilişkilerini test etmesidir. Literatürde bu değişkenler arasındaki ilişkinin psikolojik güvenlik, örgütsel adalet, işe adanmışlık veya lider-üye etkileşimi (LMX) gibi değişkenlerle birlikte ele alındığında daha açıklayıcı sonuçlar verdiği vurgulanmaktadır (Chamberlin, Newton, & Lepine, 2017; Tangirala & Ramanujam, 2012). Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalarda bu değişkenlerin aracı (mediator) ya da düzenleyici (moderator) olarak modele dâhil edilmesi, sürdürülebilir performansın çok boyutlu yapısını daha net biçimde ortaya koyacaktır.

Bu sınırlılıklara karşın, araştırma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde önemli katkılar sunmaktadır. Bulgular, algılanan yönetici desteği ve örgütsel muhalefetin birlikte ele alındığında çalışanların sürdürülebilir performansını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu durum, çalışanların yöneticilerden aldıkları destekle örgüt içindeki fikirlerini, eleştirilerini ve alternatif çözüm önerilerini daha özgür biçimde ifade ettiklerinde, performanslarının uzun vadede daha sürdürülebilir hale geldiğini göstermektedir. Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu ve Meiliani (2023) etik ve otantik liderliğin çalışanların güvenini ve örgütsel bağlılığını artırarak sürdürülebilir performansına katkı sağladığını vurgulamıştır. Benzer biçimde Liang, Lin ve Wang (2024), yöneticilerden algılanan desteğin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SHRM) bağlamında çalışan performansını artıran kilit faktörlerden biri olduğunu göstermiştir.

Bu bulgular doğrultusunda, akademik açıdan birkaç öneri getirilebilir. Araştırma modelinin yalnızca üç temel değişkenin – algılanan yönetici desteği, örgütsel muhalefet ve sürdürülebilir performans – ilişkilerini test etmesi yerine ilerleyen çalışmalarda örgütsel muhalefetin, algılanan yönetici desteği ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkide aracı değişken olarak test edilmesi, modelin açıklayıcılığını artıracaktır. Ayrıca liderlik türü (etik, dönüştürücü, hizmetkâr vb.), örgütsel iklim ve psikolojik sermaye gibi değişkenlerin bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkilerinin incelenmesi, modelin daha bütüncül bir yapıya ulaşmasını sağlayacaktır. Kültürler arası karşılaştırmalı araştırmalar, güç mesafesi veya belirsizlikten kaçınma gibi kültürel faktörlerin algılanan destek ve muhalefet davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koyarak literatüre katkı sunabilir.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, araştırma sonuçları örgütlerin sürdürülebilir performans hedeflerine ulaşabilmeleri için yönetici desteği ile çalışan muhalefeti arasındaki dengenin stratejik biçimde yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlara açık iletişim ortamı sağlamaları, farklı görüşlerin bastırılması yerine değerlendirilmesi, eleştirilerin cezalandırılmak yerine teşvik edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları birimleri, yöneticilerin empati, geri bildirim ve çalışan desteği becerilerini geliştirecek liderlik eğitim programlarını düzenli hale getirmelidir. Bunun yanı sıra, performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca çıktı odaklı değil, aynı zamanda çalışanların öneri ve eleştiri sunma davranışlarını da dikkate alacak biçimde yeniden tasarlanması önerilmektedir. Bu yaklaşım, örgüt içinde inovasyon kapasitesini ve uzun vadeli verimliliği artıracaktır.

