



ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN SAYGINLIĞINI YİTİRME KAYGISI ÜZERİNE ETKİSİNDE AFFETME İKLİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

THE MODERATING ROLE OF FORGIVENESS CLIMATE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DISSENT ON LOSS OF FACE

Ethem MERDAN*, Esra ULUKÖK**

*Öğr. Gör. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, ethem.merdan@ahievran.edu.tr, 

**Arş. Gör. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, esraulukok@kku.edu.tr, 

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
Gönderilme Tarihi 31.05.2022 Revizyon Tarihi 28.06.2022 Kabul Tarihi 30.06.2022 Makale Kategorisi Araştırma Makalesi JEL Kodları M00 M10 M20	<i>Bu çalışmanın amacı, örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme kaygısı üzerine etkisinde affetme ikliminin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Çalışmanın örneklemini İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan iki devlet üniversitesinde çalışan 292 akademik personel oluşturmaktadır. Bu kesitsel araştırmanın sonuçları, örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme kaygısı üzerinde pozitif etkili olduğunu göstermiştir. Varsayılanın aksine affetme ikliminin saygınlığını yitirme kaygısı üzerindeki etkisi pozitif yönlüdür. Ayrıca, affetme ikliminin örgütsel muhalefet ile saygınlığını yitirme kaygısı arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları, yalnızca literatürdeki bilgi birikimini geliştirmez, aynı zamanda akademisyenler ve yöneticilerin örgütsel muhalefetin sonuçları ile ilgili anlayışlarını güçlendirmeye yardımcı olur.</i> Anahtar Kelimeler: : Muhalefet, Örgütsel Muhalefet, Saygınlığını Yitirme, Affetme, Affetme İklimi

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Received 31.05.2022 Revized 28.06.2022 Accepted 30.06.2022 Article Classification: Research Article JEL Codes M00 M10 M20	<i>The aim of this study is to investigate the moderator role of the forgiveness climate in the effect of organizational dissent on lose of face. The sample of the study consists of 292 academic staff working at two state universities in the Central Anatolia Region. The results of this cross-sectional study show that organizational dissent has a positive effect on lose of face. Contrary to the assumptions, the effect of the forgiveness climate on lose of face is positive. In addition, it has been determined that the forgiveness climate does not have a moderating role in the relationship between organizational dissent and loss of face. The findings of this study not only enhance the body of knowledge in the literature, but also help strengthen the understanding of academics and administrators regarding the consequences of organizational dissent.</i> Keywords: Dissent, Organizational Dissent, Loss of Face, Forgiveness, Forgiveness Climate

Etik Kurul Onayı (Ethics Board Approval): Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 2022/01/15 karar no ve 19.01.2022 tarihli toplantısında görüşülmüş ve kabul edilmiştir.

Atıf (Citation): Merdan, E.&Ulukök, E. (2022). "Örgütsel Muhalefetin Saygınlığını Yitirme Kaygısı Üzerine Etkisinde Affetme İkliminin Düzenleyici Rolü", *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(1): 189-200



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Giriş

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve etkin ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesine yönelik olarak örgüt içerisinde bir takım kararların alınması ve uygulanması sırasında farklı fikirlerin ortaya çıkması söz konusu olabilir. Bu durum, örgütün vizyon ve misyonunu zenginleştirebileceği gibi örgütte krizlerin yaşanmasına, fikir ayrılıklarının ve anlaşmazlıkların oluşmasına ve örgütsel muhalefete neden olabilmektedir (Yalçın ve Saygı, 2021, s. 406). Çalışanlar, kişilik özellikleri, çalışma ortamında yaşanan adaletsizlikler, yeteneklerini gerçekleştirememe, istek ve beklentilerine cevap bulamama gibi nedenlerle örgüte yönelik muhalefette bulunabilirler. Bu muhalefet durumu, bazen yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından kabul görmeyip bireylerin saygınlığını yitirmesine neden olabilmektedir. Adil bir iklimin oluşması durumunda çalışan çalıştığı kuruma güvenip, sessiz kalmak yerine korkmadan, çekinmeden düşüncelerini açıklamayı tercih etmektedir (Ozsahin ve Yurur, 2019, s. 2). Aksi bir durumda ise çalışanlar, geçim kaynaklarının, statülerinin ve sosyal ilişkilerinin zarar göreceğini düşünerek çekinip geri planda kalmayı tercih etmektedirler (Tuğrul ve Sazkaya, 2021, s. 106). Maddi getirilerin yanı sıra çalışanları örgüte bağlayan ve örgütün önemli bir parçasıymış gibi hissettiren önemli faktörlerden birisi saygınlıktır (Topkaya vd., 2013, s. 3). Bu sebeple muhalefet yapmak isteyen çalışanın, duyduğu rahatsızlığı dile getirmeden önce yöneticilerine ve arkadaşlarına güvenip güvenmeme, yapılacak olan muhalefete değip değmeyeceği gibi hususları göze alarak adım atması, muhalefetini dile getireceği kişileri seçmesinde belirleyici olacaktır (Ergün ve Çelik, 2018, s. 400).

