

**T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emir SEÇKİN

Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji

Enstitü Bilim Dalı : Klinik Psikoloji

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Merve MAMACI

İSTANBUL - 2022

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emir SEÇKİN

Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji

Enstitü Bilim Dalı : Klinik Psikoloji

“Bu tez ___/___/20__ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Emir SEÇKİN

16.02.2022



ÖNSÖZ

Araştırma sürecimin en başından sonuna kadar bilgi birikimi ve tecrübesiyle yoluma ışık tutan sayın Dr. Öğr. Üyesi Merve MAMACI'ya, ömrüm süresince koşulsuz sevgi ve destekleriyle hayatıma değer katan, sevgili annem F. Ayça SEÇKİN'e, babam Levent SEÇKİN'e ve ağabeyim İ. Emre SEÇKİN'e sonsuz teşekkür ederim.

Bu araştırmayı bana sevgiyi, saygıyı, şefkati ve huzurlu yaşamı öğreten rahmetli dedem Dr. İsmail SEÇKİN'e ithaf ediyorum.

Emir SEÇKİN

16.02.2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR	i
TABLO LİSTESİ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ	3
1.1. Psikolojik Sermaye Kavramının Ortaya Çıkışı	3
1.1.1. Psikolojik Sermaye Tanımı	3
1.1.2. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları	4
1.1.2.1. Öz-yeterlik	5
1.1.2.2. İyimserlik	6
1.1.2.3. Umut	7
1.1.2.4. Psikolojik Dayanıklılık	8
1.2. Örgütsel Muhalefet	9
1.2.1. Örgütsel Muhalefet Kavramı	10
1.2.2. Örgütsel Muhalefete Kuramsal Yaklaşımlar	10
1.2.2.1. Çıkış-Ses-Sadakat Kuramı	11
1.2.2.2. Örtük (Gizil) Kontrol Kuramı	12
1.2.2.3. Bağımsız Fikirlilik Kuramı	13
1.2.3. Örgütsel Muhalefet Modeli	14
1.2.3.1. Örgütsel Muhalefetin Ortaya Çıkmasında Rol Oynayan Faktörler	16
1.2.3.1.1. Bireysel Faktörler	16
1.2.3.1.2. İlişkisel Faktörler	17
1.2.3.1.3. Örgütsel Faktörler	17
1.2.3.2. Muhalefet Türleri	18
1.2.3.2.1. Dikey (Açık) Muhalefet	18
1.2.3.2.2. Yatay (Gizil) Muhalefet	19
1.2.3.2.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet	20
1.3. Örgütsel Güç Mesafesi	20

1.3.1. Güç ve Örgütsel Güç Kavramları	21
1.3.2. Örgütsel Güç Mesafesi Tanımı.....	21
1.3.3. Güç Mesafesi Boyutları.....	22
1.3.3.1. Yüksek Güç Mesafesi	22
1.3.3.2. Düşük Güç Mesafesi.....	23
1.4. Psikolojik Sermaye, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Güç Mesafesi ile İlgili Yapılan Geçmiş Araştırmalar	24
1.4.1. Ülkemizde Yapılan Araştırmalar.....	25
1.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	27
1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	29
BÖLÜM 2: YÖNTEM	30
2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	30
2.2. Veri Toplama Araçları	30
2.2.1. Demografik Bilgi Formu	30
2.2.2. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği	30
2.2.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ)	31
2.2.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği	32
2.3. Veri Toplama İşlemi	32
2.4. Verilerin Analizi.....	33
BÖLÜM 3: BULGULAR.....	35
3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	35
3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri Bakımından Örgütsel Güç Mesafesi, Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik Sermaye Düzeylerine İlişkin Bulgular	37
3.3. Aktif İş Yaşamı Olan Bireylerin Örgütsel Güç Mesafesi, Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkiler.....	49
3.3.1. Korelasyon Analizleri.....	49
3.3.2. Regresyon Analizleri	53
3.3.2.1. Örgütsel Muhalefet	53
3.3.2.1.1. Dikey Muhalefet.....	55
3.3.2.1.2. Yatay Muhalefet.....	57
3.3.3. Düzenleyici Değişken Analizi.....	59
3.4. Ek Analizler	61
3.4.1. Aracı Değişken Analizi	61

BÖLÜM 4: TARTIŞMA	64
4.1. Sosyodemografik Değişkenlere İlişkin Bulguların Tartışılması	64
4.2. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulguların Tartışılması	68
4.3. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulguların Tartışılması	70
4.4. Düzenleyici Değişken Analizine İlişkin Bulguların Tartışılması	72
4.5. Aracı Değişken Analizine İlişkin Bulguların Tartışılması.....	73
SONUÇ VE ÖNERİLER	77
KAYNAKÇA	79
EKLER	89
ÖZGEÇMİŞ	94



KISALTMALAR

ÇSSK : Çıkış-Ses-Sadakat Kuramı

ÖMÖ : Örgütsel Muhalefet Ölçeği

PÖD : Pozitif Örgütsel Davranış

TDK : Türk Dil Kurumu



TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puan Aralıkları, Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri	34
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar	35
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları ve Yüzdelere.....	36
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları.....	37
Tablo 5. Katılımcıların İlişki Durumlarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları.....	39
Tablo 6. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olup Olmamasına Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları	40
Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları.....	42
Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Sıra Ortalamaları, Kruskal Wallis Testi ve Mann Whitney U Testi Bulguları	44
Tablo 9. Katılımcıların Pandemi Sürecinde Çalışma Şekillerine Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	46
Tablo 10. Katılımcıların İstanbul’da Yaşayıp Yaşamamalarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları	47

Tablo 11. Katılımcıların Yaşları, Şimdiki İş Yerinde Çalışma Süreleri ve Toplam İş Deneyimi Süreleri ile Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Puanlar Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Bulguları	48
Tablo 12. Aktif İş Yaşamı Olan Bireylerin Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Puanlar Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Bulguları.....	50
Tablo 13. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güç Mesafesi Düzeylerinin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	54
Tablo 14. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Olan Umut, Psikolojik Dayanıklılık, İyimserlik, Öz-Yeterlik Düzeyleri ve Örgütsel Güç Mesafesi Alt Boyutları Olan Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma, Güce Razi Olma Düzeylerinin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları...	55
Tablo 15. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güç Mesafesi Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	56
Tablo 16. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Olan Umut, Psikolojik Dayanıklılık, İyimserlik, Öz-Yeterlik Düzeyleri ve Örgütsel Güç Mesafesi Alt Boyutları Olan Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma, Güce Razi Olma Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları...	57
Tablo 17. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güç Mesafesi Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	58
Tablo 18. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Olan Umut, Psikolojik Dayanıklılık, İyimserlik, Öz-Yeterlik Düzeyleri ve Örgütsel Güç Mesafesi Alt Boyutları Olan Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma, Güce Razi Olma Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları...	58
Tablo 19. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Matrisi	60

Tablo 20. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	60
Tablo 21. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güç Mesafesinin Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	61



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları	4
Şekil 2: Örgütsel Muhalefet Modeli	14
Şekil 3: Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar Tipolojisi	15
Şekil 4: Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi	59
Şekil 5: Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güç Mesafesinin Aracı Rolüne İlişkin Beta Katsayıları	63

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü- Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi

Tezin Yazarı: Emir SEÇKİN

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Merve MAMACI

Kabul Tarihi: 16.02.2022

Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 88 (tez) + 5 (Ek)

Anabilim Dalı: Psikoloji

Bilim Dalı: Klinik Psikoloji

Örgütlerin büyümesine ve gelişmesine katkı sağlayan en önemli faktörlerinden birinin çalışanların örgütün işleyişinde ortaya çıkan problemleri ve hoşnut olmadığı durumları dile getirmesi olduğu bilinmektedir. Çalışanların görüşlerini açıkça dile getirebilmelerini ifade eden örgütsel muhalefeti etkileyen birçok bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktör bulunmaktadır. Bireysel faktörlerden biri çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye, örgütsel faktörlerden biri ise örgütsel güç mesafesidir. Birden fazla boyuttan oluşan psikolojik sermaye kavramı bireyin kim olduğuna ve bilişsel kapasitesine yönelik farkındalığını ifade etmektedir. Örgütsel güç mesafesi ise ast-üst ilişkisindeki güç dengesinin nasıl algılandığına ilişkindir. Yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin yüksek olmasının örgütsel muhalefet davranışını arttırırken güç mesafesinin yüksek olmasının muhalefet davranışını azalttığını göstermiştir. Bu doğrultuda, bu araştırma örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkideki aracı rolünü incelemeyi amaçlamıştır. 21-65 yaş aralığında bulunan 300 gönüllü katılımcıya kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılara Bilgilendirilmiş Onam Formu, Kişisel Bilgi Formu, Psikolojik Sermaye Ölçeği, Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği sunulmuştur. Araştırma verileri Google Forms aracılığıyla toplanmış, verilerin toplanması her bir katılımcı için ortalama 15 dakika sürmüştür. Veri toplama aşaması tamamlandıktan sonra, araştırma verilerinin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ardından veriler araştırma hipotezlerine uygun yöntemler kullanılarak test edilmiştir. Sosyodemografik değişkenlere ilişkin analizler için Bağımsız Örneklem t-testi ve ANOVA, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson's Korelasyon Analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın temel hipotezini test etmek için Çoklu Regresyon Analizi ve Aracı Değişken Analizleri yapılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini; psikolojik sermaye arttıkça örgütsel muhalefetin de arttığını fakat örgütsel güç mesafesi arttığında örgütsel muhalefet davranışının azaldığını göstermiştir. Araştırma verileri ilgili literatür çerçevesinde tartışılmış, gelecek araştırmacılara ve yöneticilere/liderlere yönelik birtakım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Güç Mesafesi, Öz-yeterlik

