



## Araştırma Makalesi • Research Article

*Special Issue on International Conference on Empirical Economics and Social Science (ICEESS' 18), 27-28 June, 2018, Bandırma, Turkey*

## Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma

### *The Effect of Positive Psychological Capital on Organizational Dissent: A Study in the Education Sector*

Ali Acaray<sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Bankacılık ve Finans Bölümü, 53700, Rize/Türkiye. ORCID: 0000-0002-1002-9937

#### MAKALE BİLGİSİ

##### *Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 10 Ağustos 2018  
Düzeltilme tarihi: 28 Ağustos 2018  
Kabul tarihi: 30 Ağustos 2018

##### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Muhalefet  
İletişim  
Pozitif Psikolojik Sermaye  
Eğitim Sektörü

#### ARTICLE INFO

##### *Article history:*

Received 10 August 2018  
Received in revised form 28 August 2018  
Accepted 30 August 2018

##### Keywords:

Organizational Dissent  
Communication  
Positive Psychological Capital  
Education Sector

#### ÖZ

Çalışanlar çalışma yaşamında çeşitli durum, politika ya da uygulamalarla ilgili olarak yöneticileriyle anlaşmazlıklar ve görüş farklılıkları yaşayabilmektedir. Bu anlaşmazlığın ve karşıt görüşlerin dile getirilmesi örgütsel muhalefet olarak ifade edilmektedir. Örgütsel muhalefet davranışı üzerinde bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Bu çalışma bağlamında ise çalışanların ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir özelliği olarak pozitif psikolojik sermaye bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, örgütsel muhalefet davranışı üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisini incelemektir. Bu amaca yönelik olarak kolayda örnekleme yöntemiyle İstanbul ilindeki eğitim sektörünün çeşitli özel kurumlarında tam zamanlı çalışan 267 öğretmenden toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları; pozitif psikolojik sermayenin dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

#### ABSTRACT

Employees may experience disagreements and difference of opinion with their managers regarding various situations, policies or practices in their professional lives. The expression of this disagreement and opposing views is expressed as an organizational dissent. The individual, relational and organizational factors affect organizational dissent behavior. In the context of this study, positive psychological capital is considered as independent variable which is employees' measured, developed, and managed constructs. The main purpose of this study is to examine the effect of positive psychological capital on organizational dissent. The data of this study collected from 267 teachers working full time in various institutions of education sector in Istanbul by convenience sampling method were analyzed by structural equation modeling method. The results of this study revealed that; positive psychological capital had a positive effect on articulated dissent, latent dissent and displaced dissent.

## 1. Giriş

Örgütlerin rekabetçi bir yapıya ulaşabilmesinde ve bu yapının kalıcılığının sağlanabilmesinde en önemli sermayesi olan çalışanların örgütün süreç, faaliyet, yönetim ve uygulamalarına ilişkin bilgilerini ve fikirlerini yöneticileriyle ve meslektaşlarıyla paylaşmaları, iletişim kurmaları önemli bir yönetsel katkıdır (Özgen ve Sürgevil,

2009). Yönetim sürecine yapılan bu katkı, çalışanların sahip olduğu fikir, bilgi, duygu ve becerilerin hedefte davranış değişikliği yapabilmek için paylaşması (Çilenti, 1979) olup, özellikle de yöneticiler tarafından örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bu katkılardan istifade edilmektedir (Tutar, 2003). Esasında örgütlerin etkin olarak yönetilmesi de iyi bir iletişim süreci ile mümkündür (Tınaztepe, 2012;

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.  
e-posta: [aliacaray@hotmail.com](mailto:aliacaray@hotmail.com)

Koçel, 2007). Dolayısıyla iletişim yöneticilerin ve örgütlerin başarısında önemli bir yönetsel faaliyettir (Koçel, 2007).

Bilgi, artık üst yönetim organlarının yönetimindeki bir güç kaynağı olarak değil, çalışanların da sahip oldukları ve örgütüyle paylaştıkları bir değer olarak görülmektedir (Erdoğan, 1995). Dolayısıyla örgüt yönetimlerinde iletişimin önemli hale gelmesinin nedenlerinden biri de, güç kaynaklarından olan bu bilginin iletiminde temel bir araç olmasındandır. Örgütlerde etkin bir iletişim ağının olması, örgütsel düzeyde çeşitli bilgilerin üretilmesini, paylaşılmasını ve korunmasını daha kolay hale getirmektedir. Böylece bilgiler doğru yer ve doğru zamanda alıcısıyla paylaşılarak örgütsel başarıya ulaşmak mümkün hale gelebilmektedir. Yeniçeri (2006) de, bir örgütte bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma ne kadar kolaysa, sorunları çözmenin o oranda kolaylaşacağını ifade etmektedir. Ayrıca Halis (2000) tarafından yapılan bir çalışmada da, örgüt içindeki iletişim politikalarının bireysel düzeyde, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinde ve kişisel başarı duygularının sağlanabilmesinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu bakımdan örgüt içerisinde etkin biçimde tasarlanmış bir iletişim sistemi hem örgüt hem de çalışan düzleminde çeşitli yararlar sağlayabilmektedir.