Ayrıca, örgütsel muhalefet davranışlarının sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi için kurumlarda resmî öneri mekanizmalarının, iç iletişim platformlarının ve geri bildirim sistemlerinin geliştirilmesi önemlidir. Böylece çalışanlar, fikirlerini yöneticilerle güvenli bir ortamda paylaşabilir ve bu katkı doğrudan sürdürülebilir performansına dönüşebilir. Bu bağlamda, örgütlerde yöneticilerin çalışanlara yönelik destekleyici ve kapsayıcı tutumlar sergilemesi; eleştiriye, örgütsel gelişimin doğal bir parçası olarak görmesi büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, araştırma bulguları, algılanan yönetici desteği ile örgütsel muhalefetin birlikte ele alınmasının çalışanların sürdürülebilir performansını güçlendiren tamamlayıcı bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Yönetici desteği, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ve eleştirilerin gelişim fırsatına dönüştüğü bir örgütsel atmosfer yaratarak uzun vadeli performansın sürdürülmesini sağlamaktadır. Bu çerçevede, gerek akademik alanda gerekse iş dünyasında, çalışanların seslerinin bastırılmadığı, yöneticilerin destekleyici ve adil yaklaşımlar sergilediği örgüt kültürlerinin oluşturulması, sürdürülebilir performansın kurumsal düzeyde sürekliliği için stratejik bir gerekliliktir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, U., Majid, A. H. A., & Zin, M. L. M. (2016). Meaningful work and work engagement: A relationship demanding urgent attention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(8), 116–122. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i8/2262>
- Ak, M., Yıldırım, H., & Demir, B. (2024). Who can afford to dissent at work? The mediating effect of organizational socialization on the relationship between social capital and organizational dissent. *Frontiers in Psychology*, 15, 1390527. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1390527>
- Aydın Göktepe, E. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(0), 31–48.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 682–699. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Chowdhury, S. R., Alam, S. S., & Islam, M. R. (2023). A systematic literature review of green human resource management. *Sustainability*, 15(9), 7513. <https://doi.org/10.3390/su15097513>
- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes. *The Journal of Psychology*, 150(7), 866–880. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1170657>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Çilhoroz, Y., Topaktaş, H., & Işık, M. (2023). Sürdürülebilir performans ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 765–778. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1756>
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 353–370.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Ece, S., & Gültekin, S. (2018). Yönetici desteği ve örgütsel bağlılık. *Akademik Bakış*, 66, 82–93.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step* (10th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Ji, H., Xu, Q., & Wang, J. (2018). Measuring sustainable employee performance. *Sustainability*, 10(10), 3711. <https://doi.org/10.3390/su10103711>
- Karabulut, A., & Seymen, O. (2020). Paternalist liderlik ve algılanan yönetici desteği. *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 59–82. <https://doi.org/10.31454/usb.776397>
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183–229. <https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Polity Press.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Examining dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39–65. <https://doi.org/10.1177/0893318902161002>
- Kerse, G., Soyalm, M., & Karabey, C. N. (2016). Algılanan yönetici desteği ve sanal kaytarma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(4), 100–113.
- Kılıçkaya, F. Y. (2024). Yönetici desteği ile örgütsel muhalefet. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(1), 303–325. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1298478>
- Kılınç, S., Yayla, E. N., & Demirtaş, Ö. (2020). Örgütsel mahkumlaşma ve muhalefet. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 1497–1510. <https://doi.org/10.21547/jss.756415>
- Kim, S. L., & Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311–334. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180315>

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kurtessis, J. N., et al. (2017). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 1144–1163. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Liang, X., Lin, Z., & Wang, Y. (2024). Sustainable HRM and performance. *Journal of International Management*, 30(4), 100118. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.100118>
- Liu, X., Mao, J., Ni, D., & Quan, J. (2024). Supervisor support and performance. *Journal of Service Research*, 27(4), 785–801. <https://doi.org/10.1177/10946705241297298>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Expanded employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Özkara, Z. U., Taş, A., & Aydın, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ve örgütsel sinizm. *OPUS*, 12, 101–137. <https://doi.org/10.26466/opus.584036>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2022). Supervisor support and performance. *Administrative Sciences*, 12(4), 177. <https://doi.org/10.3390/admsci12040177>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). HRM and environmental performance. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Piowar-Sulej, K. (2023). Leadership styles and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Polat, Z., & Köse, A. (2024). Algılanan yönetici desteği ve psikolojik sahiplenme. *Pamukkale Üniversitesi İABD*, 11(1), 222–241. <https://doi.org/10.47097/piar.1484116>
- Rahmani, D., Shahin, A., & Emami, M. (2023). Virtual organizational dissent. *Computers in Human Behavior*, 147, 107976. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107976>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Sezgili, K. (2021). Algılanan örgütsel destek ve muhalefet. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(2), 207–221.
- Sijbom, R. B. L., et al. (2024). Supervisor support and learning. *Human Resource Development International*, 27(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2401302>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Manager consultation and voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251–282. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x>
- Türkkan, G., & Ülbeği, İ. D. (2022). Algılanan yönetici desteği ve güven. *Yönetim ve Ekonomi*, 29(4), 661–682. <https://doi.org/10.18657/yonveek.1063360>
- Uzun, T. (2018). Algılanan örgütsel adalet ve destek. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4), 776–789.
- Ülkü, G. (2008). Örgütsel adalet ve güven. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Dergisi*, 16(1), 188–208. <https://doi.org/10.11616/AbantSbe.237>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Organisational silence. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Walumbwa, F. O., et al. (2023). Ethical and sustainable organizations. *Journal of Business Ethics*, 185(3), 553–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05212-4>
- Yıldırım, A., & Tokgöz, A. (2020). Kayırmacılık algısı ve muhalefet. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3), 541–560. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.688172>
- Yıldırım, F. (2008). Algılanan örgütsel destek ölçeği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 111–130. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002072

EXTENDED ABSTRACT

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

THE IMPACT OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT AND ORGANIZATIONAL DISSENT ON EMPLOYEES' SUSTAINABLE PERFORMANCE

Introduction and Research Purpose: In contemporary organizational environments, sustainability and human-centered management practices have become critical determinants of long-term success. Organizations no longer compete solely through financial and technological resources but through the continuous engagement and development of their human capital. Among the key factors that shape sustainable performance are perceived supervisor support (PSS) and organizational dissent (OD). Supervisor support plays a fundamental role in fostering employee motivation, psychological safety, and engagement, while dissent—when expressed constructively—serves as a mechanism for innovation, ethical vigilance, and continuous improvement. This study aims to examine the combined effects of perceived supervisor support and organizational dissent on employees' sustainable performance in Turkish organizations. Specifically, it investigates (1) the direct effect of PSS on sustainable performance, (2) the influence of OD on performance sustainability, and (3) whether PSS positively predicts OD by enabling open and constructive communication within organizations.