ABSTRACT

İstanbul Kent University - Graduate Education Institute Abstract of Master's Thesis

Title of Thesis: Investigation of the Mediator Role of Organizational Power Distance in the Relationship Between Psychological Capital and Organizational Dissent	
Author: Emir SEÇKİN	Supervisor: Assist Dr. Merve MAMACI
Date: 16.02.2022	Nu. of Pages: vii (pre text) + 88 (thesis) + 5 (App.)
Department: Psychology	Subfield: Clinical Psychology
It is known that one of the most important factors contributing to the growth and development of organizations is that employees express the problems that arise in the functioning of the organization and the situations that they are not satisfied with. There are many individualistic, relational, and organizational factors that affect organizational dissent, which expresses the ability of employees to express their views openly. One of the individual factors is the psychological capital of the employees, and one of the organizational factors is the organizational power distance. The concept of psychological capital, which consists of more than one dimension, expresses the individuals' awareness of who they are and their cognitive capacity. Organizational power distance, on the other hand, is about how the power balance in the subordinate-superior relationship is perceived. Studies have shown that high psychological capital increases organizational dissent behavior, while high power distance reduces dissent. In this direction, the current study aimed to examine the mediating role of organizational power distance in the relationship between psychological capital and organizational dissent. 300 volunteer participants between the ages of 21-65 were reached by snowball sampling method. Informed Consent Form, Personal Information Form, Psychological Capital Questionnaire, Organizational Power Distance Scale, and Organizational Dissent Scale were presented to the participants included in the study. Research data was collected through Google Forms, and it took an average of 15 minutes for each participant to collect the data. After the data collection phase was completed, the normal distribution of the data was tested, then the data were analyzed to test the hypotheses. Independent Samples t-test and ANOVA were used to analyze sociodemographic variables, and Pearson's Correlation Analysis method was used to determine the relationship between research variables. Multiple Regression Analysis and Mediation Analysis were performed to test the main hypothesis of the study. Research findings indicate that organizational power distance mediates the relationship between psychological capital and organizational dissent; showed that as psychological capital increases, organizational dissent also increases, but when organizational power distance increases, organizational dissent behavior decreases. The research data were discussed within the framework of the relevant literature, and some suggestions were presented for future researchers and managers/leaders.	
Keywords: Psychological Capital, Organizational Dissent, Organizational Power Distance, Self-efficacy,	

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanların işlerinden memnuniyet düzeyinin, örgüte olan bağlılığının ve performanslarının yükse; işten ayrılma niyetlerinin işe düşük olması bir örgütün istikrarlı bir şekilde büyümesi ve gelişmesi için oldukça önemlidir. Günümüzde rekabet ortamının artmasıyla birlikte örgütlerin bu istikrarı nasıl sağlayacaklarını anlamaya yönelik girişimleri de artmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olmasının ve muhalefet davranışı sergilemelerinin performansı arttırdığı, örgütsel güç mesafesinin yüksek olmasının ise hem performansı düşürdüğü hem de örgütsel muhalefet davranışı sergilemede bir engel teşkil ettiği görülmüştür. Örgütlerin büyümesine ve gelişmesine katkı sağlayan en önemli faktörlerinden birinin çalışanların örgütün işleyişinde ortaya çıkan problemleri ve hoşnut olmadığı durumları dile getirmesi olduğu bilinmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Çalışanların görüşlerini açıkça dile getirebilmelerini ifade eden *örgütsel muhalefeti* etkileyen birçok bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktör bulunmaktadır. Bireysel faktörlerden biri çalışanların sahip olduğu *psikolojik sermaye*, örgütsel faktörlerden biri ise *örgütsel güç mesafesidir*. Birden fazla boyuttan oluşan psikolojik sermaye kavramı bireyin kim olduğuna ve bilişsel kapasitesine yönelik farkındalığını ifade etmektedir (Luthans ve ark., 2005). Örgütsel güç mesafesi ise ast-üst ilişkisindeki güç dengesinin nasıl algılandığına ilişkindir (Hofstede, 2010). Yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin yüksek olmasının örgütsel muhalefet davranışını arttırırken güç mesafesinin yüksek olmasının muhalefet davranışını azalttığını göstermiştir. Bu doğrultuda, bu araştırma örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkideki aracı rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Bu araştırma, örgütsel muhalefet davranışının seçiminde rol oynayan bireysel ve örgütsel faktörleri ve bu faktörlerin birbirleriyle nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu inceleyerek muhalefet davranışının temellerini anlamaya çalışmaktadır. Psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin aracı rolünün incelenmesinin, muhalefet davranışını etkileyen faktörlerin belirlenmesinde ve çalışanları özellikle dikey muhalefet davranışı sergilemeye yönelik teşvik etmede kullanılacak yöntemler oluşturulmasında önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla 21-65 yaş aralığında bulunan farklı kurumlarda ve sektörlerde (kamu, özel sektör ve kendi işi) görev yapmakta olan 300 (177 kadın ve 123 erkek) gönüllü katılımcıya kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır.

Araştırmaya dahil olan katılımcılara Bilgilendirilmiş Onam Formu, Kişisel Bilgi Formu, Psikolojik Sermaye Ölçeği (Çetin ve Basım, 2007), Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği (Yorulmaz ve ark., 2018) ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği [(ÖMÖ) Dağlı, 2015] sunulmuştur. Araştırma verileri Google Forms aracılığıyla toplanmış, verilerin toplanması her bir katılımcı için ortalama 15 dakika sürmüştür. Veri toplama aşaması tamamlandıktan sonra, araştırma verilerinin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ardından veriler araştırma hipotezlerine uygun yöntemler kullanılarak test edilmiştir. Sosyodemografik değişkenlere ilişkin analizler için Bağımsız Örneklem t-testi ve ANOVA, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson's Korelasyon Analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın temel hipotezini test etmek için Çoklu Regresyon Analizi ve Aracı Değişken Analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular ilgili literatür ışığında tartışılmış ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

- Araştırma verileri Google Forms aracılığıyla çevrimiçi olarak toplanmış ve öz bildirim yöntemine dayalı ölçekler aracılığıyla toplanmıştır.
- Araştırma verileri COVID-19 pandemisi döneminde toplanmıştır.
- Araştırma verileri lise düzeyi ve üzerindeki eğitim düzeyine sahip bireylerle sınırlıdır.
- Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeğinin alt boyutlarından biri olan Gücü Kabullenme boyutunun alfa değeri .50 düzeyindedir.

BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

1.1. Psikolojik Sermaye Kavramının Ortaya Çıkışı

Pozitif psikolojinin örgütlerdeki vücut bulmuş hali olarak ifade edilen Pozitif Örgütsel Davranış (PÖD), insan kaynaklarının güçlü taraflarına ve psikolojik sermayelerine odaklanarak ölçülebilen, geliştirilebilen ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmanın yollarını keşfetmeye çalışan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002). Bireylerin eksik yanlarının ve olumsuz özelliklerinin yerine güçlü yönlerine ve olumlu özelliklerine odaklanan pozitif psikoloji yaklaşımına paralel şekilde PÖD, örgütlerdeki performansın artırılması için bireylerin güçlü yanlarına ve değiştirilebilir/geliştirilebilir kapasitelerine vurgu yapmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Bununla birlikte, her ne kadar örgütsel performansı arttırmayı amaçlasa da PÖD öncelikle örgüt temelinde değil birey temelinde bir gelişim ve değişim sürecini amaçlamaktadır. Bu bölümde, örgütsel yapılarda yer alan bireylerin güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasının hem bireysel hem de örgütsel performansı iyileştireceğine ve geliştireceğine yönelik bakış açısını ifade eden *psikolojik sermaye* kavramı detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

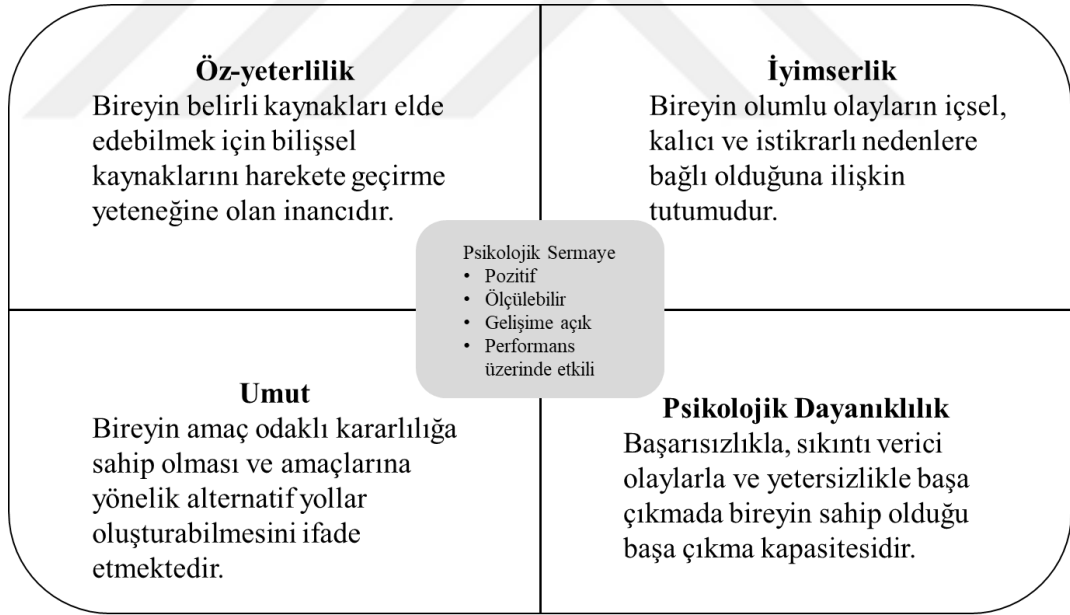
1.1.1. Psikolojik Sermaye Tanımı

Luthans ve meslektaşları (2004) pozitif psikolojik sermayeyi, neye sahip olduğumuzu ifade eden *ekonomik sermayenin*, ne bildiğimizi ifade eden *insan sermayesinin* ve kimleri tanıdığımızı ifade eden sosyal sermayenin ötesine geçen ve kim olduğumuzu ifade eden yeni bir hareket olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, bireylerin güçlü yanlarını keşfetmek ve bu güçlü yanlarını en etkili şekilde ortaya koymasını sağlamak, bireysel iyi oluşa katkı sağlamakla birlikte performansa da olumlu bir şekilde yansımakta ve verimliliği arttırmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003). Pozitif psikolojik sermaye bireysel ve örgütsel düzeydeki bilgi ve insan sermayesinin zenginleştirilerek rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerdeki insan kaynakları uzmanları sahip olunan psikolojik sermayenin en işlevsel şekilde

kullanılmasını sağlamak ve çalışan verimliliğini arttırmak için birtakım ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007). Luthans ve meslektaşlarına göre (2004) psikolojik sermayenin beş temel özelliği bulunmaktadır: (1) kuramsal temele dayanır, (2) ölçülebilir, (3) örgütsel davranış alanı için benzersizdir, (4) geliştirilebilir bir yapıya sahiptir ve son olarak (5) performansın sürdürülmesinde olumlu bir etkiye sahiptir.