Çalışanlar yöneticileriyle bir konu hakkında onları etkilemek, onlara itiraz etmek, onlara gizli bilgi vermek, bir konuyu onlara benimsetmek gibi çeşitli amaçlarla iletişim kurmaktadır. Bu iletişim formlarından biri de muhalefet etmektir. Örgütsel muhalefet, örgüt içindeki uyumsuzlukların ya da zıt fikirlerin ifade edilmesidir (Kassing, 1997). Muhalefet davranışında örgüt çalışanı, bir taraftan örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin olarak üst yönetimle fikir farklılaşması içerisindeyken, diğer taraftan ise bu farklı fikirlerini dile getirmektedir (Kassing, 2008). Örgütsel muhalefet davranışı bir anlaşmazlık durumunu ve zıt fikirlere sahip olmayı ifade etse de, aslında bir geri bildirimde bulunma faaliyeti olarak değerlendirildiğinde önemli bir iletişim faaliyetidir (Ötken ve Ceneci, 2013). Dolayısıyla yöneticiler muhalefet etme davranışını önemseyerek ortaya çıkmasına zemin hazırlayıcı uygulamalar içerisinde olmalıdır. Çünkü bu durum, hem örgütün demokratik yapısının gelişmesine hem de oluşabilecek sorunlu uygulamaların ve politikaların açığa çıkarılmasında örgütün proaktif olmasını sağlayabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Örgütsel muhalefetin akademik çevreler dışındaki pek çok kişilerce örgüte yıkıcı etkisi olduğuna inanılsa da, araştırmacılar muhalif olmanın aslında örgütlere önemli düzeltici geri bildirimler sağlayabildiğini ifade etmektedirler (Kassing, 1997; Sprague ve Rudd, 1988). Shahinpoor ve Matt (2007) de muhalefet davranışının rahatlıkla icra edildiği örgütlerin şeffaf ve başarılı, çalışanlarının da daha başarılı ve motive olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda çalışanların muhalefet etme davranışlarının artırılmasına yönelik çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulama ve politikalarına sahip olmak gerekmektedir.

Örgütsel ortamlarda muhalefet etme “ahlaki bir yükümlülük, belirlenmiş bir yönetim uygulaması ve politik bir hak” olarak ortaya çıkabilir (Sprague ve Rudd, 1988). Fakat muhalefet etme davranışının neticesinde çalışanlar görmezden gelenebilir, cezalandırılabilir ya da ödüllendirilebilir (Kassing, 2008). Dolayısıyla çalışanların muhalefet etmesi,

dikkatli bir değerlendirmeyi gerektiren riskli ve karmaşık bir iletişim faaliyeti olarak ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1997, 1998). Bu bakımdan muhalif davranışın kime, ne zaman ve nasıl yapılacağını etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Çalışanlar bu dinamik durumun değerlendirilmesi neticesinde muhalefet etmeye ya da etmemeye karar verecektir. Yazında bu faktörleri Kassing (1997) bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerden oluşan bir modelde incelemiştir. İlgili faktörlere yönelik yapılan çalışmalarda bireysel bakımdan güçsüzlük duygusu, çatışmadan kaçınma isteği (Sprague ve Rudd, 1988), saldırgan iletişimde bulunma, bireylerin doğru ya da yanlış algıları (Kassing ve Avtgis, 1999), tartışmaya yatkınlık (Croucher vd., 2009), beş faktör kişilik özellikleri (Ötken ve Ceneci, 2013), kontrol odağı (Kaya, 2016; Buckner ve Finn, 2013), örgüt temelli öz saygı (Payne, 2007), tükenmişlik sendromu (Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson, 2007), eleştirel düşünme eğilimi (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018), mesleki değerler (Kadı ve Beytekin, 2015) ve mesleki öz yeterlilik (Bakan, Doğan ve Yılmaz, 2017) gibi bireysel faktörler; örgütte tesis edilen ilişkinin türü ve niteliği (Kassing, 1997; 2000a), sorun çıkaran birisi olarak etiketlenme ve ilişkilerin bozulacağı korkusu (Milliken vd., 2003) gibi ilişkisel faktörler ve örgütün çalışanlarca nasıl algılandığı ve ilişki kurulduğu (Kassing, 1997, 2000b; Ceneci ve Ötken, 2012), örgütsel adalet (Goodboy vd., 2009) ve örgüt kültürü (De Dreu ve West, 2001; Kadı ve Beytekin, 2015) gibi ise örgütsel faktörler olarak ele alınmıştır.

Kassing (1997) çalışmasında, muhalefet davranışının gösterilmesinde bireysel özelliklerin daha çok etkili olduğunu ve kişilik özelliklerinin bu davranışın icrasındaki rolünün incelenmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir. İlgili yazın taramasında da bireysel özelliklerin rollerine yönelik yapılan araştırmaların daha çok olduğu görülmektedir. Yazında pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisini eğitim sektörü çalışanları üzerinde inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat pozitif psikolojik sermayenin önemli bileşenlerinden öz yeterliliğin örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisine yönelik sınırlı sayıda çalışma mevcuttur (Bakan vd., 2017). Bakan vd. (2017) farklı sektörlerde çalışan 288 örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada mesleki öz yeterliliğin örgütsel muhalefeti pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikolojinin çalışma ortamına uyarlaması olan pozitif örgütsel davranış araştırmaları neticesinde ortaya çıkmış bir kavram (Luthans vd., 2006a) olarak çalışanların sahip oldukları olumlu ve geliştirilebilir özelliklerini ifade etmekte, güçlü yönlerini ön plana çıkarmakta ve pozitif kapasitelerini artırmaya çalışmaktadır (Luthans vd., 2004). Bahsedilen pozitif özellikler ve psikolojik kaynaklar öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşmaktadır. Yazında, bu bileşenlerin pozitif psikolojik sermayeyi en iyi açıklayan alt boyutlar olduğu belirtilmektedir (Luthans, 2002; Luthans ve Youssef, 2004). Ayrıca çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları eşliğinde zamanla değişmeye ve geliştirebilmeye sahip kişiliğin bir yönü olarak pozitif psikolojik sermaye, pek çok davranışın ve çabanın ortaya çıkmasında ve sürdürülebilirliğinde öncüllerden biri olarak kabul edilmektedir (Luthans vd., 2008a). Dolayısıyla temelde örgüt yönetimlerine önemli geri beslemeler sağlayarak pek çok yararlar ortaya koyan örgütsel muhalefet davranışının gösterilmesinde pozitif psikolojik sermaye