Bu noktada hem örgüt yöneticilerinin hem de çalışanların kin, çatışma ve nefretten uzaklaşp affedici bir ortam yaratmaları önem taşımaktadır. Dünyadaki farklı dinlerin kişiler arası ihlal ve suça üretken bir tepki olarak tavsiye ettiği affedicilik (McCullough, 2001), önceki yıllarda çoğunlukla bireysel düzlemde araştırılmasına rağmen, örgütün bütününe içeren affetme iklimi kavramı nispeten daha yenidir (Yeşiltaş vd., 2020). Az sayıda ampirik araştırmada, affetme ikliminin iş tatmini, öğrenme davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili; iş stresi, işten ayrılma niyeti ve performans ile negatif ilişkili olduğu (Cox, 2011; Guchait vd., 2016; Yeşiltaş vd., 2020) raporlanmıştır. Dolayısıyla örgütte farklı görüşlere imkân tanıyan, çalışanların duygularını yönetmelerine ve kişiler arası iyi ilişkiler sürdürmelerine yardımcı olabilecek (Yao vd., 2020) bir affetme ikliminin oluşturulması, hem olumlu bir iş çevresi hem de örgütsel verimlilik açısından önemlidir. Örgütsel muhalefet davranışı sonucunda birey, her ne kadar tepki çekeceğini düşünüp saygınlığını yitirme endişesi ile yüzleşse de, güçlü bir affetme ikliminin olduğu bir örgütte hem çalışanların hem de yöneticilerin hoşgörüsü ve duygularını yönetmesi sayesinde olumsuz tutum ve davranışlar ile daha az karşılaşması muhtemel olacaktır. Suçlama ve cezalandırmayı caydıran affedici bir örgüt iklimi, çalışanlarını kişisel kaynak ve enerjilerini suçluluk, utanma, korku ve endişe gibi olumsuz duygular ile harcamalarını engeller; aksine tüm kaynaklarını verimli bir alana yönlendirmelerini sağlar ve istikrarlı bir çalışma ortamını teşvik eder (Guchait vd., 2016; Khan vd., 2021).

Örgütsel muhalefet, saygınlığını yitirme ve affetme iklimine ilişkin literatür incelendiğinde, bu üç kavramı bütüncül olarak ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile bu kavramlar arasındaki etkileşimler ortaya konulmakla birlikte yazındaki bu boşluğa katkı sağlayacağı, örgüt yöneticileri ve araştırmacılara da yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, bir örgütte affetme ikliminin hakim olması halinde, örgütsel muhalefetin çalışanın saygınlığını yitirme endişesine olan pozitif etkisinin gücünü azaltmadaki rolünün test edilmesidir.

1. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet, özünde itiraz davranışı olmayıp, mevcut bir karar ya da uygulamaya anlamlı, tutarlı ve gerekçeli şekilde bir öneri sunmaktır (Yıldırım, 2020, s. 207). Başka bir ifadeyle muhalefet, bir durum veya davranış karşısında ilgisiz davranma, katılmama veya en ağır şekilde karşı çıkma halidir (Eroğlu ve Alga, 2017, s. 144). Örgütsel muhalefet ise, çalışanın örgütünden kendini ayrı hissetmesi veya uzaklaşması nedeniyle, yaşanan uyuşmazlıkları, olumsuz durumları ve uygun bulmadığı görüşleri ifade etmesidir (Kassing, 1997, s. 312). Örgütsel muhalefet, örgütte yaşanan bir duruma karşı

çalışanların duyarlılıklarını ifade etmesi (Inandı vd., 2020, s. 291) ya da yöneticileriyle aynı görüşte olmayan çalışanların düşüncelerini dile getirmesidir (Uğurlu ve Bostancı, 2017, s. 4052).

Kassing ve Armstrong'a (2002, s. 44) göre örgütsel muhalefeti başlatan durumlar; yöneticilerin çalışanların haklarını ihlal etmesi ve adaletsiz davranması, örgütsel yapıdaki değişiklikler, örgütsel karar alma sürecinde yaşanan değişimler, yönetim uygulamalarının etkin olmaması, yöneticilerin görevlerini tam olarak yerine getirmemesi ve yaşanan sorunlar, örgütsel kaynakların kullanımında yapılan haksızlıklar, etik dışı uygulamalar, yöneticilerin keyfi uygulamaları şeklinde belirtilmektedir.

Örgütsel muhalefetin nedenleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel olmak üzere üçe ayrılabilir: *Bireysel nedenler*, çalışanların sahip olduğu özellikler ve yatkın olduğu konular, sahip olunan konum, doğru, yanlış düşüncesi, güç algısı, değer yargıları ve örgüte olan bağlılık şeklinde sıralanabilir. *İlişkisel nedenler*, çalışanın iş arkadaşları ile kurduğu iletişim, çalışanın bağlı olduğu dernekler ve bu derneklerin özellikleri olarak sıralanabilir. *Örgütsel nedenler*, çalışanın örgüt ile olan iletişimi, çalışan sesliliği, konuşma özgürlüğünün olmaması ve muhalefet yapma iznini çalışanların nasıl algıladıkları ile ilgili durumları içermektedir (Beldek, 2017, s. 28; Kassing, 2008, s. 344-345). Yıldırım (2020, s. 208) ise örgütsel muhalefetin nedenlerini, kişisel çıkar yönelimli muhalefet ve ilkesel muhalefet şeklinde ikiye ayırmıştır. *İlkesel muhalefet*, çalışanların adalet beklentilerini yani örgütsel süreçlerdeki adaletsiz durumlar karşısında ilkesel bir şekilde adalet içerikli muhalif bir duruşu ifade etmektedir. *Kişisel çıkar yönelimli muhalefet* ise, örgütün çıkarlarından ziyade kendi şahsi menfaatlerini ön planda tutan kişilere karşı verilen tepkiler olarak ifade edilebilir.