1.1.2. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları

Psikolojik sermaye kavramı *öz-yeterlik*, *iyimserlik*, *umut* ve *psikolojik dayanıklılık* olmak üzere dört ögeden oluşan ve bu öğelerin toplamından daha fazlasını ifade eden üst düzey bir yapıdır (Luthans ve ark., 2004; Siu, 2003). Psikolojik sermaye türlerinin gelişime ve değişime açık olmasının bir bütün olarak pozitif psikolojik sermayeye yansıdığı ve hem bireysel iyi oluş hem yüksek iş performansı ile yakından ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Avey, Luthans ve Jensen, 2009).



Şekil 1: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

Kaynak: Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct [Working Paper 51/04]. **Monash University, Business and Economics**, Melbourne, Australia. (Akt: Garçon, 2020).

1.1.2.1. Öz-yeterlik

Öz-yeterlik, örgütsel alanda yer alan üyelerin bir görevi gerçekleştirmede ihtiyaç duydukları motivasyonlarını, bilişsel yeterliklerini ve hedefe ulaşabileceklerine yönelik inançlarını değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998). Öz-yeterlik duygusuna sahip olan bireyler, karşılaştıkları görev ne kadar zorlu olursa olsun bu görevi başarıyla tamamlayacaklarına yönelik kendilerine inanmakta ve güven duymaktadırlar. Bu duyguya sahip kişiler kendilerine yönelik olumlu inançları sayesinde, görev süresince sabırlı ve motive davranışlar sergileyebilmektedirler (Stajkovic ve Luthans, 1998). Kökenleri Albert Bandura'nın (2001) Sosyal Bilişsel Kuramına dayanan öz-yeterlik, bireylerin sahip olduğu deneyimler, üstlendikleri sorumluluklar ve sosyal model alma süreçleri gibi birtakım faktörlerin etkisiyle gelişime ve değişime açık bir süreç olarak işlev görmektedir. Bandura (1977) öz-yeterlik seviyesinin, bir bireyin sahip olduğu görevi yapıp yapamayacağına ilişkin bulunduğu olasılık tahminiyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte, öz-yeterliği yüksek olan bireylerin birtakım ortak özellikleri bulunmaktadır. Öz-yeterliği yüksek olan bireylerin hedeflerini yüksek tutmaları, karşılaştıkları zorluklara karşı dirençli olmaları ve kendilerini motive etme konusunda başarılı olmaları bu ortak özelliklerden bazılarıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Öz-yeterlik duygusunun gelişmesine katkı sağlayan dört temel faktörün olduğu ileri sürülmektedir: (1) geçmiş başarılar, (2) modelleme, (3) sözel ikna ve (4) fizyolojik uyarılma (Bandura, 1977). Üstünlük deneyimi olarak da ifade edilen geçmiş başarılar, bireyin kendisine yönelik güvenini ve olumlu bakış açısını pekiştirirken sosyal ikna, çevresindeki kişiler tarafından desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, öz-yeterliğin geliştirilmesi için birey yalnızca kendi tecrübelerini kullanmak yerine çevresindeki bireylerin deneyimlerinden çıkarımlar yaparak dolaylı bir öğrenme süreci yaşamaktadır.

Öz-yeterliğin gelişmesi için oldukça önemli bir diğer faktör ise fizyolojik uyarılma olarak adlandırılan bireyin fiziksel ve psikolojik iyi oluş halidir. Tüm bu faktörler birlikte ele alındığında, öz-yeterliğin hem bireyin kendi çabasıyla hem de çevrenin etkisiyle gelişmeye açık olan bir özellik olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda

Bandura (1977), öz-yeterliğin bireylerin kendi bilişsel değerlendirmeleri ve yaşam deneyimlerinin birleşimiyle ortaya çıkan karmaşık bir yapı olduğunu ileri sürmüştür.

Bir bireyin öz-yeterlik duygusunun yüksek olmasının onu başarıya ulaştırmasının yanı sıra bu özelliğe sahip olmasının kendi kişisel gelişimi için de birçok olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Öz-yeterlik duyguları yüksek bireyler başkalarının davranışlarını gözlemleyerek kendi problemlerinin çözümünde kullanabilmekte ve kendilerine olumlu geri bildirimlerde bulunabilmektedirler.

1.1.2.2. İyimserlik

Psikolojik sermayenin bir diğer bileşeni ise Seligman'ın (1998) araştırmaları sonucunda şekillenen iyimserliktir. Seligman'a göre (1998) iyimserlik, bir bireyin olumlu olayları ve yaşantıları içsel, kalıcı ve genellenebilir olarak, olumsuz olayları ise dışsal, geçici ve bağlama özgü olarak değerlendirmesidir. Olumsuz olayların geçici ve duruma özgü olduğuna yönelik iyimser bakış açısı bireyin psikolojik sağlamlığına ve iyi oluşuna olumlu yönde etki ederken kötümser bir bakış açısı bireyi öğrenilmiş çaresizliğe itmektedir (Segerstrom, 2005; Seligman, 1998). Öte yandan, kötümser bakış açısına sahip bir bireyin de iyimserliği öğrenebileceğini ve bu bakış açısını başarılı bir şekilde geliştirmesi sonucunda yaşam kalitesinin yükseleceği, hayatının daha anlamlı bir hale geleceği düşünülmektedir (Seligman, 2002).

İyimserlik kavramı umut ve kendine güven gibi kavramlarla benzerlik gösterse de ampirik bulgular bu kavramın farklı bir yapıya sahip olduğunu ve iş başarısı ile doğrudan ilişkili olabileceğini göstermiştir (Bryant ve Cvengors, 2002; Schulman, 1999; Seligman, 2002). Örneğin umuda kıyasla iyimserlik, sonucu önemli olan görevlere yönelik yapılan bilişsel bir değerlendirme sürecini içermektedir (Synder, 2002). İyimserliği umuttan ayıran bir diğer özellik ise iyimser bir bakış açısına sahip olmanın olaylar arasında kurulan neden sonuç ilişkisine yönelik gerçekçi bir bakış açısını içermesine ilişkindir. Özellikle zorlu durumlarla karşılaşıldığında iyimser bireylerin ortaya çıkan sorunun kökenine inme eğiliminde oldukları ve bu sayede bir çözüm üretme olasılıklarının kötümser kişilere kıyasla daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Luthans, Youssef-Morgan ve Avolio, 2015). İyimser bireylerin değişime adapte olma

becerilerinin yüksek olması da çözüm üretme sürecine katkı sağlamakta, iyimser bireyler değişen durumun sebep olduğu olumsuzluklara odaklanmak yerine durumu kabullenip çözüm üretme aşamasına geçebilmektedir (Luthans, Youssef-Morgan ve Avolio, 2015). İyimserlik ve iş başarısı arasındaki doğrusal pozitif ilişkinin gerçekçi bir iyimserliğin farklı durumlara uyum sağlamada olumlu bir etkisinin olduğu ve bu şekilde iş performansını arttırdığı düşünülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

1.1.2.3. Umut

Umut, kişinin hedeflediği amaçlar doğrultusunda kullanabileceği yolları ortaya çıkarıp bu yolları düşünerek motive olması ve bu amaçlara ulaşacağına yönelik olan olumlu inancı olarak tanımlanmaktadır (Synder, 1994). Umut kavramının iki temel bileşeni bulunmaktadır: irade gücü (amaca odaklanmış enerji) ve metotlar (alternatif yolları düşünme). Bu iki temel bileşenle birlikte ele alındığında umut, kişinin sahip olduğu alternatif çözüm yolları ve amaca yönelik enerjisinin birleştirilerek amaçlarına ulaşmasını sağlayan pozitif bir duyguyu ifade etmektedir (Synder, 2002). Bireyi bir amaca ulaşması konusunda motive eden irade gücü, bireyin hedefe yönelik harekete geçmesini sağlamasının yanı sıra bu süreçte karşılaştığı sorunlarla başa çıkmasını sağlayan ve sorunun çözülememesi durumunda bireyi alternatif başa çıkma yollarını aramaya yönlendiren önemli bir bileşendir (Synder, 2002). Bir diğer bileşen olan metotlar ise hedefe ulaşmada halihazırda kullanılan yolların işlev görmemesi halinde yeni yollar keşfetme sürecini ifade etmektedir. Birbiriyle yakından ilişkili bu iki bileşen bireyin sahip olduğu umudun amacına ulaşmasında ne kadar işe yarar olduğunu belirleyici niteliktedir.