önemli bir bağımsız değişken olabilir. Ayrıca örgütsel muhalefet davranışının açık bir protestoyu, tavrı ve duruşu (Kassing, 1997; Landier vd., 2009) ifade etmesi nedeniyle güçlü bir kişisel özelliğe ihtiyaç vardır. Özellikle pozitif psikolojik sermayenin bahsedilen dört alt gücü ve psikolojik kapasiteyi birleştiren sinerjik ve üst seviyede bir yapı (Luthans vd., 2008a) olduğu düşünüldüğünde örgütsel muhalefetin gösterilmesinde güçlü bir kişisel özellik olarak ortaya çıkabilir. Yapılan bu ampirik çalışmanın temel amacı, eğitim sektöründe faaliyet gösteren çeşitli özel kurumlarında çalışan öğretmenlerin değerlendirmelerinden pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Girdisi ve çıktısının insan olduğu bu sektörün kurumlarının seçilmesinin temel nedeni de, hizmet üretim süreçlerinin iyileştirilmesinin ve niteliğinin artırılmasının öğretmenlerin görüş, fikir ve endişelerini ifade etmelerinden geçmesindedir. Onların örgütlerde sıklıkla karşılaşılan olumsuz olaylara ilişkin uyumsuzlukları ve memnuniyetsizlikleri başta üst yönetimlere iletmeleri nitelikli bir hizmetin oluşmasına katkı sunacağı umulmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin psikolojik kapasitelerinin, güçlerinin diğer bir deyişle pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin artırılması ve buna uygun örgütsel tasarımların yapılması noktasında pratikte insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet, temelde siyaset biliminin kavramlarından biri olmasına rağmen, içinde yönetim ve örgütsel davranışın da olduğu pek çok disiplinin kapsamına girmeye başlamıştır (Özdemir, 2010). Muhalefet, örgütlerin çeşitli basamaklarında olabilir ve farklılıklar içerebilir. Çalışanlar yönetimin uygulamalarına ilişkin bir memnuniyetsizlik hissedebilir ya da mevcut düzenin işleyişine karşı çıkabilirler (Bıçkes, 2017). Örgütsel muhalefet, çalışanların örgütün yönetim ve politikalarına yönelik olarak farklı fikirlerini, aykırı düşüncelerini ifade etmesi ve örgüte yeni bir bakış açısının kazandırılmasına yönelik faaliyetlerdir (Kassing, 1998). Dolayısıyla örgütsel muhalefet sürecinde iki temel bileşen ortaya çıkmaktadır. Öncelikle üst yönetimle görüş ayrılığı yaşanması, sonrasında ise bu görüş ayrılığının ifade edilmesidir (Kassing, 2008; Özdemir, 2010). Ancak, örgütsel muhalefette her uygulamaya ya da karara karşı durma söz konusu değildir, bunun yerine söz konusu durumu farklı bir bakışla değerlendirme, başka bir deyişle yapıcı olma hali vardır (Sadykova ve Tutar, 2014). Dolayısıyla sorunların incelenmesinde yapıcı bir eleştirel tutum içerisinde olma, daha sonra ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesi bakımından da büyük bir önem teşkil etmektedir (Kassing, 2002). Böyle bir durum ise örgütlerin kendisini yenilemesine ve geliştirmesine katkı sağlayabilir (Özdemir, 2010).

Örgütler, çalışanların muhalif davranışları ile onları tahrik edici bir tetikleyici olayın yaşanması neticesinde karşılaşmaktadırlar (Redding, 1985). Kassing ve Armstrong (2002), yöneticilerin örgüt üyelerine ilişkin olumsuz davranışlarını, örgütsel değişimi, karar alma biçimlerini, verimsizliği, görev ve sorumluluklardaki dengesiz dağılımı, adil olmayan kaynak dağılımını, adaletsiz performans değerlendirmeyi, etik dışı uygulamaları ve örgütsel bazı

uygulamaların taraflara zarar vermesini örgütlerde muhalefetin başlatıcıları olarak sıralamıştır.