Örgütsel muhalefetin oluşabilmesi için üç temel stratejiden bahsedilebilir (Avtgis, 2007, s. 98-99; Bakan vd., 2019, s. 2231; Goodboy, 2008, s. 256; İzgüden ve Erdem, 2017, s. 109; Kassing, 1997, s. 325-327; Kassing, 1998, s. 191-192):

- *Açık muhalefet (Articulated dissent)*: Örgüt içerisinde düzeltmeleri yapan yönetici statüsündeki kişilere yönelik açık, anlaşılır, doğrudan ve yapıcı bir şekilde gerçekleşen muhalefeti ifade etmektedir.
- *Gizli muhalefet (Latent dissent)*: Çalışanların örgüt ile ilgili düşüncelerini dile getirdikleri ancak yeterli bir yol olmadığını ya da engellendiklerini algıladıklarında ortaya çıkan muhalefet stratejisidir. Bu algıya sahip çalışanlar görüşlerini üst yönetim yerine yatay düzlemde etkisiz kişilere yani iş arkadaşlarına iletirler.
- *Dışsal muhalefet (Displaced dissent)*: Örgüt içerisinde ziyade örgüt dışında yer alan eş, aile üyeleri, iş dışındaki arkadaşlar ve yabancılara, muhalefete ilişkin görüşlerin ifade edilmesidir. Dışsal muhalefetin örgüt üyesinin muhalif görüşlerini gizleme ihtiyacı yaşaması sonucu ortaya çıktığı söylenebilir.

Örgütsel muhalefet süreci, dört aşamadan oluşmaktadır (Uğurlu ve Bostancı, 2017, s. 4053):

- Muhalefeti başlatan faktörlerin ortaya çıkması,
- Muhalif görüşlerin dile getirileceği kanalın seçilmesi,
- Muhalefeti etkileyebilecek bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin incelenmesi,
- Seçilen kişilere muhalefetin dile getirilmesi.

Örgütsel muhalefet, görüş ayrılıklarının ya da farklı görüşlerin dile getirildiği bir kavram olması sebebiyle aslında örgütsel açıdan zenginlik katan olumlu bir iletişim aracıdır. Diğer taraftan örgütsel muhalefetin örgüt yöneticilerine örgüt içinde ve dışında olan bitenlere ilişkin bir geribildirim mekanizması sunduğunu da söylemek mümkündür (Yıldırım, 2020, s. 204). Bu bağlamda örgütsel muhalefet, her ne kadar olumsuz olarak algılsa da, eksikliklerin veya olumsuzlukların dile getirilerek örgütün gelişmesini sağlaması açısından olumlu yönlerinin de olduğunu söylemek mümkündür.

2. Saygınlığını Yitirme Kaygısı

Günlük hayatta bireyler, genellikle başkalarının gözünde ne kadar olumlu göründükleri ile ilgilenirler. Bu bağlamda saygınlık, bireylerin başka insanların gözünde sergilediği, sürdürdüğü ve geliştirdiği olumlu sosyal izlenimleri ve görüntüleridir (Lin ve Yamaguchi, 2011, s. 120). Başkaları tarafından saygı ve itibar görmek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi'nin üst basamaklarında yer alan önemli bir ihtiyaçtır. Saygınlığını yitirme ise, bir bireyin sosyal açıdan itibarını, imajını veya onurunu kaybettiğini algılama derecesini ifade etmektedir (Lee, 2013, s. 385). Başka bir ifadeyle saygınlığını yitirme, bireyin sosyal hayattaki değerini veya statüsünü, diğer insanların gözündeki ününü, şerefini, prestijini kaybetmesi olarak ifade edilmektedir (Kalibatseva vd., 2017, s. 127). Topkaya vd. (2013, s. 4) ise, bireylerin başka insanların gözünde taşımak istedikleri niteliklere sahipliğine ilişkin psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır.

Saygınlığını yitirme, bireyin sadece insanların gözünde nasıl algılandığı ile ilgili değil, aynı zamanda ailelerinin toplumda nasıl algılandığı konusunda da etkileri olan bir durumdur (Heath, 2016, s. 333). Diğer taraftan saygınlığını yitiren bireylerde başkalarından kaçınma, ağlama, susma, utanç, öfkelenme, sosyal ortamlardan uzak durma ve birey ile diğerleri arasındaki bağların zayıflaması gibi durumlar da söz konusu olabilir (Kam ve Bond, 2008, s. 176). Ayrıca saygınlığını yitirme korkusu yüksek olan bireylerin, kişisel sorunlarını aile bireylerine ya da toplumdaki diğer kişilere damgalanma korkusu sebebiyle yaşadıkları durumları açıklamaktan kaçınmaları, açık şekilde iletişim kurmaktan çekinmeleri ve kendilerini saklamaları da yüksek olasılıkla yaşanan durumlardır (Topkaya vd., 2019, s. 194).

Saygınlığını yitirme, sosyal statü kaybına işaret etmektedir ve bunun farkında olan birey, bu statüyü kazanmaya ve korumaya çalışmaktadır (Kam ve Bond, 2008, s. 175). Bu yüzden bireylerin saygınlığı yitirmeye ilişkin koşulları bilmeleri önemli olup sosyal hayatta yaşanan olumsuz durumlarda kendilerini daha iyi yönetmelerine fayda sağlayabilmektedir (Lin ve Yamaguchi, 2011, s. 120-121).

3. Affetme İklimi

Affetmek, zarar gören kişinin intikam almaktan vazgeçmesi anlamına gelmektedir (Aquino vd., 2006, s. 655). Başka bir ifadeyle affetmek, zarar gören kişinin sinirlerinin yatışması, başkalarına karşı nefretinin azalması, eski ve olumsuz algı, yorum ve cevaplardan kurtulup olayları geride bırakmak olarak da ifade edilebilir (Öztürk, 2018, s. 1108). Affetme iklimi ise, örgütteki hataların ve suçların meydana gelebileceğini kabul etme, kin beslememe, yanlışları düzeltmeye ve sorunları çözmeye yönelik çalışanların inançlarıdır (Guchait vd., 2016, s. 381). Başka bir ifadeyle affetme iklimi, suçluların empatik ve yardımsever yaklaşımları nedeniyle örgütte çatışma yerine anlayış ve hoşgörüyle yaklaşılması, ödüllendirilmesi ve desteklenmesidir (Fehr ve Gelfand, 2012, s. 666).