Pozitif psikolojik sermayenin diğer tüm bileşenleri gibi umut bileşeni de değişime ve gelişime açıktır. Luthans ve meslektaşları (2007) bireylerin umut düzeyini yükseltmede birçok belirleyici faktör olduğunu ileri sürmüştür. Bu faktörlerden ilki hedef belirlemeye yöneliktir. Bireyin kendisi için bir hedef belirlemesinin motivasyonunu arttırarak umut düzeyini yükselteceği düşünülmektedir (Luthans ve ark., 2007). Bir diğer önemli faktör ise belirlenen hedefin bireyin kapasitesine uygunluğunun optimal düzeyde ayarlanmasıdır. Bir başka deyişle, belirlenen hedef, bireyin başarabileceğinin çok üstündeyse birey üzerinde çok fazla baskı oluşturarak

motivasyonunu olumsuz yönde etkilerken hedefin bireyin kapasitesinin çok altında olması da rehavete kapılmasına ve motivasyonunun olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır (Luthans ve ark., 2007).

Synder'e göre (2002) umudu yüksek olan bireyler amaçlarına ulaşmak konusunda kendine güvenmekte, sahip oldukları bu güven sayesinde karşılaştıkları sorunları çözebilmekte ve çözölemeyen sorunlara karşı alternatif çözüm yolları geliştirerek başarıya ulaşabilmektedir. Umudu yüksek olan bireyler karşılarına çıkan engeller karşısında kolay kolay pes etmedikleri ve problemin çözümüne yönelik kararlı ve planlı bir şekilde davrandıkları için başarılı olma ihtimalleri oldukça yüksektir (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008). Pozitif psikolojik sermayenin umut bileşeninin performansa nasıl yansıdığını inceleyen geçmiş araştırmalar, umudu yüksek olan bireylerin kendilerine daha çok güvendiklerini, sorumluluk alma konusunda daha istekli olduklarını ve karşılaştıkları engellerle daha iyi mücadele ederek daha yüksek bir performans sergilediklerini göstermiştir (Feldman, Rand ve Kahle-Wroblewski, 2009; Luthans ve Jensen, 2002).

1.1.2.4. Psikolojik Dayanıklılık

Pozitif psikolojik sermayenin son bileşeni; bireyin karşılaştığı engeller, uğradığı başarısızlıklar, gittikçe artan sorumluluklar gibi zorlayıcı durumlardan sonra tekrar eski haline dönmesini sağlayan pozitif psikolojik kapasite olarak da ifade edilen *psikolojik dayanıklılık*tır (Luthans, 2002a: 702). Norman'a göre (2006) psikolojik dayanıklılık yalnızca olumsuz durumlar karşısında dayanıklı olmayı değil aynı zamanda kişi için beklenmedik olan ve hazırlıksız yakalandığı olumlu durumlar karşısında da dayanıklı olarak hedefine kararlı bir şekilde ilerlemesini içermektedir. Bu doğrultuda psikolojik dayanıklılık, diğer psikolojik sermaye bileşenlerinden farklı olarak belirsizliğe karşı dayanıklı ve değişime karşı uyum sağlamada esnek olmayı da gerektirmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojik dayanıklılık, doğuştan gelen ve değiştirilemeyen bir kişilik özelliği değil zamanla gelişebilecek bir özelliktir (Luthans, 2007). Psikolojik dayanıklılığın bireylerin performansını olumlu yönde etkileyen kritik bir özellik olması nedeniyle, psikolojik dayanıklılık sürecinin gelişimini etkileyen faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Psikolojik dayanıklılığın belirleyicileri üzerine yapılan

araştırmalardan bazıları, bireylerin farklı risk ortamlarında bulunarak bu süreçten başarılı bir şekilde çıktığını ileri sürerken (Luthans ve ark., 2000) bazıları bireyin yaşamındaki en az bir kişinin desteğinin psikolojik dayanıklılığı sağlayabileceğini (Garmezy, Masten ve Tellegen, 1984) ileri sürmüştür.

Coutu (2002) psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin ortak özelliklerinin belirlenmesi doğrultusunda yaptığı araştırmada dört temel öge belirlemiştir:

- Gerçeklerin olduğu gibi kabullenilmesi,
- Yaşamın anlamına yönelik derin bir inanç,
- Sahip olunan inancı benimsenen değerlerle destekleyerek yaşamı anlamlı kılma,
- Değişime uyum sağlamayı kolaylaştıran doğaçlama yeteneği.

Yapılan araştırmalar, psikolojik dayanıklılığın hem bireysel hem örgütsel alanda bireylerin yaşamına birçok olumlu katkısı olduğunu göstermiştir. Bireysel anlamda psikolojik dayanıklılık, özellikle travmatik yaşantılara sahip olan bireylerin travmatik deneyim sonrasında tekrar işlevsel hale gelmesini sağlarken (Richardson, 2002), örgütsel alanda bireyin hem zorluklarla başa çıkmasını kolaylaştırmakta hem de karşılaştığı zorluklardan ders çıkararak tekrardan motive olmasını sağlamaktadır (Youssef ve Luthans, 2007). Bireylerin hem bireysel iyi oluşlarını hem örgütsel başarılarını arttırmak için psikolojik dayanıklılığın artırılmasının önemli olduğu, bu doğrultuda kriz yönetimi, stres kaynaklı fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarının iyileştirilmesine yönelik müdahaleler ve dayanışma etkinliklerinin planlanmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

1.2. Örgütsel Muhalefet

Bu bölümde örgütsel muhalefet kavramı tanımlanacak, örgütsel muhalefeti açıklayan kuramlar, örgütsel muhalefeti etkileyen faktörler, örgütsel muhalefet kavramının ortaya çıkış süreci ve örgütsel muhalefet türleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Son olarak örgütsel muhalefet ile ilgili ülkemizde ve yurtdışında yapılan geçmiş araştırmalara ilişkin literatüre yer verilecektir.

1.2.1. Örgütsel Muhalefet Kavramı

Örgütsel muhalefet kavramının tanımının ve kapsamının daha iyi anlaşılması için bu kavramın etimolojik kökenine inmenin önemli olduğu düşünülmektedir. Muhalefet kavramı Türk Dil Kurumuna göre (2021) *bir görüşe, bir eyleme, bir tutuma vb. karşı olma durumu, aykırılık veya karşı görüşte, karşı tutumda olan kimseler topluluğu* şeklindedir. Muhalefet kelimesinin İngilizce karşılığı olan *dissent* kelimesinin kökenleri Latince'deki *dissentire* kelimesine dayanmaktadır (Morris, 1969). *Dissentire* kelimesindeki “dis” *ayrı, farklı* anlamlarına gelirken “sentire” *hissetmek* anlamına gelmektedir. Kelimenin kökenine baktığımızda muhalefet kavramını *ayrı hissetmek* olarak ele aldığımızda, örgütsel muhalefet kavramını da bir kişinin kurumundan ayrı hissetmesi olarak tanımlayabiliriz (Kassing, 1997).

Örgütsel alanda muhalefetin ortaya çıkması için çalışanların durumlarından memnun olmaması (muhalefet hissi) ve memnuniyetsizliklerini dile getirebilmeleri (muhalefet davranışı) gerekmektedir (Kassing, 1997). Çalışanların yöneticilerinden veya çalışma koşullarından hoşnut olmadığı durumda muhalefet edebilmelerinin örgütlerin gelişimine katkı sağladığı düşünülmektedir (Anyango, Ojera ve Ochieng, 2015; Hegstrom, 1995). Örgütsel muhalefetin ikinci bileşeni olan muhalefet davranışının örgütlerin gelişimine daha büyük katkı sağladığı düşünülmektedir (Kassing, 1998). Bu bağlamda, muhalefet kavramı olumsuz bir davranış ve tutum değerlendirilmek yerine geri bildirimde bulunmayı içeren olumlu bir iletişim faaliyeti olarak düşünülmelidir (Ötken ve Cenkci, 2013). Bir örgütte çalışan kişilerin muhalefet davranışları sergilemeleri yöneticilerin kendi eksiklerini görmelerini sağlamak ve daha demokratik bir ortam oluşturarak yenilikçi girişimlere olanak sağlamaktadır (Albrecht, 1988). Benzer şekilde, örgütlerin oldukça rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmesi için çalışanlarının aktif katılımına, yenilikçi görüşlerine ve etkili iletişim kurulabilen demokratik bir ortama ihtiyaçları vardır (Özgen ve Sürgevil, 2009; Tınaztepe, 2012).

1.2.2. Örgütsel Muhalefete Kuramsal Yaklaşımlar

Bu bölümde örgütsel muhalefet kavramını kapsamlı bir şekilde açıklayan üç temel kuramsal yaklaşıma yer verilecektir. Temelleri Kassing'in (1997) muhalefet kavramına dayanan bu üç temel kuram sırasıyla Çıkış-Ses-Sadakat Kuramı (ÇSSK;

Hirschman, 1970), Örtük (Gizil) Kontrol Kuramı (Tompkins ve Cheney, 1985) ve Bağımsız Fikirlilik Kuramıdır (Infante ve Gorden, 1987).

1.2.2.1. Çıkış-Ses-Sadakat Kuramı

Hirschman (1970) Çıkış-Ses-Sadakat Kuramında örgütsel muhalefeti *çalışanın sesi* olarak ele almış ve çalışanların memnun olmadığı koşullara farklı muhalefet tepkileri verdiğini ileri sürmüştür. Hirschman'a göre (1970) çalışanlar memnuniyetsizliklerine üç farklı şekilde tepki vermektedir. Örgütten memnun olmayan çalışanlar örgütten ayrılmayı, memnuniyetsizliklerini ifade ederek muhalefet etmeyi veya örgüte sadık kalmayı seçebilmektedir. Örgütten ayrılma davranışını sergileyen çalışanlar örgütteki koşullarının iyileşeceğine yönelik herhangi bir beklentileri olmaksızın örgütleriyle ilişkilerini keserken muhalefet eden çalışanlar koşulların iyileşmesine yönelik bir beklentiyle fikirlerini dile getirmektedir. Memnuniyetsizlik durumu sonucunda ortaya çıkan bir diğer davranış biçimi ise sadakattir (Hirschman, 1970). Sadakat, örgütteki işlerin iyileşeceğine inanarak örgütte kalmayı ifade etmektedir (Garner, 2009).