Kassing (1997) çalışmasında, çalışanların muhalefet davranışlarının teorik düzlemini örtük kontrol teorisine (Tompkins ve Cheney, 1985), bağımsız fikirlilik teorisine (Garden ve Infante, 1987) ve çıkış-ses-sadakat (EVL) modeline (Hirschman, 1970) dayandırmaktadır. Örtük kontrol teorisi (Tompkins ve Cheney, 1985), çalışanların muhalefet etme davranışını örgütlerdeki kontrol mekanizmalarının basit kontrolden (örn, gücün açık, keyfi ve kişisel olarak kullanımı) teknik kontrol (kurumun fiziksel teknolojisinin içerisine, başka bir deyişle makinelerine yerleştirilmiş araçlarla yapılan kontrol) ve bürokratik kontrole (örn, girişimin sosyal organizasyonundaki kontrol) doğru değerlendiren bir teoridir. Bağımsız fikirlilik teorisi (Garden ve Infante, 1987), çalışanların muhalefet etmeye neden ihtiyaç hissettiğini ve çalışanların muhalefet eylemine geçecekleri ve onu ifade edecekleri itici gücü sağlayan mekanizmayı açıklar. Çıkış-ses-sadakat modeli (Hirschman, 1970) ise çalışanların memnuniyetsizliğe tepkilerindeki farklılaşmayı ortaya koyar. Çalışanlar ya örgütten ayrılarak ya seslerini çıkartarak, ya da sadakat boyutunda olduğu gibi, örgütte kalma ve memnuniyetsizliğine neden olan faktörün ortadan kalkmasını bekleme yönünde tercih kullanmaktadır (Hirschman, 1970'den aktaran: Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet uygulanma şekline göre dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet olarak üçe ayrılmıştır (Kassing (1997, 1998). *Dikey muhalefet*, çalışanların aykırı görüşlerini, zıt fikirlerini ve anlaşmazlıklarını örgütte aktif olarak aksiyonlarda bulunabilecek yöneticilere yapıcı biçimde ifade etmeleridir (Kassing (1998). *Yatay muhalefet*, çalışanların sorun olarak değerlendirdikleri durumları örgütsel süreçlerde güce sahip olanlar yerine sorunun çözümüne etki etmeyecek etkisiz tarafa eleştirel ve saldırgan biçimde dile getirmeleridir (Kassing (1998). *Yer değiştirmiş muhalefet ise*, çalışanların onaylamadıkları ve problemleri örgütsel politika ve uygulamaları örgüt haricindeki arkadaş, aile ve diğer yabancılara anlatmalarındadır (Kassing ve Avtgis, 1999).

### 2.2. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikoloji, çalışanlara çalışma koşullarındaki hızlı değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olacak yaklaşımlardan biri olarak öncelikle Maslow tarafından ortaya konulmuş ve sonrasında ise Seligman tarafından etraflıca açıklanmıştır (Kutanis ve Oruç, 2014). Pozitif psikoloji, bireylerin davranış ve düşüncelerinde neyin doğru bir şekilde ilerlediğini ve neyin gelişmekte olduğunu bulma çalışması olarak ele alınmaktadır (Luthans vd., 2007). Başka bir ifade ile pozitif psikoloji, bireylerdeki yanlış olan özelliklere değil, bireylerin sahip olduğu iyi, olumlu ve doğru özelliklere ve bu özelliklerin nasıl yönetilebileceğine ve geliştirilebileceğine yönelmektedir (Güler, 2012). Fakat pozitif psikolojideki temel nokta, bireylerdeki olumsuzlukları, zayıflıkları ve güçsüzlükleri saklayan değil, bu özellikler kadar pozitif özellikleri de ön plana çıkaran bir yaklaşım olmasıdır (Kutanis ve Oruç, 2014). Pozitif psikolojinin örgütlerdeki ortama yansımalarıyla birlikte pozitif örgütsel davranışın temel ilgi alanı, çalışanların performanslarının artırılabilmesi için güçlü yönleri ve psikolojik kapasitelerinin ölçülebileceği, geliştirilebileceği ve yönetilebileceği olmuştur (Luthans, vd., 2007). Dolayısıyla pozitif örgütsel davranış, çalışanların pozitif

psikolojik sermayelerini amaca yönelik olarak etkin biçimde yönetmeyi hedeflemektedir (Özer vd., 2013). Pozitif psikolojik sermaye Luthans vd. (2004) tarafından bireyin "kim olduğundan" ve gelişim yaşayarak "kim olabileceğini" ve merkezinde pozitif bakış açısına sahip olmanın yer aldığı psikolojik bir yapı olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda pozitif psikolojik sermaye, sahip olunan varlıkları ifade eden ekonomik sermayeden, neyin bilindiğini açıklayan beşeri sermayeden, kimlerin tanındığına odaklanan sosyal sermayeden farklılaşmaktadır (Larson ve Luthans, 2006).

Pozitif psikolojik sermayenin temel özelliklerinden biri de durumsal olmasıdır. Durumsal olmasıyla ifade edilen pozitif psikolojik sermayenin sabit ve kalıcı özellikleri değil, tecrübe ve eğitimle geliştirilebilir ve iyileştirilebilir özellikleri bünyesinde taşımaktadır (Luthans vd., 2006b). Luthans vd. (2006a) ve Luthans vd. (2008b) tarafından yapılan çalışmalarda çeşitli eğitim yöntemleriyle bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin artırılabilirliği ortaya konulmuştur. Dolayısıyla pozitif psikolojik sermaye gelişimsel bir özellik gösterir (Luthans vd., 2006a; Çetin vd., 2013). Bu yönü bakımından kişisel ve örgütsel performansın artırılmasında geliştirilebilir yapıya sahiptir (Luthans, 2002).

Yazında pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri olarak öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık sayılmaktadır (Luthans, 2002; Luthans ve Youssef, 2004). Pozitif psikolojik sermayenin performansa ve davranışlara etkisinin bu dört bileşenin etkisinden daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Luthans vd., 2006a).