Bireylerin affederek gerçekleri kabullenmesi, kendi ve başkalarının hatalarını önyargısız kabul etmesi ve problem üretmek yerine çözmeye yönelmesi affetmenin özellikleri olarak sıralanabilir (Şener ve Çetinkaya, 2015, s. 27). Diğer taraftan kuralları ihlal eden ve zarar veren kişilere karşı mantık yürüterek, olumlu düşünerek, nazik davranarak, pişmanlık duyarak empati, sempati, şefkat ve sevgi içerisinde hareket edilmesi de affetmenin özellikleri arasında sıralanabilir (Worthington vd., 2010, s. 232).

Affetme iklimi üç bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, affetme iklimi, empatinin oluşmasını ve bakış açısının değişmesini sağlar. İkincisi, affetme iklimi duygusal bir değişim yaratmakla birlikte, mağdurların öfkelerinin azalmasını, suçluların ise suçluluk duygularının artmasını sağlar. Üçüncüsü, affetme iklimi özür ve bağışlama önerilerini içeren onarıcı bir yapıya sahiptir (Fehr ve Gelfand, 2012, s. 670).

Affetme iklimi, çalışanın gösterdiği davranışlara diğer çalışanların nasıl tepki vereceğine yönelik inançları ya da örgüt üyelerinin çalışanın yaptığı hataya ilişkin kin beslememeleri ve çalışanın da affedileceği konusundaki güven duygusunun artmasıdır (Guchait vd., 2019, s. 96). Ayrıca affetme

iklimi, hataların affedilmesini, çalışanın mutluluğunun artmasını sağlayan öğrenme odaklılığını ve yardımseverliği de artırmaktadır (Gürlek vd., 2020, s. 769).

Affetme ikliminin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda ise daha fazla iletişim ve işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca affetme iklimi, liderler ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkiyi yumuşatmakta, kişiler arasındaki ilişkileri geliştirmekte, bağların eskisi kadar olmasa da güçlenmesini ve ilişkilerin güvenilir olması sağlamaktadır (Chen vd., 2022, s. 5). Diğer taraftan affetme iklimi, örgütte kin gütme ve suçlamanın toplu olarak terk edilmesini, zarara ve hasara tepki olarak ileriye dönük olumlu yaklaşımların geliştirilmesini teşvik etmektedir. Örgütlerde affetmek bir dönüşüm gerektirmektedir ve bunu destekleyen örgütlerin erdemli olması olasıdır (Cameron ve Caza, 2002, s. 39). Böylece gerekli cezaları verdikten sonra suçları görmezden gelmeye, kin beslememeye ve ortaya çıkabilecek sorunlarla mücadele etmeye istekli hale gelebilen bir örgütteki affetme iklimi, destekleyici, uyumlu ve güvenilir iklimi içeren bir yapıya sahip olabilir (Cox, 2011, s. 2).

4. Yöntem

4.1. Katılımcılar ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın örneklemini, İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan iki devlet üniversitesinde çalışan akademik personeller oluşturmaktadır. Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmaya başlamadan önce etik kurul onayı Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 19.01.2022 tarih ve 2022/01/15 sayılı kararı ile alınmıştır. Veriler, 23 Ocak - 4 Nisan 2022 tarihleri arasında online anket aracılığıyla toplanmıştır. 295 akademik personel anketi doldurmuş olup, 3 katılımcının gönüllü katılım seçeneğini onaylamaması sebebiyle nihai katılımcı sayısı 292 olarak belirlenmiştir.

Anketin ilk bölümünde demografik sorular yer almaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan bireylerin %30,3'ü kadın, %69,7'si ise erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması, 38,53'dür. Araştırmaya en düşük katılımı gösteren akademisyenler, araştırma görevlisi (%5,2) ve Profesör. Dr. (%4,9) unvanına sahip olanlardır. Katılımcıların önemli bir kısmı öğretim görevlisi (%42,3) olup, sırasıyla Dr. Öğr. Üyesi (%31,1) ve Doçent. Dr. (%16,5) unvanına sahip olan akademisyenler izlemektedir. Katılımcıların mevcut kurumlarındaki ortalama hizmet süreleri ise 9.64 yıldır. Katılımcıların %39'u fakülte bünyesinde, %61'i ise yüksekokulda çalışmaktadır.

4.2. Ölçekler

Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerini ölçmek için Kassing (2000) tarafından geliştirilen ve Dağlı (2015) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 15 ifadeli Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, dikey ve yatay muhalefet olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. 1,3,4,8,10,12,13 ve 14. maddeler dikey muhalefet; 2,5,6,7,9,11 ve 15. maddeler ise yatay muhalefet boyutunu oluşturmaktadır. Dikey muhalefet için $\alpha = .68$; yatay muhalefet için $\alpha = .78$; toplam örgütsel muhalefet için $\alpha = .81$ 'dir. Doğrulayıcı faktör analizi ile yapılan 6 modifikasyon sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df = 2.42$; GFI = .91; CFI = .87; RMSEA = .073; SRMR = .0621) yeterli düzeydedir.