Çalışanın memnuniyetsizlik durumunda hangi davranışı sergileyeceğindeki en önemli belirleyici örgüte olan bağlılığıdır. Çalışanlar kısa süreli ama kesin olan kazançları değerlendirerek örgütten çıkış seçeneğine yönelirken uzun süreli fakat belirsiz olan kazançları değerlendiren sese yönelebilmektedir (Hirschman, 1970). Çalışanın sadakati, örgüte olan bağlılığı ve örgütün gidişatı gibi faktörler değerlendirilerek örgütte kalma veya ayrılma kararı alınmaktadır (Cannings, 1992).

İlerleyen zamanlarda Hirschman'ın (1970) kuramını geliştiren ve dördüncü bir davranış seçeneği olduğunu ileri süren Gorden (1988), görmezden gelme (neglect) davranışını da ekleyerek memnuniyetsizliğe verilen tepkileri iki eksen üzerine oturtmuştur. İlk eksenindeki davranışlar aktif ve pasif tepkileri içerirken ikinci eksenindeki davranışları yapıcı ve yıkıcı tepkileri içermektedir. Gorden (1988) *çıkış* davranışını aktif ve yıkıcı, *sesin* yükselmesini aktif ve yapıcı, *görmezden gelme* davranışını pasif ve yıkıcı, son olarak *sadakat* davranışını pasif ve yapıcı olarak değerlendirmiştir.

1.2.2.2. Örtük (Gizil) Kontrol Kuramı

Tompkins ve Cheney (1985) tarafından ortaya atılan bu kuram, çalışanların muhalefet sürecinin nasıl başladığını anlamaya ve örgütlerin çalışanları kontrol altında tutmak için başvurduğu yöntemlere ilişkindir. Bu yaklaşıma göre, örgütler çalışanları kontrol altında tutabilmek için birtakım kontrol tekniklerine başvurmakta ve çalışanların örgütün çıkarlarına uygun olarak hareket etmelerini sağlamaktadır. Örgütsel kontrol teknikleri çeşitli fiziksel veya sözel eylemleri içermektedir. Tompkins ve Cheney (1985) bu kontrol tekniklerini dört şekilde sınıflandırmıştır:

Basit kontrol: Bu kontrol yöntemi örgütsel kontrol sürecinin başarıyla tamamlanması için bir otorite figürünün doğrudan müdahalesini içermektedir. Basit kontrol yönteminde yönetici çalışana bir talimat vermekte, ardından performans değerlendirmesi yaparak bir ödül veya ceza uygulamaktadır. Basit kontrol stratejisi sistemin işleyişini sağlamak için oluşan ast-üst ilişkisindeki güç farkına dayanmaktadır. Bu kontrol sisteminde çalışanın kendisine verilen talimatları içselleştirmesi veya örgüte aktif olarak katılım göstermesi gerekmemektedir. Daha küçük ve çalışan sayısının az olduğu örgütlerde bu kontrol yönteminin oldukça kullanışlı olduğu fakat çalışan sayısının fazla olduğu karmaşık örgütlerde bu kontrol sisteminin işe yaramadığı düşünülmektedir.

Teknik kontrol: Teknik kontrol yöntemi, basit kontrol yöntemindeki otorite figürünün birtakım talimatlarının elektronik cihazlar veya makineler tarafından devralınmasıyla ortaya çıkan bir yöntemdir. Sanayi Devrimi ile popüler hale gelen bu yöntem, çalışanların hızlarını, teslim tarihlerini ve genel iş performanslarını değerlendirmeyi birtakım cihazlar sayesinde yapmayı içermektedir. Örneğin bir fabrika işçisinin bir ürünü üretme hızını elektronik taşıma bandı belirleyebilmekte, bir belgeyi teslim etmesi gereken beyaz yakalıya son teslim tarihini iş yerinden gelen bir elektronik posta hatırlatabilmektedir. Özellikle çok fazla çalışanın olduğu, yöneticilerin tüm çalışanları bire bir gözlemleme şansının olmadığı örgütlerde sıkça kullanılan bir kontrol tekniğidir.

Bürokratik kontrol: Bürokratik kontrol sistemleri örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemek ve kolektif eylemleri kolaylaştırmak için uygulanan bir kontrol sistemidir. Bu kontrol sisteminde örgüt liderleri, çalışma prensiplerini ve bir işin nasıl yapılacağını birtakım kurallar oluşturarak önceden belirlemektedir. Örgütün kurallarını ve işleyiş şeklini çalışanlara hazırlanan kitapçıklar veya eğitimler ile önceden bildiren liderler, yalnızca çalışanların değil yöneticilerin de bu kurallara uygun davranmalarını

sağlayabilmektedir. Bir gözetmenin varlığına ihtiyaç duyulmadan örgütün işleyişini sağlayan bu sistem büyük çaptaki örgütlerde kontrolü sağlamak için oldukça kullanışlıdır.

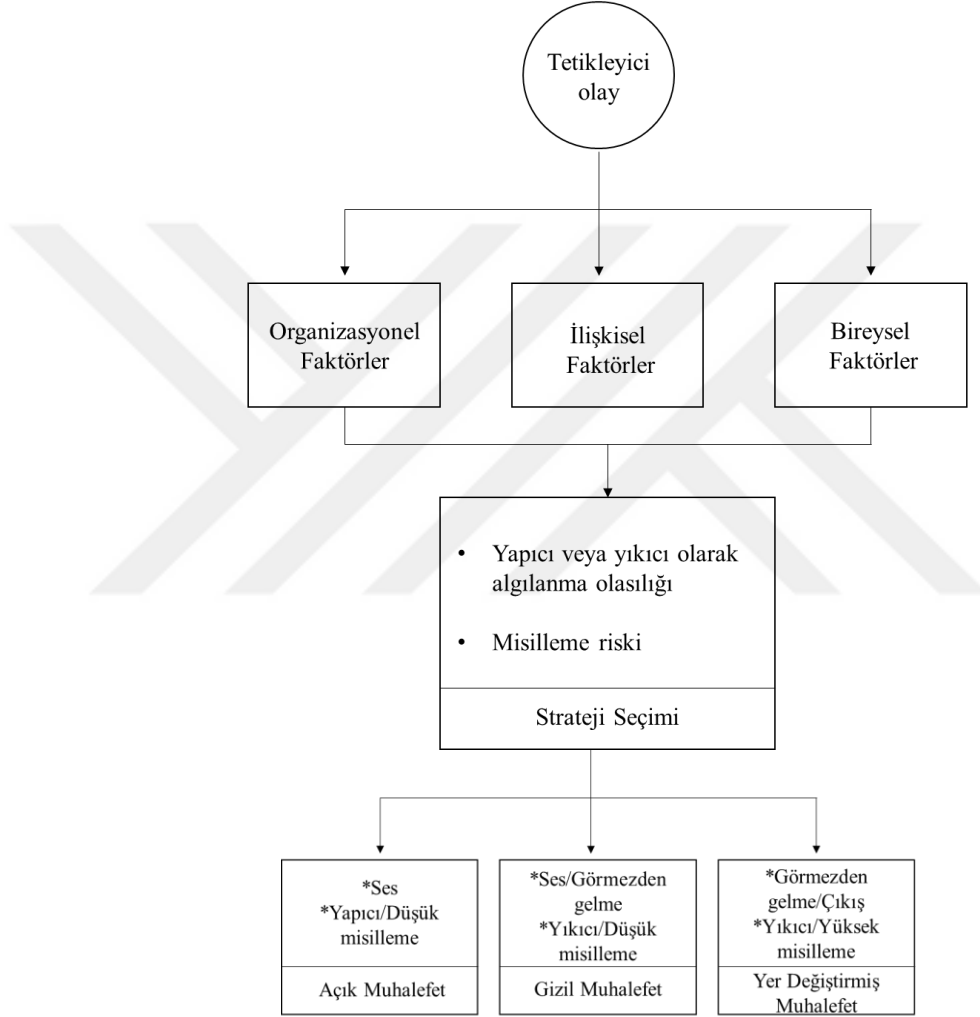
Örtük kontrol: Bu teknik, günümüzdeki örgütlerin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olması ve diğer üç kontrol tekniğinin yetersiz kalması sonucunda örgütlerin nesil kontrol yöntemlerine ihtiyaç duymasıyla ortaya çıkmış bir kontrol tekniğidir. Örtük kontrol yönteminde yöneticiler çalışanların üzerinde kontrol sağlamak için örgütsel özdeşleşme terimlerini kullanmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar örgütsel işleyişte aktif olarak rol almaya, örgütün değerlerine sahip çıkmaya ve örgütsel kimlik edinmeye teşvik edilir. Örgütün değerlerini içselleştiren ve kendi değerleri gibi benimseyen çalışanların örgüte bağlılığı artmaktadır.