Literature Review: The conceptual foundation of this research rests on Social Exchange Theory (Blau, 1964) and Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986). According to these frameworks, employees reciprocate managerial care and acknowledgment with higher loyalty, effort, and long-term performance. Perceived supervisor support strengthens employees' trust and well-being, thus fostering sustainable outcomes rather than short-term productivity bursts. Conversely, organizational dissent, initially conceptualized by Kassing (1998), is viewed as an essential element of healthy communication cultures. When dissent occurs in psychologically safe contexts, it contributes to organizational learning, innovation, and ethical behavior. Constructive dissent allows employees to challenge existing practices without fear of retaliation, thereby enhancing both individual creativity and overall system resilience. Integrating these perspectives, the study proposes that supervisor support not only enhances sustainable performance directly but also indirectly through encouraging constructive dissent behaviors. In supportive climates, dissent is transformed from a threat into a strategic learning mechanism that sustains long-term organizational vitality.

Methodology and Findings: The research adopted a quantitative cross-sectional design and gathered data from 400 employees working across various sectors in Turkey. Convenience and snowball sampling techniques were employed, ensuring diversity in demographics such as gender, tenure, and industry type. Data were collected through three validated scales: (1) Perceived Supervisor Support Scale (Eisenberger et al., 1986; Turkish adaptation by Yıldırım, 2008), (2) Organizational Dissent Scale (Kassing, 1998; Turkish adaptation by Dağlı, 2015), and (3) Sustainable Performance Scale (Ji et al., 2018; Çilhoroz et al., 2023 adaptation). Prior to hypothesis testing, reliability and validity analyses were performed. The KMO value (0.927) and Bartlett's Test ($p < .001$) confirmed sampling adequacy. Cronbach's alpha coefficients ranged between .89 and .94, indicating strong internal consistency. Convergent validity was supported by AVE values between 0.64 and 0.69 and CR values above 0.93. Correlation analysis revealed significant positive relationships among the variables: perceived supervisor support correlated with sustainable performance ($r = .276, p < .01$) and with organizational dissent ($r = .155, p < .01$), while organizational dissent correlated with sustainable performance ($r = .243, p < .01$). Regression analyses further clarified these dynamics: PSS significantly predicted sustainable performance ($\beta = .276, p < .001$), explaining 7.6% of variance. PSS also positively influenced organizational dissent ($\beta = .155, p < .001$). OD had a significant effect on sustainable performance ($\beta = .243, p < .001$). These findings suggest that supportive managerial behaviors enhance not only employees' capacity for long-term productivity but also their willingness to express constructive criticism, which, in turn, fosters innovation and adaptability.

Conclusions and Recommendation: The findings demonstrate that perceived supervisor support and organizational dissent operate as complementary mechanisms in sustaining employee performance. Employees who feel valued, trusted, and supported by their supervisors tend to maintain consistent productivity, creativity, and engagement over time. Moreover, when organizational climates encourage dissent rather than suppress it, employees contribute more actively to problem-solving and organizational learning. The study emphasizes that managerial support transforms dissent from a potentially disruptive behavior into a constructive tool for growth and sustainability. Supportive leaders create psychological safety that allows employees to express concerns, propose improvements, and align their personal goals with organizational missions. From a practical perspective, managers are advised to foster open communication channels, implement participatory decision-making processes, and recognize employee contributions regularly. Training programs focusing on supportive leadership, feedback culture, and conflict management can further enhance these outcomes. From a theoretical perspective, the study contributes to the expanding literature linking sustainable human resource practices with organizational behavior constructs, offering empirical evidence that sustainable performance is deeply rooted in relational and communicative dynamics within the workplace. Future research may adopt longitudinal designs or include mediating variables such as psychological safety or organizational commitment to clarify the temporal and causal nature of these relationships. Overall, this study underscores that sustainability in performance is not merely a managerial goal but a shared organizational culture nurtured through support, dialogue, and trust.

KATKI ORANI BEYANI VE ÇIKAR ÇATIŞMASI BİLDİRİMİ

Sorumlu Yazar <i>Responsible/Corresponding Author</i>	AHMET ERKASAP			
Makalenin Başlığı <i>Title of Manuscript</i>	ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET DÜZEYİNİN ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ			
Tarih <i>Date</i>	19.12.2025			
Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme vb.) <i>Manuscript Type</i> (Research Article, Review etc.)	Araştırma Makalesi			
Yazarların Listesi / List of Authors				
Sıra No	Adı-Soyadı <i>Name - Surname</i>	Katkı Oranı <i>Author Contributions</i>	Çıkar Çatışması <i>Conflicts of Interest</i>	Destek ve Teşekkür (Varsa) <i>Support and Acknowledgment</i>
1	AHMET ERKASAP	%100	YOK	