Saygınlığını Yitirme Kaygısı Ölçeği

Zane ve Yeh'in (2006) geliştirdiği Saygınlığını Yitirme Kaygısı Ölçeği, 21 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Örnek maddeler "Hataları en aza indirmek için ne söyleyeceğimi veya ne yapacağımı dikkatlice planlıyorum" ve "Bir tartışma sırasında, başkalarına cahil görünebileceğim için soru sormamaya çalışırım" şeklindedir. Ortalamanın yüksekliği, saygınlığını yitirme endişesinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. ($\alpha = .93$). Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda saygınlığını yitirme ölçeğinin 1, ve 11. maddeleri faktör yüklerinin çok düşük olması nedeniyle (Gürbüz ve Şahin, 2018) çıkarılıp analiz yeniden tekrarlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile 2 modifikasyon sonucunda elde

edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df = 2.32$; GFI = .87; CFI = .92; RMSEA = .070; SRMR = .062), iyi ve kabul edilebilir uyum olduğuna işaret etmektedir.

Affetme İklimi Ölçeği

Affetme iklimini ölçmek için Cox (2011) tarafından geliştirilen, Yeşiltaş vd. (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, 4 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların her bir maddeye vereceği cevap için 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Örnek bir madde "Bu kurumda birbirimizin suçlarını affederiz" şeklindedir. ($\alpha = .83$). Doğrulayıcı faktör analizi ile yapılan 1 modifikasyon sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df = .31$; GFI = .99; CFI = 1.0; RMSEA = .000; SRMR = .004), modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

4.3. Veri Analizi

Çalışma kapsamında elde edilen verileri analiz etmek için "SPSS 22.0" ve "AMOS 24.0" programı kullanılmıştır. Analiz sürecine başlamadan önce, SPSS 22.0 kullanılarak verilerin uygunluğu taranmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirleyebilmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. 292 veri ile yapılan normal dağılım kontrolü neticesinde skewness ve kurtosis değerleri, araştırma verilerinin özellikle örgütsel muhalefet ölçeği için normallik varsayımını sağlamadığını göstermiştir. Verinin homojen yapısını bozan aşırı uç değerler veri setinden çıkarıldıktan sonra 267 veri ile normal dağılım sağlanmıştır. Ölçeklerin toplanan veri ile uyumunu değerlendirebilmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulguları, uyum iyiliği değerlerinin, kabul edilebilir ve iyi uyum sağladığını göstermiştir (Meydan ve Şeşen, 2015). Tablo 1, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1.5 ile +1.5 arasında olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

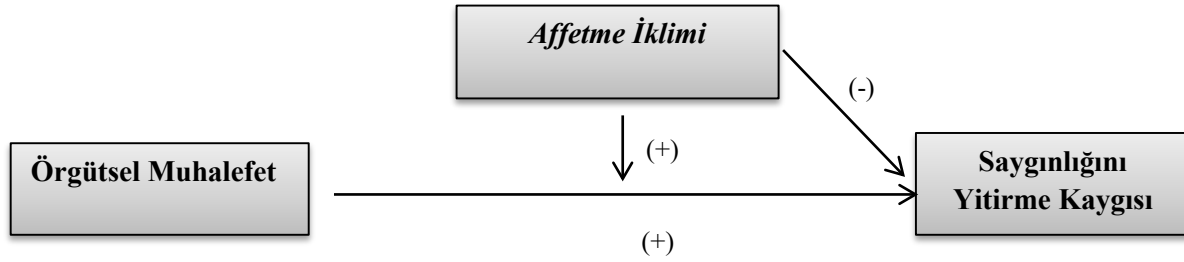
Tablo 1: Normal Dağılım Testi Sonuçları

292 Veri ile Normal Dağılım Kontrolü		
Değişkenler	Skewness	Kurtosis
Dikey muhalefet	-1,587	3,742
Yatay muhalefet	-1,636	2,741
Saygınlığını yitirme	-,923	,488
Affetme iklimi	-,986	,135
Toplam muhalefet	-1,570	2,724
267 Veri ile Normal Dağılım Kontrolü		
Dikey muhalefet	-,606	,994
Yatay muhalefet	-1,094	1,241
Saygınlığını yitirme	-,941	,399
Affetme iklimi	-1,114	,401
Toplam muhalefet	-,884	1,178

Çalışmada demografik özellikleri belirlemek için tanımlayıcı istatistik analizler; örgütsel muhalefet, saygınlığını yitirme ve affetme iklimi ölçeklerinin güvenilirliklerini tespit etmek için Cronbach Alpha katsayısı; ölçeklerin mevcut veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek için AMOS 24.0 aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi; değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyon analizi ve örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme üzerine etkisinde affetme ikliminin düzenleyici rolünü incelemek için ise Hayes'in (2013) geliştirdiği PROCESS makro kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya yol gösterici olması ve hipotezlerin oluşturulması açısından aşağıdaki kavramsal model kurulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Çalışmanın amacına ve önerilen araştırma modeline göre oluşturulmuş hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme kaygısı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H2: Affetme ikliminin saygınlığını yitirme kaygısı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H3: Affetme ikliminin, örgütsel muhalefet ile saygınlığını yitirme kaygısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