1.2.2.3. Bağımsız Fikirlilik Kuramı

Bu yaklaşıma göre, çalışanlara fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri ortam sunulduğunda çalışanlar karışık görüşlerini ifade etmekten çekinmemekte, bu sayede daha verimli ve üretken olabilmektedirler (Infante ve Gorden, 1978). Bağımsız Fikirlilik Kuramını inceleyen araştırmacılar bu yaklaşımı *tartışmayla yönetim* olarak değerlendirmiştir (Kassing, 1997). Fikirlerini açıkça ifade edebilen çalışanların örgüte bağlılığı artmakta, çalışanlar örgütün hedeflerini sahiplenmekte örgütün gelişimine aktif olarak katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel muhalefet kavramının yanı sıra muhalefetin örgüte ve bireye olan etkisini açıklamayı amaçlamıştır. Örgütsel muhalefetin aktif ve yapıcı (Gorden, 1988) boyutu ile benzer özelliklere sahip bir bakış açısına sahip bu yaklaşım, muhalefetin örgütlere olumlu katkısını ele almaktadır. Örgüte bağlı olan, örgütün gelişmesine katkı sağlamak isteyen ve bu doğrultuda birtakım hoşnutsuzluklarını/fikirlerini ifade etmekten çekinmeyen çalışanlar örgütte alınan kararlara aktif bir katılım gösterebilmektedir (Infante ve Gorden, 1978). Çalışanların muhalefet edebileceği ortamın sağlanabilmesinde yöneticilerin/liderlerin çalışanlarına karşı doğru yaklaşımlar sergilemesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların fikirlerine ön yargısız ve saygılı bir şekilde karşılık veren yöneticiler, çalışanların örgüte ilişkin fikirlerini dile getirmede daha istekli olmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin bu tutumları sayesinde hem demokratik ve yeniliğe açık bir ortam oluşmakta hem de çalışanlar kendilerini örgüte ait hissettikleri için verimlilikleri ve iş performansları olumlu yönde etkilenmektedir (Infante ve Gorden, 1978; Kassing, 1997).

1.2.3. Örgütsel Muhalefet Modeli

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkışı birden fazla değişkeni içeren bir süreci içermektedir. Kassing'ın (1998) Örgütsel Muhalefet Modeline (bkz. Şekil 2) göre örgütsel muhalefet süreci dört aşamadan oluşur: *tetikleyici olaylar*, *strateji seçimini etkileyen faktörler*, *strateji seçimleri* ve *muhalefetin ifade edilmesi*.



Şekil 2: Örgütsel Muhalefet Modeli

Kaynak: Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. **Management Communication Quarterly**, 12(2), 183-229.

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasındaki ilk etken çalışanların muhalefet etmesine sebep olacak tetikleyici olaylardır. Tetikleyici olaylar çalışanların tolerans düzeyi tarafından tetiklenmekte, yaşanan hoşnutsuzluk muhalefet davranışına yönelmeye yol açmaktadır (Kassing, 1998). Tetikleyici olaylarla ilgili yapılan ilk çalışmalardan bazıları bu olayların çoğunlukla çalışanın kendisine veya başkalarına zarar veren, risk oluşturan, ahlaki ve etik olarak kabul görmeyen davranışları içerdiğini göstermiştir (Redding, 1985). Bununla birlikte, Kassing ve Armstrong (2002) tetikleyici olayların tipolojisine yönelik yaptıkları detaylı araştırmalar sonucunda bu olayları dokuz kategoriye ayırmıştır (bkz. Şekil 3).

Örgüt üyelerine yönelik davranışlar	Yöneticilerin adaletsiz davranışlarına ve çalışanlara yönelik yaptıkları hak ihlallerine olan muhalefet
Örgütsel değişim	Örgütsel değişime karşı olan muhalefet
Karar alımı	Örgütte alınan kararlara ve kararların alınma şekline yönelik muhalefet
Etkisizlik	Örgütteki işlevsel olmayan/etkisiz davranışlara karşı muhalefet
Görev/Sorumluluk	Çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumluluklara yönelik muhalefeti
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların yeterliği ve kullanılma biçimine yönelik muhalefet
Etik	Örgütteki etik olmayan uygulamalara yönelik muhalefet
Performans değerlendirmesi	Yöneticilerin performans değerlendirme biçimlerine yönelik muhalefet
Zararın önlenmesi	Örgütsel uygulamaların çalışanlara verdiği zararlara yönelik muhalefet

Şekil 3: Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar Tipolojisi

Kaynak: Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear about This. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39–65.
doi:10.1177/0893318902161002 (Akt: Şengil, 2021).

1.2.3.1. Örgütsel Muhalefetin Ortaya Çıkmasında Rol Oynayan Faktörler

Bir önceki bölümde bahsedildiği üzere, örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında tetikleyici bir olayın olmasının ardından çalışanların muhalefet stratejisi seçimi yapmaları gerekmektedir. Muhalefet davranışı sergileyecek çalışanların kullanacağı stratejiyi (yapıcı/yıkıcı ve misilleme düzeyi düşük/yüksek) belirlemelerinde rol oynayan faktörler bulunmaktadır (Kassing, 1997). Bu bölümde örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında rol oynayan üç temel faktör alanı (bireysel faktörler, ilişkisel faktörler ve örgütsel faktörler) ele alınacaktır.

1.2.3.1.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanın kişilik özellikleri, sahip olduğu değerler, eğilimleri, benlik saygısı ve örgütten beklentileri gibi oldukça geniş bir spektruma sahiptir. Kassing (1997) örgütsel muhalefetin çalışanın kendisini örgütten ayrı hissetmesiyle ve öncelikle bireysel düzeyde başladığını ileri sürmüştür. Kendisini örgütten ayrı hissetmeye başlayan bir çalışan muhalefet etme stratejisini belirlerken sahip olduğu değerlerden yararlanmakta ve seçtiği stratejiyi ortaya koyma sürecinde kişilik özelliklerine uygun davranışları sergilemektedir (Kassing, 2002). Bir başka deyişle, çalışanın strateji belirlemesinde değerleri önemli bir rol oynarken bu stratejiyi davranışa çevirdiği süreçte saldırganlık, öfke kontrol becerileri, iletişim kurma biçimi gibi birtakım kişilik özellikleri ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın belirlediği stratejinin kişilik özelliklerine göre nasıl şekillendiğini örneklendirmek gerekirse, öfke kontrol problemi olan ve saldırgan davranışlar sergileme eğiliminde olan bir çalışanın muhalefet sürecinde yıkıcı bir strateji seçmesi ve çıkış (örgütten ayrılma) davranışında bulunması oldukça beklendik bir durumdur. Öte yandan, daha önce de değinildiği gibi muhalefet her zaman yıkıcı olmak zorunda değildir. Benlik saygısı ve iletişim becerileri yüksek bir çalışan, örgütte hoşnut olmadığı bir durum yaşadığında problemin çözülmesine yönelik açık ve yapıcı bir muhalefet davranışı sergileyebilmektedir (Kassing, 2001). Kişilik özellikleri ile muhalefet türleri arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmiş bir araştırma, saldırgan tutumlara sahip olan bireylerin muhalefet ederken çalışma arkadaşlarına karşı sözel saldırganlık davranışları sergilediklerini, bir başka deyişle yer değiştirmiş muhalefet türüne yöneldiklerini

göstermiştir (Ingwar, 2014). Başka bir araştırma, çalışanların sahip olduğu kontrol odağının (locus of control) muhalefet davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Kassing ve ark., 2012). Olayların kontrolünün kendisinde olduğunu düşünen (içsel kontrol) çalışanlar dikey muhalefet davranışları sergilerken olaylar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını düşünen çalışanlar yatay muhalefet davranışı sergilemektedir (Kassing ve ark., 2012).

1.2.3.1.2. İlişkisel Faktörler

Örgütsel muhalefet davranışının bir diğer belirleyicisi, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle ilişkisini içeren ilişkisel faktörlerdir. Çalışanların muhalefet davranışı sergilerken kullanacağı stratejiyi ve ortaya çıkardığı davranışın türünü örgütteki ilişkiler belirleyebilmektedir. Çalışanların kendi aralarında ve üstleriyle olan ilişkilerinin türü, kalitesi ve etkileşimleri muhalefet davranışının seçiminde önemlidir.

Örgütteki ast-üst ilişkisi olumluysa ve üstler astlarına fikirlerini rahatça ifade edilebileceği bir ortam sunuyorsa çalışanların muhalefet davranışları dikey ve yapıcı olacaktır (Kassing, 2001). Öte yandan, çalışanların üstleriyle ilişkilerinde fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri ve saygı gördükleri bir ortama sahip olmaması çalışanların yıkıcı bir strateji seçmesine yol açacaktır. Çalışanların yöneticileri ile aralarında mesafeli bir ilişkilerinin olması ve kendi aralarında yüksek etkileşime sahip olmaları ise dikey muhalefeti azaltıp yatay muhalefeti arttıracaktır. Örgütlerde yatay muhalefetin çok fazla olmasının ast-üst ilişkisini giderek olumsuz etkileyeceği ve örgütsel karmaşaya yol açacağı düşünülmektedir (Bouda, 2015). Geçmiş bir araştırma, ilişkisel faktörlerin örgütlerdeki muhalefet davranışında etik konulardan daha büyük bir rol oynadığını göstermiştir (Kassing ve Armstrong, 2002). Tüm bu sebeplerle açık ve yapıcı muhalefet davranışının ortaya çıkması için örgütlerdeki ilişkilerin, özellikle ast-üst ilişkisinin, olumlu ve demokratik olması önemlidir.

1.2.3.1.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların örgütlerini nasıl algıladıklarını, kendilerini örgütleriyle nasıl ilişkilendirdiklerini, örgütlerine karşı duygularını ve tutumlarını

içermektedir (Kassing, 2001). Örgütteki fikir belirtme özgürlüğü, hoşgörü, olumlu tutum, adalet ve örgütsel iletişim gibi birçok değişken örgütsel faktörleri oluşturmaktadır (Kassing, 2001; Payne, 2014). Muhalefet davranışında rol oynayan en önemli örgütsel faktörlerden birinin örgütsel iletişim iklimleri olduğu düşünülmektedir (Kassing, 2002). Çalışanlar muhalefet davranışının örgütte nasıl karşılanacağına yönelik bir çıkarım yapmakta ve tahmini bir hoşgörü düzeyi belirlemektedir.