*Öz yeterlilik*, kişinin bir amacını gerçekleştirmesinde karşılaşılabileceği problemleri yönetebileceğine ve çözebileceğine ilişkin inancı biçiminde tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998). Özkalp de (2009) öz yeterlilik kavramını, kişilerin sahip olduğu yetkinlik seviyeleri değil, kişilerine becerilerine olan inancı olarak ele almıştır. Yüksek öz yeterliliğe sahip kişiler daha fazla gayret sergileyerek başarılı sonuçlara ulaşırlarken, düşük öz yeterlilikteki kişiler ise mücadeleyi sonuna kadar götüremeyip bırakma tarafındadırlar (Stajkovic ve Luthans, 1998). *Umut*, kişinin arzuladığı amaç ve hedeflerine ulaşması için farklı yollar belirleyebilmesi ve bu yolları kullanmaya kendini motive etmesidir (Snyder, 2002). Snyder'e (2002) göre daha yüksek umutlu kişiler amaçlarına ulaşabilmek için sonuca varabilecekleri kararlı ve seçenekli planlar da yaparlar. *İyimserlik*, kişinin şimdi ve gelecekte başarılı olabileceğine ilişkin pozitif bir bakış açısı içerisinde olma eğilimidir (Luthans vd., 2007). Pozitif örgütsel davranış gerçekçi bir iyimserliği ön plana çıkarmaktadır (Schneider, 2001). Son boyut olan *dayanıklılık* ise kişinin olumsuz durumlarla karşılaşmasına rağmen bu durumlarla mücadele edip başarılı olmasını sağlayan psikolojik gücü ve yeteneğidir (Stewart, 1997; Masten ve Reed, 2002).

### 2.3. Örgütsel Muhalefet ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi ve Araştırmanın Modeli

Muhalefet etme örgüt içerisindeki işleyişin daha etkin hale gelmesine katkıları sağlayarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmasına (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018) rağmen, muhalif olma temelde örgütsel uygulamalar ve süreçlere ilişkin karşıt fikirler öne sürmeyi, uzlaşmazlığı (Kassing, 1997), başka bir deyişle karşıt bir sesi ya da sesleri ortaya çıkarmayı gerektirmektedir (Garner,

2016). Bu durumun örgütsel açıdan ortaya koyduğu pozitif sonuçlar yanında, çalışanlar açısından ise bazı negatif sonuçları söz konusu olabilir. Örgütlerde muhalefete genel olarak toleranslı olunmamaktadır (Özdemir, 2010). Muhalefet etmenin örgütte nasıl bir karşılık bulacağı, muhalif olarak damgalanıp damgalanmayacağı ve bu durumun negatif sonuçlar yaratıp yaratmayacağı, çalışanların sosyal sermayesine zarar verip vermeyeceği ve onların sosyal dışlanmayla karşılaşarak karşılaşmayacağı gibi konular muhalefet etme sürecinde düşünülmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2010; Kassing, 1997). Graham (1986) da, muhalif çalışanların yöneticiler tarafından cezalandırılabilirliğini ve görmezden gelinebileceğini öne sürmüştür. Örgüt hiyerarşisinde üst kademelerde yer alan yöneticiler sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanabilmektedirler. Bahsedilen problemlerle karşılaşılması durumunda yaşanacak kaygı ve stresin yönetilmesi çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Sözgelimi, yüksek öz yeterlilik inançlı çalışanların stres ve kaygı düzeyleri düşük iken, düşük öz yeterlilik inançlı çalışanların kaygı ve stres düzeyleri yüksek olmakta ve bu durum onların problemi çözmedeki tasarımlarını zorlaştırmaktadır (Çubukçu ve Girmen, 2007). Dolayısıyla esasında üst yönetime yapılan muhalefet, herkesin tercih edebileceği bir muhalefet stratejisi olmayabilir.

Muhalefet edilmesi sürecinde karşılaşılabilecek çeşitli negatif durumlar karşısında çalışanın bu sorunları çözüp çözemeyeceğine olan inancı (öz yeterliliği), amacını gerçekleştirilememesi durumunda alternatif araç ve yöntemler belirleyip belirlemeyeceği (umudu), başarısızlıkla karşılaşılması halinde mevcut durumu yeni bir fırsat ve mücadele için değerli görülüp görülmeceği (iyimserliği) ve engeller ve belirsizlik durumlarının yaşanmasında çalışanın kendini toparlayıp toparlayamayacağı (psikolojik dayanıklılığı) önemli olmaktadır. Dolayısıyla çalışanın pozitif psikolojik sermayesi muhalefet etme davranışını etkileyecektir.

Yazında örgütsel muhalefet üzerinde pozitif psikolojik sermayenin (bileşenlerinin) etkisini inceleyen araştırmalar sınırlı olmakla birlikte, Bakan vd. (2017) gerçekleştirdikleri çalışmada öz yeterlilik ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişkiye ulaşılmıştır. Kaya'nın (2016) çalışmasında ise kişinin davranışlarından, eylemlerinden ve karşılaşılan sonuçlarından bizatihi kendisinin sorumlu olduğu inancı anlamına gelen içsel kontrol odaklıların yapıcı ve sorgulayıcı bir muhalefet şeklini izledikleri sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan ve yapılmış çalışmaların sonuçlarından yola çıkarak araştırmanın temel ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H<sub>1</sub>: Pozitif psikolojik sermaye örgütsel muhalefet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

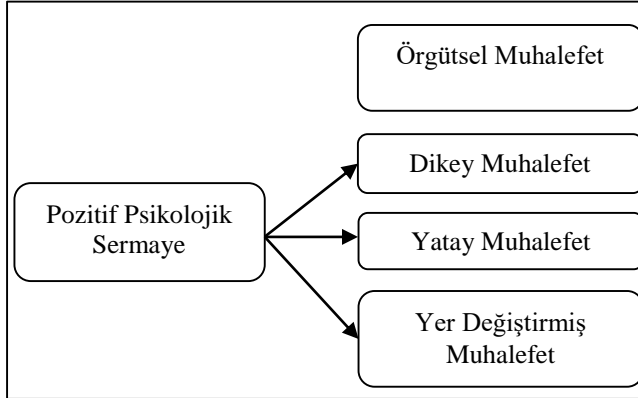
H<sub>1a</sub>: Pozitif psikolojik sermaye dikey muhalefet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1b</sub>: Pozitif psikolojik sermaye yatay muhalefet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1c</sub>: Pozitif psikolojik sermaye yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel muhalefet stratejileri ile pozitif psikolojik sermaye düzeyi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yukarıda geliştirilen hipotezleri ele alan araştırmanın modeli Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Örnekleme Süreci

Çalışmanın evrenini, İstanbul'da eğitim sektöründe faaliyet gösteren on farklı özel kurumun öğretmenleri oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle 1350 adet tam zamanlı olarak çalışan öğretmenlere daha önceden internet ortamında oluşturulan anket linki gönderilmiş; bunların 267'si sağlıklı şekilde geri dönüş yaparak çalışmanın örnekleme oluşturulmuştur.