5. Bulgular

Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, çalışanların dikey muhalefet, yatay muhalefet, toplam örgütsel muhalefet düzeyi, saygınlığını yitirme kaygısı ve affetme iklimi düzeyinin, ortalamasının daha üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
1. Dikey muhalefet	4.00	.40	1	.509**	.846**	.247**	.239**
2. Yatay muhalefet	3.95	.47	.509**	1	.890**	.486**	.273**
3. Örgütsel muhalefet	3.98	.38	.846**	.890**	1	.432**	.296**
4. Saygınlığını yitirme kaygısı	3.63	.79	.247**	.486**	.432**	1	.422**
5. Affetme iklimi	3.78	.80	.239**	.273**	.296**	.422**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Çalışanların örgütsel muhalefet algıları, affetme iklimi ve saygınlığını yitirme endişeleri arasındaki ilişki çoklu korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır. Bulgulara göre, dikey muhalefet, yatay muhalefet ve toplam örgütsel muhalefet düzeyi ile saygınlığını yitirme kaygısı ve affetme iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Dikey muhalefet ile saygınlığını yitirme kaygısı arasında düşük düzeyde ($r = .247, p < .01$), yatay muhalefet ($r = .486, p < .01$) ve toplam örgütsel muhalefet ($r = .432, p < .01$) ile saygınlığını yitirme kaygısı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Öte yandan, dikey muhalefet ($r = .239, p < .01$), yatay muhalefet ($r = .273, p < .01$) ve toplam örgütsel muhalefet ($r = .296, p < .01$) ile affetme iklimi arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Saygınlığını yitirme kaygısı ve affetme iklimi arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişki ($r = .422, p < .01$) tespit edilmiştir.

Tablo 3: *Örgütsel Muhalefetin Saygınlığını Yitirme Üzerine Etkisinde Affetme İkliminin Düzenleyici Rolü*

Değişkenler	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3.6186	.0360	100.3855	.0000	3.5047	3.6896
Örgütsel Muhalefet	.6092	.0983	6.1995	.0000	.4157	.8027
Affetme İklimi	.2721	.0457	5.9585	.0000	.1822	.3620
Örgütsel Muhalefet X Affetme İklimi	.1119	.1159	.9651	.3354	-.1164	.3402

Örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme üzerine etkisinde affetme ikliminin düzenleyici rolünü araştırmak için Hayes'in (2013) geliştirdiği PROCESS Makro kullanılarak bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem tercih edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3'te görüldüğü üzere; örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlı düzeydedir ($b = .70, p < .01$). Bu bağlamda H1: "Örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme kaygısı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır" hipotezinin kabul edildiğini söylemek mümkündür. Affetme ikliminin saygınlığını yitirme üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yöndedir ($b = .35, p < .01$). Dolayısıyla H2: "Affetme ikliminin saygınlığını yitirme kaygısı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır" şeklindeki hipotez desteklenmemiştir. Öte yandan, örgütsel muhalefet ve affetme ikliminin saygınlığını yitirme üzerindeki etkileşimsel etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($b = .14, \%95$ CI - .1244, .4142, $p > .05$). H3: "Affetme ikliminin, örgütsel muhalefet ile saygınlığını yitirme kaygısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır" hipotezi desteklenmemiştir.

6. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel muhalefet, kişilerarası anlaşmazlıklar ve saygınlığını yitirme, günümüz işyerlerinde oldukça yaygın görülen olumsuz bir durumdur ve işletmelere büyük zararlar verebilmektedir. Ancak mevcut araştırmalarda, çalışanın örgütsel sermayenin en önemli bileşeni olduğu çağımızda, olumlu bir çalışma ortamının hem bireysel hem de örgütsel alanda arzu edilen tutum ve davranışlara büyük katkısının olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, krizlerin ve çatışmaların yaşandığı örgütlerde affediciliğin bir işyeri iklimi haline getirilmesi, bir çıkış yolu olarak görülmelidir. Bu araştırmada, akademisyenler nezdinde örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme kaygısı üzerindeki etkisinde affetme ikliminin durumsal etkisi incelenmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel muhalefetin toplam puanı ve alt boyutları, saygınlığını yitirme kaygısı ve affetme iklimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Hipotez testi sonuçlarının ilki, örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme kaygısı üzerindeki pozitif etkisine yönelik varsayılan hipotezin desteklendiğini göstermektedir. Çalışanlar, muhalefeti ifade etmelerinin diğerleri tarafından olumsuz bir yargıya maruz kalacaklarından endişe duymaktadırlar ve örgütsel muhalefetin geri bildirim sağlaması nedeniyle her ne kadar olumlu bir işlevi bulunsada, genellikle bir çatışma biçimi olarak algılanmaktadır (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020). Bu çalışmanın örgütsel muhalefetin saygınlığını yitirme kaygısı üzerindeki pozitif etkisine dair bulgusu, esasında araştırmaya katılan katılımcılarında muhalefet ifadelerinin, kişilerarası ilişkilerine zarar verme olasılığı bulunan istenmeyen bir davranış biçimi olarak gördüklerine dair fikirlerini yansıtmaktadır. Bu sonuç, çalışmanın katılımcılarını oluşturan akademisyenlerin üniversitede karşılaştıkları olumsuz bir olay neticesindeki memnuniyetsizliklerini ifade etmesi, yetersizlikleri eleştirmesi, kurum politikalarını sorgulaması veya yetersizlikleri düzeltmek için yöneticisine yapıcı geri bildirimlerde bulunması halinde saygınlığını yitirmekten endişelendiğine işaret etmektedir. Üniversite yönetimi ve diğer çalışanların muhalefette bulunan akademisyenlere karşı hemen suçlayıcı ya da öfkeli tepkiler vermek yerine yapıcı, hoşgörülü yani affedici şekilde yaklaşımları daha faydalı olacaktır. Öte yandan, literatürde bu bulguyu doğrudan destekleyen bir araştırma sonucuna rastlanılmamıştır. Ancak yapılan araştırmalar, örgütsel muhalefetin işe yabancılaşmayı artırdığı (Kesen ve Pabuçcu, 2016), yatay muhalefet boyutunun bireylerarası saldırganlık (Biçkes, 2017) ve işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020), örgütsel muhalefetin yöneticinin sıkı denetimi ve

iş yükünü artırması, iletişimi kesmesi ve yok gibi davranması (Dağlı ve Ağalday, 2014) şeklindeki sonuçlara yol açtığını bildirmiştir.