Örgütlerde insan kaynakları uzmanları tarafından hazırlanan açık kapı sistemi, düzenli ekip toplantıları, öneri ve şikâyet kutuları gibi örgüt kültürü mekanizmalarının çalışanları dikey muhalefete teşvik ettiği bilinmektedir (Garner, 2009). Örgütsel faktörlerin bireysel ve ilişkisel faktörlere kıyasla muhalefet davranışına daha fazla yön verebileceği düşünülmektedir. Örneğin, muhalefet davranışı sergilemeye uygun kişilik özelliklerine sahip bir çalışanın örgüt kültürünün bu davranışa izin vermediği takdirde görmezden gelme yoluna gitmesi muhtemeldir. Benzer şekilde, örgütteki ast-üst ilişkisi dikey muhalefet davranışı sergilemeye uygun olsa bile örgüt kültürü politikaları muhalefet davranışı sergilemek için uygun ortam oluşturmadığı sürece bu ilişkilerin kalitesi yapıcı bir muhalefet davranışı sergilemede yetersiz kalacaktır.

1.2.3.2. Muhalefet Türleri

Bu bölümde, bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan strateji seçimleri sonucunda sergilenen muhalefet türleri ele alınacaktır. Kassing'e göre (1998) çalışanlar üç farklı şekilde muhalefet etmeyi tercih etmektedir: *dikey (açık) muhalefet*, *yatay (gizil) muhalefet* ve *yer değiştirmiş muhalefet*.

1.2.3.2.1. Dikey (Açık) Muhalefet

Dikey (açık) muhalefet, çalışanların fikirlerini örgütte verilen kararlara doğrudan etki edebilecek kişilere iletmesidir. Dikey muhalefet yapan çalışanlar fikirlerini yöneticilerine, müdürlerine veya herhangi bir üstüne ileterek hoşnut olmadığı durum hakkında bir çözüm üretilmesini beklemektedir (Kassing, 1998). Dikey muhalefet yapan çalışanlar muhalefetlerinin yapıcı olarak algılanacağına ve bir misillemeye karşılaşmayacaklarına inanmaktadır (Kassing ve Kawa, 2013).

Örgütlerde bu muhalefet türünün sağlanması örgütün gelişimi, verimliliğin artması ve başarının yükselmesi açısından önemlidir. Dikey muhalefet yapan çalışanlar sayesinde örgüt yöneticileri politikalarını gözden geçirme ve iyileştirmeye yönelik stratejiler belirleme fırsatına sahip olmaktadır (Wright, 2013). Daha önce de değinildiği gibi, çalışanların dikey muhalefet yapmasına engel olan ve izin veren bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Muhalefet davranışının sonucunda ilişkilerin zarar görmesi ve muhalefetin yıkıcı olarak algılanması gibi düşüncelere yol açan ilişkisel ve örgütsel faktörler muhalefet davranışını engelleyebilmektedir (Kassing, 2011). Geçmiş bir araştırma, çalışma arkadaşlarıyla veya üstleriyle ilişkinin bozulmasından korkan, hoşgörülü ve affedici çalışanların dikey muhalefet davranış sergilemekten çekindiklerini ve örgütün politikalarına uyum sağlamayı tercih ettiklerini göstermiştir (Ötken ve Cencki, 2012). Öte yandan, örgüt kültürünün muhalefete izin verici politikalara sahip olması gibi örgütsel faktörler, bireyin tartışmacı bir kişiliğinin olması gibi bireysel faktörler dikey muhalefet davranışına izin verici faktörler olarak değerlendirilmektedir (Kassing, 2011). Dikey muhalefet davranışını etkileyen faktörlerin incelendiği araştırmalar, yöneticilerle kaliteli ilişki kurmanın, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının (Kassing ve ark., 2012), algılanan kişisel etkinin (Kassing ve McDowell, 2008) ve öz-yeterliğin yüksek olmasının (Payne, 2014) dikey muhalefet davranışını arttırdığını göstermiştir.

1.2.3.2.2. Yatay (Gizil) Muhalefet

Dikey muhalefetin aksine yatay (gizil) muhalefet çalışanların fikirlerini problem çözme yetkisi olan kişilere belirtmek yerine bu süreçte etken olmayan çalışma arkadaşlarına iletmesini ifade etmektedir (Kassing, 1998). Bu muhalefet türünün ortaya çıkmasında en önemli faktör tetikleyici bir olayın olması fakat çalışanların bu olaya yönelik fikirlerini üstleriyle paylaşabilecekleri uygun bir ortamın olmamasıdır (Kassing, 2011). Bu bağlamda, yatay muhalefetin ortaya çıkmasında örgütsel faktörlerin daha önemli bir rol oynadığı düşünülebilir. Çalışanlar yöneticileriyle kalitesiz ilişkilere sahip olduklarını düşündüklerinde veya yöneticilerinin olumlu geribildirim vermeye açık olmadıklarını düşündüklerinde yatay muhalefet yapmayı tercih etmektedir (Kassing, 2000). Benzer şekilde, otorite algısı çalışanları yatay muhalefet davranışına yönlendirebilmektedir (Tutar ve Sadykova, 2014).

Yatay muhalefetin ortaya çıkmasında rol oynayan en önemli faktörlerden bir diğerinin çalışanların kişisel çıkarlarını korumaya çalışması olduğu düşünülmektedir (Kassing, 1998). Yatay muhalefet davranışını sergilemede dış kontrol odağına sahip olmak, örgütsel adaleti düşük algılamak, yönetimle zayıf güven ilişkisi kurmak ve kısıtlı iletişim özgürlüğüne sahip olmak gibi faktörlerin de rol oynadığı görülmüştür (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve McDowell, 2008; Turnage ve Goodboy, 2016).

1.2.3.2.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Yer değiştirmiş muhalefet, çalışanların muhalefetlerini iş yerinden olmayan arkadaşlarına, partnerlerine veya aile üyelerine ifade etmesiyle ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998). Bu muhalefet türünün ortaya çıkmasının yatay muhalefete benzer şekilde olduğu, çalışanların dikey muhalefet yapabilecekleri uygun bir ortama sahip olmadıkları durumda yer değiştirmiş muhalefete yöneldikleri düşünülmektedir. Yer değiştirmiş muhalefet yapan çalışanlar, fikirlerinin yargılanmayacağı güvenli bir ortama ihtiyaç duymaktadır (Kassing ve ark., 2012).

Yer değiştirmiş muhalefette fikirlerin ve problemlerin aktarıldığı kişilerin sorun çözme yetkisinin olmaması bu muhalefet türünü seçen kişilerin kaygı, hayal kırıklığı ve öfke gibi olumsuz duygularının giderilmesini amaçladığını düşündürmektedir. Dikey muhalefet davranışı sergileyemeyen kişilerin yer değiştirmiş muhalefet davranışına yönelmesinin sebeplerinden biri bu çalışanların yatay muhalefet yapma şansının da olmamasıdır. Yatay muhalefet davranışı sergilediklerinde çalışma arkadaşları tarafından olumsuz geri bildirim alan veya alacağına yönelik kaygıları olan bireyler yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileme eğilimine girebilmektedir (Garner, 2013). Yapılan araştırmalar bu muhalefet türünü kullanan bireylerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu, daha az iş deneyimine sahip olduklarını ve işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğunu göstermiştir (Kassing ve ark., 2012; Kassing ve DiCioccio, 2004).

1.3. Örgütsel Güç Mesafesi

Bu bölümde, güç ve örgütsel güç kavramları açıklandıktan sonra örgütsel güç mesafesi kavramının tanımı ve ortaya çıkış süreci, güç mesafesi boyutları (yüksek ve

düşük) ve örgütsel güç mesafesi ile ilgili yapılan geçmiş araştırmalar detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.3.1. Güç ve Örgütsel Güç Kavramları

Güç kavramının birden fazla tanımı olmakla birlikte, TDK'ye göre (2021) tanımı *fiziksel, davranışsal ve ahlaki olarak etki yaratabilme veya etkilere karşı direnebilme* şeklindedir. Güç kavramını detaylı bir şekilde inceleyen sosyal psikologlar, gücün beş temel biçimi (*zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü*) olduğunu ileri sürmüştür (French ve Raven, 1959). İlk üç güç temeli resmi bir yapıya sahipken dördüncü ve beşinci güç temelleri yöneticinin yetkinliğine ve nitelikli olmasına bağlıdır. İlerleyen zamanlarda Raven (1965) gücün sosyal bir etki potansiyeli olduğunu, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için bir liderde gücün bu boyutunun da yer alması gerektiğini ileri sürmüş ve *bilgi gücünü* altınca bir güç temeli olarak kabul etmiştir. Raven'e göre (1965) çalışanların ne istediğine ve neye ihtiyaçları olduklarına dair bilgi sahibi olmak bir lideri güçlü konuma getirmektedir.

Örgütsel anlamda bakıldığında gücün liderlik özelliklerinden biri olduğu, etkili bir liderin güçlü olması gerektiği düşünülmektedir. Bir liderin farklı durumlarda farklı güç kaynaklarını kullanması çalışanlarını motive etmede büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, bir liderin gücünün etkili olabilmesi için çalışanların bu gücü nasıl algıladıkları, güce direnip direnmedikleri gibi faktörler de önemlidir.