#### 3.2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmaya katılan öğretmenlere demografik özelliklerini öğrenmek, pozitif psikolojik düzeylerini ve örgütsel muhalefet davranışlarını belirlemek amacıyla 3 ayrı kategoride sorular yöneltilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet stratejilerini belirlemek amacıyla Kassing (1998) tarafından geliştirilen 20 maddeli ve üç alt boyutlu "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekteki dikey muhalefete ait 1 ve 5. ve yer değiştirmiş muhalefete ait 2, 7 ve 14. sorular ters kodlanmıştır. Bu ölçekteki dikey muhalefet değişkenine ait sorulardan birisi "Okulda soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim.", yatay muhalefet değişkenine ait sorulardan birisi "Okuldaki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımında bunu diğer arkadaşlarımla paylaşırım." ve yer değiştirmiş muhalefet değişkenine ait sorulardan birisi "Evde okulla ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım." şeklindedir. Goldman ve Myers'in (2015) çalışmasında güvenilirlikler dikey muhalefet 0,84, yatay muhalefet 0,78 ve yer değiştirmiş muhalefet 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerini ölçmek amacıyla Luthans vd.'nin (2007) geliştirdiği ve Erkuş ve Fındıklı'nın (2013) Türkçe'ye uyarladığı 24 maddeli ve dört alt boyutlu "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekteki dayanıklılık alt boyutuna ait 13. soru ve iyimserlik alt boyutuna ait 20 ve 23. sorular ters kodlanmıştır. Ölçeğin tamamına ait sorulan sorulardan birisi "Okul yönetimimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işimle (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim." şeklindedir. Erkuş ve Fındıklı'nın (2013) yaptıkları çalışmada ölçeğin güvenilirliği 0,89 hesaplanmıştır.

Anketteki tüm değişkenlerin ölçümü, 1=Tamamen katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum şeklindeki 5'li likert olarak hazırlanan ölçeklerle yapılmıştır.

### 4. Bulgular

#### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 46'sı erkek; % 63'ü evli; yaş ortalaması 35,42; % 86'sı üniversite, %14'ü lisansüstü mezunu; okullarındaki çalışma süresi ortalaması 8,5 yıl olarak ortaya çıkmıştır.

#### 4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, SmartPLS istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile yapılmıştır. Öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört alt boyutun oluşturduğu pozitif psikolojik sermaye, çalışmada çok boyutlu bir değişken olarak değerlendirilerek, ikincil seviye faktör analizine tabi tutulmuştur. Dikey muhalefet değişkenindeki üç, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet değişkenlerindeki ikişer, pozitif psikolojik sermaye değişkenindeki dört ifadenin faktör yüklerinin düşük olması ve içerik geçerliliklerinin de olumsuz olarak etkilenmeyeceği düşünülerek analiz dışı bırakılmıştır. Ölçümlerin neticesinde modelde geriye kalan sorular 0,616 ile 0,875 arasında faktör yüklerine sahiptir. Ayrıca Tablo 1'de tüm değişkenler için hesaplanan ortalama varyans (AVE) 0,502 ile 0,584; bileşik güvenilirlik (CR) 0,803 ile 0,923 ve Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) ise 0,702 ile 0,912 değerleri arasında ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla tüm değişkenlerin elde edilen AVE, CR ve Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri, Nunnally (1978) ve Fornell ve Larcker (1981) tarafından yapılan çalışmalarda eşik değerlerini geçmektedir. Ayrıca, değişkenlerin ayrışma geçerlilikleri için de bazı istatistikî değerlerin kontrol edilmesine ihtiyaç vardır. Faktörlerin ayrışma geçerlilikleri için, her bir faktörün sahip olduğu AVE'nin karekökünün değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerektiği Fornell ve Larcker (1981) tarafından ifade edilmektedir. Tablo 1'deki parantez içerisindeki değerler de ayrışma geçerliliği için birer kanıttır. Ulaşılan tüm istatistikî veriler değerlendirildiğinde, ölçekler tek faktörlük şartını yerine getirmektedir ve yeterli geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahiptir.

Tablo 1. Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa, CR, AVE ve Ayrışma Geçerliliğine İlişkin Değerler

Değişkenler	1	2	3	4
(1) Pozitif Psikolojik Sermaye	(.69)			
(2) Dikey Muhalefet	.65**	(.75)		
(3) Yatay Muhalefet	.28**	.35**	(.76)	
(4) Yer Değiştirmiş Muhalefet	.37**	.25**	.36**	(.72)
Ort.	3,31	3,70	3,53	3,01
Ss.	,89	,71	,87	,9876
$\alpha$	,917	,873	,712	,702
CR	,928	,902	,803	,857
AVE	,502	,571	,584	,514