Bu araştırmanın ikinci bulgusu, affetme ikliminin saygınlığını yitirme kaygısı üzerindeki etkisinin kavramsal modelde varsayılan negatif yönün aksine pozitif etkili olduğunu göstermektedir. Ek olarak bu çalışmada örgütsel muhalefet ile saygınlığını yitirme kaygısı ilişkisinde affetme ikliminin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Böylelikle güçlü bir affetme iklimi sayesinde örgütsel muhalefetin çalışanların saygınlığını yitirmeye yönelik endişelerini artırdığı ve affetme ikliminin ise arzu edilmeyen bu sonucun etkisini azaltacağı varsayılmıştır. Ancak varsayılanın aksine, affetme ikliminin düzenleyici etkisi bulunmamıştır. Bu bulgu, affetme ikliminin olumsuz duyguları hafifletmede ve ilişkileri tamir etmede etkili olabileceği (Guchait vd., 2016) fikrine destek sağlamamaktadır. Bu sonucun aksine, literatürdeki kısıtlı sayıdaki çalışmada affetme ikliminin, çeşitli değişkenlerin olumsuz çıktılar ile ilişkisinde düzenleyici etkisinin olduğu raporlanmıştır. Örneğin, Yao vd. (2020) affetme ikliminin, işyeri zorbalığının duygusal tükenme üzerindeki olumlu etkisini yumuşattığını ortaya koymuştur. Khan vd. (2021) ise, affetme ikliminin işyeri nezaketsizliği ile iş tatmini arasındaki olumsuz ilişkiyi ılımlaştırdığını tespit etmişlerdir.

Bu araştırmanın literatüre katkılarının yanı sıra dikkate alınması gereken bazı sınırlılıkları mevcuttur. Verilerin iki devlet üniversitesinde çalışan akademik personelden elde edilmesi nedeniyle bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Daha büyük bir örneklem boyutu, daha geniş bir kapsama alanı ve daha farklı sektörlerden toplanan veriler, bu araştırma kapsamında önerilen kavramsal modeli desteklemek için yardımcı olabilir. Dahası verilerin aynı zaman diliminde toplanması sebebiyle bu araştırmanın kesitsel doğası gereği nedensel bir yargıya varmak zor olduğundan, bundan sonraki çalışmalarda varsayılan modeldeki değişkenlerin boylamsal bir çalışma ile dinamik bir şekilde test edilmesi önerilmektedir. Son olarak, bu makale yalnızca örgütsel muhalefet ve saygınlığını yitirme arasındaki ilişkide affetme ikliminin düzenleyici etkisini araştırmıştır. Gelecek çalışmalarda liderlik tarzı, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi kalitesi, etik iklim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi diğer durumsal koşulların ve aracı mekanizmaların daha fazla keşfedilmesi, örgütsel muhalefet ve saygınlığını yitirme endişesi ile ilgili bilgi birikimini ilerletmeye yardımcı olabilir.

Yazar Katkı Oranı (Author Contributions): Ethem MERDAN (%50), Esra ULUKÖK (%50)

Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors): Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest): Çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

İntihal Denetimi (Plagiarism Checking): Bu çalışma intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Aquino, K., Tripp, T. M. & Bies, R. J. (2006). "Getting Even or Moving on? Power, Procedural Justice, and Types of Offense as Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, and Avoidance in Organizations". *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 653–668.
- 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(2): 97-102.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. & Purlu, A. (2019). "Örgütlerde İletişim Tarzının Çalışanların Muhalif Davranışları Üzerindeki Etkisi". *BMIJ*, 7(5): 2225-2247.
- Beldek, E. G. (2017). "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi: Görgül Bir Araştırma". *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 16-47.
- 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.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2020). "İş Tatmini, Örgütsel Muhalefet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *BMIJ*, 8(1): 255-271.
- Cameron, K. & Caza, A. (2002). "Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1): 33-48.
- Chen, Y., He, X., Lu, L. & Gao, X. (2022). "In A Team Forgiveness Climate, The Influence of Paradoxical Thinking of Leaders on The Team Voice Behavior: Mediated by Team Cooperation". *PLoS ONE*, 17(3): 1-17.
- Cox, S. (2011). "A Forgiving Workplace: An Investigation of Forgiveness Climate and Workplace Outcomes". *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1: 1–6.
- Dağlı, A. (2015). "Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53): 198-218.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). "Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2/1): 170-182.
- Ergün, H. & Çelik, K. (2018). "Örgütsel Muhalefet Ölçeği Türkçe Uyarlaması". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48: 398-414.
- Eroğlu, Ş. & Alga, E. (2017). "Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3): 140-158.
- Fehr, R. & Gelfand, M. J. (2012). "The Forgiving Organization: A Multilevel Model of Forgiveness at Work", *Academy of Management Review*, 37(4): 664-688.
- 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.
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C. K., Back, K. J. & Manoharan, A. (2019). "The Influence of Perceived Forgiveness Climate on Service Recovery Performance: The Mediating Effect of Psychological Safety and Organizational Fairness". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40: 94-102.
- Guchait, P., Lanza-Abbott, J. A., Madera, J. M. & Dawson, M. (2016). "Should Organizations be Forgiving or Unforgiving? A Two-Study Replication of how Forgiveness Climate in

- Hospitality Organizations Drives Employee Attitudes and Behaviors”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4): 379-395.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara, seçkin Yayıncılık.
- Gürlek, M., Erbaş, E. & Yeşiltaş, M. (2020). “Affetmenin Gücü: Affetme İkliminin Öğrenme Odaklılık, Yardım Davranışı ve İşgören Mutluluğu Üzerindeki Etkileri”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38): 767-790.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis*. New York, NY: The Guilford Press.
- Heath, P. J., Vogel, D. L. & Al-Darmaki, F. R. (2016). “Help-Seeking Attitudes of United Arab Emirates Students: Examining Loss of Face, Stigma, and Self-Disclosure”. *The Counseling Psychologist*, 44(3): 331-352.
- Inandı, Y., Tunc, B., Yuçedaglar, A., & Kılıc, S. (2020). “The Relationship of School Administrators’ Leadership Styles with Organizational Dissent and Resistance to Change according to Perceptions of Teachers”. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(5): 287-302.
- İzğüden, D. & Erdem, R. (2017). “Yüksek-Düşük Bağlı İletişim ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki, Süleyman Demirel Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22): 104-129.
- Kalibatseva, Z., Ham, E. H., Leong, F. T. L. & Lannert, B. K. (2017). “Loss of Face, Intergenerational Family Conflict, And Depression Among Asian American and European American College Students”. *Asian American Journal of Psychology*, 8(2): 126-133.
- Kam, C.C.S. & Bond, M. H. (2008). Role of Emotions and Behavioural Responses in Mediating the Impact of Face Loss on Relationship Deterioration: Are Chinese More Face-Sensitive Than Americans?”. *Asian Journal of Social Psychology*, 11: 175-184.
- 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, 183-229.
- Kassing, J. W. (2000). “Investigating the Relationship between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent”. *Communication Research Reports*, 17(1): 58-69.
- Kassing, J. W. & 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(39): 39-65.
- Kassing, J.W. (2008). “Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees’ Expressions of Dissent”. *Management Communication Quarterly*, 56(3): 342-355.
- Kesen, M., & Pabuçcu, H. (2016). “Örgütsel Muhalefet ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfiş Model ile İncelenmesi”. *Journal of International Social Research*, 9(42): 1552-1563.
- Khan, M. S., Elahi, N. S. & Abid, G. (2021). “Workplace Incivility and Job Satisfaction: Mediation of Subjective Well-Being and Moderation of Forgiveness Climate in Health Care Sector”. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4): 1107-1119.
- Lee, Y. L., Sparks, B. & Butcher, K. (2013). “Service Encounters and Face Loss: Issues of Failures, Fairness, and Context”. *International Journal of Hospitality Management*, 34: 384-393.

- Lin, C. C. & Yamaguchi, S. (2011). "Under What Conditions Do People Feel Face-Loss? Effects of the Presence of Others and Social Roles on the Perception of Losing Face in Japanese Culture". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(1): 120-124.
- McCullough, M. E. (2001). "Forgiveness: Who Does It and How Do They Do It?". *Current Directions in Psychological Science*, 10(6): 194-197.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ozsahin, M. & Yurur, S. (2019). "Does Organizational Justice Increase or Decrease Organizational Dissent?". *Research Journal of Business and Management*, 6(1): 1-8.
- Öztürk, S. (2018). "The Analysis of the Relationship between the Levels of Organizational Forgiveness and Organizational Commitment of Teachers". *Universal Journal of Educational Research*, 6(5): 1107-1118.
- Şener, E. & Çetinkaya, F. F. (2015). "Bir Liderlik Özelliği Olarak Affetme ve Örgütsel Düzeyde Etkileri Üzerine Bir İnceleme". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4): 24-42.
- Tabachnick, L. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Sixth ed.). Boston: Pearson.
- Topkaya, N., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. & Dilek, S. A. (2013). "Saygınlığını Yitirme Kaygısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler". *Akademik Bakış Dergisi*, 36: 1-20.
- Topkaya, N., Şahin, E. & Gençoğlu, C. (2019). "Üniversite Öğrencilerinde Kendini Saklamayla İlişkili Değişkenler: Cinsiyet, Psikolojik Yardım Alma Deneyimi, Benlik Saygısı ve Saygınlığını Yitirme Kaygısı". *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 9(1): 192-204.
- Tuğrul, E. & Sazkaya, M. K. (2021). "Örgütsel Muhalefetin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 81: 101-126.
- Uğurlu, E. & Bostancı, A. B. (2017). "Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki". *International Journal of Human Sciences*, 14(4): 4050-4064.
- Worthington, E. L., Jennings, D. J. & Diblasio, F. A. (2010). "Interventions to Promote Forgiveness in Couple and Family Context: Conceptualization, Review, and Analysis". *Journal of Psychology and Theology*, 38(4): 231-245.
- Yalçın, S. & Saygı, E. (2021). "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 5(4): 402-426.
- Yao, Z., Zhang, X., Luo, J. & Huang, H. (2020). "Offense is the Best Defense: The Impact of Workplace Bullying on Knowledge Hiding". *Journal of Knowledge Management*, 24(3): 675-695.
- Yeşiltaş, M., Gürlek, M., Tuna, M., Kanten, P. & Çeken, H. (2020). "Paternalistic Leadership and Organizational Identification: The Mediating Role of Forgiveness Climate". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-30.
- Yıldırım, A. (2020). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışına Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2): 203-219.
- Zane, N. & Yeh, M. (2002). *The Use of Culturally-Based Variables in Assessment, studies on Loss of Face*. Asian American Mental Health: Assessment Theories And Methods. International and cultural psychology series (Eds.: Kurasaki, K.S., Okazaki, S. & S. Stanley). NY: Kluwer Academic Publishers: 123-138.