\* p < .05, \*\*p < .01

Araştırma sorunsalının çözümünde öncelikli olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 1'deki korelasyon sonuçlarına göre; pozitif psikolojik sermaye ile dikey muhalefet ( $r = .65, p < .01$ ), pozitif psikolojik sermaye ile yatay muhalefet ( $r = .28, p < .01$ ), pozitif psikolojik sermaye ile yer değiştirmiş muhalefet ( $r = .37, p < .01$ ) arasında ise pozitif ilişkiler söz konusudur. Bu sonuçlar, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 4.2.1. Hipotez Testleri

Araştırma modelinin gücünün ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında en küçük kareler (PLS) yol analizi seçilmiş olup, beklenen ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını belirlemede SmartPLS 3.0 yazılım programında önyükleyerek yeniden-örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Chin vd., 2003). Uygulanan söz konusu süreç, orijinal verilerin yerine tesadüfi olarak seçilmiş 5000

alt-örneklem oluşturmayı kapsamaktadır (Hair vd., 2013). Tesadüfi olarak seçilen her bir alt-örneklem için yol katsayıları ( $\beta$ ) oluşturulmuş ve t-istatistik değerleri hesaplanmıştır (Tablo 2).

Pozitif psikolojik sermaye dikey muhalefet ( $\beta = .62, p < .01$ ), yatay muhalefet ( $\beta = .26, p < .01$ ) ve yer değiştirmiş muhalefet ( $\beta = .35, p < .01$ ) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefete etkisine yönelik geliştirilen  $H_{1a}, H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  alt hipotezleri ve dolayısıyla  $H_1$  temel hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın problemini çözmek üzere geliştirilen modelde ise pozitif psikolojik sermaye dikey muhalefet üzerindeki değişimin % 38'ini ( $R^2=0,38$ ), yatay muhalefet üzerindeki değişimin % 6'sını ( $R^2=0,06$ ) ve yer değiştirmiş muhalefet üzerindeki değişimin ise % 12'sini ( $R^2=0,12$ ) açıklamaktadır.

**Tablo 2.** Hipotez Testi Sonuçları

	Yol	$\beta$	t	p	Alt Hipotez	Alt Sonuç
Pozitif Psikolojik Sermaye	→ Dikey Muhalefet	0,62**	13,273	0,000	H1a	Desteklendi
Pozitif Psikolojik Sermaye	→ Yatay Muhalefet	0,26**	2,983	0,003	H1b	Desteklendi
Pozitif Psikolojik Sermaye	→ Yer Değiştirmiş Muhalefet	0,35**	6,463	0,000	H1c	Desteklendi

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

## 5. Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin rekabetçi yapılarını sürdürebilmeleri için çevresel değişimlerin farkında olan, örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin bilgisini, görüş ve düşüncesini saklamayan ve bunları hiyerarşideki taraflarla uygun formlarda paylaşan çalışanlara gereksinimi vardır (Vakola ve Dimitris, 2005). Bu iletişim formlarından biri de muhalefet etmektir. Çalışanların bilgi, görüş ve düşünceleri örgütsel süreçlerin işleyişine fonksiyonel girdiler sunarken, aynı zamanda süreçlerin yanlış gittiği düşünülen işleyişine yönelik karşıt görüş ve düşüncelerin ifade edilmesi, hoşnutsuzlukların dile getirilmesi, düzeltici geri bildirimlerin yapılması da önemli birer fonksiyonel katkıdır. Bu bağlamda muhalefet eden çalışanlara ihtiyaç vardır. Örgütsel açıdan ortaya koyduğu pozitif sonuçlar yanında, özünde açık bir itirazı ve karşıt tavrı gerektirdiği için çalışanların çeşitli negatif sonuçlarla (örn. muhalif olarak etiketlenmek) karşılaşabilmelerine neden olabilmektedir. Bu bakımdan çalışanların olumsuzluklarla mücadele edebilmeyi göze alabilmeleri gerekmektedir. Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların bu mücadelesini güçlendirip güçlendirmeyeceği konusunda incelenmesi gereken bağımsız bir değişken olarak tasarlanmıştır. Örgütsel muhalefet stratejileri üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçlarına eğitim sektöründeki çeşitli özel kurumların öğretmenlerinden elde edilen verilerin analizi ile ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel muhalefet stratejileri incelendiğinde en çok dikey muhalefet, sonrasında yatay muhalefet ve en az tercih edilen ise yer değiştirmiş muhalefet olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç muhalefet stratejilerinin isimlendirmesinde farklılıklar söz konusu olsa da Bakan vd. (2017), Biçkes (2017), Püsküllüoğlu ve Altınkurt'un, (2018) çalışmalarındaki bulgularla uyumludur. Araştırmanın diğer değişkeni olan pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ise orta düzeyin hemen üzerindedir.

Araştırmanın temel sorunsalının çözümüne yönelik ulaşılan bulgulara göre, pozitif psikolojik sermaye dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Çalışanların performanslarının artırılmasında ve buna yönelik davranışların sergilenmesinde sahip oldukları güçlü yönleri ve psikolojik kapasiteleri anlamına gelen pozitif psikolojik sermaye yöneticilere, meslektaşlarına ve kurum dışındaki arkadaş ve aile üyeleri gibi taraflara yapılan muhalefeti pozitif olarak etkilemektedir. Bu bulgu, Bakan vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada mesleki öz yeterliliğin örgütsel muhalefet üzerine pozitif etkisine ulaştıkları sonuç ile tutarlıdır. Örgütsel sessizliğin örgütsel muhalefetin kısmen karşıt bir şekli olarak değerlendirilmesi durumunda, Dağtekin'in (2017) çalışmasında ulaşılan pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerine negatif etkisine ve Kahya'nın (2015) mesleki öz yeterlilik ile örgütsel sessizlik arasındaki negatif ilişkiye yönelik sonuçlarla bu çalışmanın bulguları paraleldir. Ayrıca yapılan analizlerde psikolojik sermayenin dikey muhalefet üzerinde diğer muhalefet stratejilerine nazaran daha fazla etkiye sahip olduğu net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel süreçlere ilişkin karşıt görüş ve düşüncelerin aktif ve açık bir şekilde uygulamada söz sahibi olan yöneticilere yapılması anlamına gelen dikey muhalefet üzerinde daha fazla etkili olması, özellikle uygulama açısından önemli bir sonuçtur. Çünkü bu muhalefet stratejisinin seçilmesi, muhalefet etmenin örgütler açısından ortaya koyacağı pozitif sonuçları (örn. düzeltici geri bildirimde bulunma) beraberinde getirecektir (Kassing, 1997).

Eğitim kalitesinin en başta bu sektörün önemli taraflarından olan öğretmenlerden geçtiği düşünüldüğünde, onların kurumlarındaki politika ve uygulamalara yönelik hoşnut olmadıkları yönleri en başta yöneticilerine dile getirmeleri ve karşılık bulmaları önemli bir yönetsel süreçtir. Fakat ortaya konulan muhalefet stratejilerinde mevcut konumdan farklı bir konumu savunmak, tatminsizliği ifade etmek, protesto ve

itiraz etmek gibi konular söz konusu olduğu için karşılaşılabilecek tehditleri yönetebilmek ve üstesinden gelebilmek, konuyu çalışanlar açısından daha stratejik hale getirmektedir. Çünkü muhalif olmanın ortaya çıkarabileceği olumsuzluklarının engellenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri önemli bir psikolojik güçtür. Öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin ölçülebilmesi ve farklı eğitim yöntemleriyle geliştirilebilmesi kurum yöneticileri açısından örgütsel muhalefetin geliştirilmesinde önemli bir katkı sunabilecektir.

Çalışmanın ortaya koymayı planladığı teorik ve pratik katkıları yanında bazı kısıtları da söz konusudur. Bu kısıtlılıklar, verilerin belirli bir zamanda toplanması ve sadece eğitim sektöründeki kurumların çalışanlarını kapsamıdır. Sonraki yapılacak çalışmalarda örneklem sayısının artırılarak hem kamu hem özel sektör öğretmenlerin örgütsel muhalefet stratejileri karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Liderlik tarzlarının, psikolojik sözleşme ihlalinin ve kültürel değerlerin muhalefet etmeye etkisi farklı örneklem grupları üzerinde araştırılabilir.

### Kaynakça

- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent. *Communication Research Reports*, 24, 97-102.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., & Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.
- Biçkes, D. M. (2017). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Muhalefetin Bireylerarası Saldırganlık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya'daki Otellerde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(4), 957-973.
- Buckner, M. M., & Finn, A. N. (2013). Academic Locus of Control as an Individual Factor Influencing Student Dissent. *Communication Research Reports*, 30(4), 333-341.
- Cenkci, T., & Ötken, A. B. (2012). The Influence of Organizational Climate on Employee Dissent in Turkey. University of Riverside, Global Mindset Development in Leadership and Management Conference Proceedings, Los Angeles, CA, U.S.A, 106-130.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach For Measuring Interaction Effects: Results From a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 89-217.
- Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A., Joshi, V., Jafri, I., Choudhary, P., Bose, L., & Agarwal, K. (2009). Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 175-191.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetin, F., Şeşen, H., & Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Çilenti, K. (1979). *Eğitim Teknolojisi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Çubukçu, Z., & Girmen, P. (2007). Öğretmen Adaylarının Sosyal Öz-Yeterlilik Algılarının Belirlenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 57-74.
- Dağtekin, G. (2017). *The Relationship Between Psychological Capital and Organizational Silence: A Research on Telecommunications Sector*. Master Thesis. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- Erdoğan, N. (1995). *Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler, İstanbul.
- Erkuş, A., & Findıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Garner, J. T. (2016). Open Doors and Iron Cages: Supervisors' Responses to Employee Dissent. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 27-54.
- Goldman, Z. W., & Myers, S. A. (2015). The Relationship between Organizational Assimilation and Employees' Upward, Lateral, and Displaced Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 1-12.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Güler, B. K. (2012). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. İçinde: A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (s.137-166). Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Kadı, A., & Beytekin, O. F. (2015). Okul Kültürü ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin Mesleki



- Değerler Aracılığıyla Araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- Kahya, C. (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies* 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 387-396.
- Kassing, J. W. (2000b). 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' Expressions of Dissent. *Management Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This; Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kutanis, R. Ö., & Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2, 145-159.
- Landier, A., Sraer, D., & Thesmar, D. (2009). Optimal Dissent in Organizations. *The Review of Economic Studies*, 76(2), 761-794.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. I. (2008b). Experimental Analysis of a Webbased Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006b). Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008a). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006a). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Masten, A., & Reed, M. J. (2002). Resilience in Development. In R. Synder & S. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* (s.72-82). Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T., & Özmen, Ö. N. T. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 13(4), 437-447.
- Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. İçinde Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkalp, E. (2009). *Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları*. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 491-497.



- Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Püsküllüoğlu, E. L., & Altinkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, doi: 10.16986/HUJE.2018037422
- Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258.
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Schneider, S. L. (2001). In Search of Realistic Optimism Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-276.
- Sprague, J. A., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Stewart, M., Reid, G., & Mangham, C. (1997). Fostering Children's Resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21-31.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Vakola, M., & Dimitris, B. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(4-5), 441-458.
- Yeniçeri, Ö. (2006). Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü. İçinde Ö. Yeniçeri (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.