1.3.2. Örgütsel Güç Mesafesi Tanımı

Güç mesafesi kavramı ilk olarak Hofstede (1980) tarafından toplumların yapısını açıklamak için ortaya atılmıştır. Toplumsal bağlamda düşünüldüğünde güç mesafesinin yüksek olması güçlü ve güçsüz arasındaki farkın fazla olması ve güçlüler tarafından alınan kararların güçsüzler tarafından uygulanmasıyla sonuçlanmaktadır. Örgütsel güç mesafesi kavramında ise örgütlerdeki ast-üst arasındaki güç dağılımının eşitsizliğinden bahsedilmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Örgüt üyelerinin örgütsel kararlara katılımı, inisiyatif ve sorumluluk alma düzeyleri de güç mesafesini ifade etmektedir (Uzun ve Tamimi, 2007). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar yöneticilerinin kendilerine verdikleri emirlere itaat etmekte ve karar alma sürecine

herhangi bir şekilde dahil olmamaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise çalışanlar yöneticilerinin emirlerini doğru buldukları sürece uygulamakta (Hon, 2002), yöneticilerinin kendilerinden fikir almasını beklemekte (Begley ve ark., 2002) ve yöneticileri ile kendilerini eşdeğer olarak görmektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008). Örgütsel güç mesafesi yönetenler ve yönetilenler arasında bir çatışmaya yol açmakta fakat zamanla bir uzlaşma yaşanarak denge noktasına ulaşılmaktadır.

1.3.3. Güç Mesafesi Boyutları

Güç mesafesi, yöneticilerin ve çalışanların hak, görev ve sorumluluk dağılımındaki dengeye göre iki boyutta sınıflandırılmaktadır: yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi.

1.3.3.1. Yüksek Güç Mesafesi

Çalışanların yöneticileri ile aralarındaki eşitsizliği kabul ettikleri, üstlerinden emir almalarını ve bu emirlere itaat etmeyi gerekli buldukları durumda yüksek güç mesafesi ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 1980). Güç mesafesi yüksek örgütlerde çalışanlar kendilerine verilen emirleri sorgulamadan uygulamakta, yöneticilerini kendilerinden daha üst bir seviyede görmektedir (Şekerli ve Gerede, 2011). Yüksek güç mesafesine sahip olan çalışanlar örgütsel kararların alınması sürecine katılmayı yöneticilerinin bir zayıflığı olarak gördükleri için bu kararlara katılma gibi bir istek duymazlar (Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014).

Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde merkeziyetçi bir yapı mevcuttur ve yukarıdan aşağıya doğru iletişim zayıftır (Hofstede ve Hofstede, 2005). Belirlenen bu merkeziyetçi yapıda örgütteki her çalışanın yetki alanı ve sınırları belirlenmiştir ve astlar üstlerinden emir beklemektedir (Acaray ve Şevik, 2016). Örgütlerdeki yüksek güç mesafesinin toplumsal güç mesafesiyle paralel olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar bu yaklaşımı örgüt kültürüne de yansıtmaktadır (Kemikkıran, 2015). Bu nedenle, yüksek güç mesafesine sahip toplumların özelliklerini belirleyebilmek örgütlerdeki güç mesafesinin denge noktasına yaklaştırılması için yapılacak düzenlemeler için oldukça büyük önem taşımaktadır. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) yüksek güç mesafesine sahip toplumların başlıca özelliklerinden birinin bu

toplumlarda güçlü olanın “haklı ve iyi” kabul edilmesi olduğunu ileri sürmüştür. Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde çalışanlar karar vericiler ve kararları uygulayanlar olmak üzere ikiye ayrılmakta, yalnızca üst yönetimdekiler karar alıcı konumda bulunabilirken diğer çalışanlar her zaman kararları uygulayıcı konumundadır (Doğan, 2012).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ast ve üst arasındaki farkın yüksek olması sebebiyle bu tarz örgütlerde statüler ve unvanlar çok önemlidir (Dursun, 2013). Statüye ve unvanlara atfedilen değerin bu kadar önemli olması çalışanlar arasında hem maddi hem manevi olarak büyük eşitsizliklerle yol açmaktadır (Çelik, 2007). Yüksek güç mesafesinin kabul gördüğü örgütlerde çalışanların sahip oldukları haklar arasında farkın yüksek olması kısa vadede kabul görebilmektedir. Öte yandan, güç mesafesinin artması sonucunda üstlerin astlarına baskılarının artması örgütlerde çatışmalara yol açabilmektedir (Yaman, 2008).

Örgütsel muhalefet davranışı bölümünde detaylı bir şekilde ele alınmış olan muhalefet stratejilerinin yüksek güç mesafesi ile olan ilişkisini düşündüğümüzde, yüksek güç mesafesinin yapıcı olmayan muhalefet davranışına yol açması oldukça beklendik bir durumdur. Geçmiş araştırmalara bakıldığında, örgütlerde güç mesafesinin yüksek olmasının çalışanların motivasyonlarının ve iş performanslarının düşmesine yol açtığı (Yaman, 2008), çalışanlara fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri (dikey muhalefet yapabilecekleri) bir ortam sunulduğunda ise iş performanslarının yükseldiği görülmüştür (Infante ve Gorden, 1978).

1.3.3.2. Düşük Güç Mesafesi

Yüksek güç mesafesinin tam aksine düşük güç mesafesi olan örgütlerde çalışanlar arasındaki hiyerarşik gücün eşit olması söz konusudur (Hofstede ve Hofstede, 2005). Güç mesafesi düşük örgütlerin çoğunlukla güç mesafesi düşük toplumlarda yaygın olduğu bilinmektedir. Güç mesafesi düşük toplumların karakteristik özelliklerinden bazıları bu toplumların gelişmiş düzeylerinin yüksek ve bireyci kültüre sahip olmalarıdır (Aydıntan, 2005). Hofstede (2010) düşük güç mesafesine sahip toplumların özelliklerinden bazıları, toplumdaki eşitsizliklerin en aza indirilmiş olması ve gücün kullanımının hukuksal bir temele dayanmasıdır. Güç mesafesinin düşük

olduğu örgütlerde üstler astlarının karar alma süreçlerine dahil edilmesini istemekte, astlarının fikirlerine saygı duymaktadır (Hofstede, 1983a). Bununla birlikte, güç mesafesi düşük olan örgütlerde çalışanlar karar alma sürecine dahil olmayıp yalnızca yöneticilerinden emir alsalar bile bu emirlerin doğru ve gerekli olduğunu düşündükleri için uygulamaktadırlar (Hon, 2002). Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde astlar üstlerine kolayca ulaşabilmektedir (Çelik, 2007). Bu örgütlerde, astlar üstlerinin kendilerine fikir danışmalarını bekledikleri ve kendi fikirlerini belirtmek için üstlerine talepte bulunabildikleri için üstleriyle daha yakın ilişkiler geliştirebilmektedirler (Begley ve ark., 2002).

Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki hiyerarşik piramit oldukça alçaktır ve denetleme yetkisi olan kısıtlı sayıda çalışan vardır. Bununla birlikte, düşük güç mesafesine sahip örgütlerde çalışanlar arasındaki maaş farkı oldukça az, sahip oldukları yan haklar neredeyse eşittir (Sülüş-Örenç, 2021). Bu örgütlerde ast-üst ilişkilerinde olumlu bir iletişim biçimi hâkim olduğu için astlar üstlerine fikir danışmaktan veya üstleriyle çatışmaktan çekinmemektedir. Bu durum, ortaya çıkan problemlerin çözümünde daha fazla fikir üretilmesini ve problemlerin daha kısa sürede çözülmesini sağlamaktadır (Doğan, 2012).

Yapılan araştırmalar, düşük güç mesafesinin sahip olduğu örgütlerde çalışanların fikirlerini beyan etmede daha özgür davrandıklarını ve diğer çalışanları da fikirlerini beyan etmeleri konusunda teşvik ettiklerini göstermiştir (Çelik, 2007). Düşük güç mesafesi ve örgütsel muhalefet davranışları birlikte ele alındığında, güç mesafesi düşük örgütlerde, çalışanların dikey ve yapıcı muhalefet stratejileri belirlemesi beklenmektedir.

1.4. Psikolojik Sermaye, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Güç Mesafesi ile İlgili Yapılan Geçmiş Araştırmalar

Örgütsel yaşamdaki rekabetin artması, çalışanların iş performansının yükselmesine etki eden faktörleri belirleme ve insan kaynaklarını daha verimli kullanabilmek için yeni metotlar oluşturmaya atfedilen önemi arttırmıştır. Yüksek iş performansı ile ilişkili olduğu bilinen psikolojik sermaye, örgütsel muhalefet ve örgütsel güç mesafesi değişkenleri ile ilgili ülkemizde ve yurtdışında birçok araştırma

yapılmıştır. Örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki düzenleyici rolünün incelendiği geçmiş bir araştırma bulunmaması nedeniyle bu bölümde, yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan benzer araştırmalar ele alınacaktır.

1.4.1. Ülkemizde Yapılan Araştırmalar

Psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla eğitim sektöründe çalışan 267 öğretmen ile yapılan geçmiş bir araştırma, psikolojik sermayenin dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefeti pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordadığını göstermiştir (Acaray, 2018). Psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışlarındaki değişimi açıklama düzeyi incelendiğinde, dikey muhalefetteki değişimin yarısına yakın bir kısmının psikolojik sermaye tarafından açıklandığı görülmüştür. Benzer şekilde, Bakan, Doğan ve Yılmaz (2017), farklı sektörlerde çalışan 288 katılımcı ile yaptığı araştırmada pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan öz-yeterliğin örgütsel muhalefet davranışını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bu bulgular, psikolojik sermayenin, çalışanların fikirlerini üstlerine açıkça dile getirebildiği dikey muhalefeti pozitif yönde etkilediğini, psikolojik sermaye arttıkça dikey muhalefetin de artacağını göstermektedir.

Psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolünü inceleyen Beğenirbaş'ın (2015) kamuda veya özel sektörde çalışmakta olan toplam 187 sağlık çalışanı ile yürüttüğü araştırma, psikolojik sermayenin işe yabancılaşmayı etkilediğini göstermiştir. Psikolojik sermayenin öz-yeterlik, iyimserlik ve umut boyutları yüksek olan bireylerin işe yabancılaşma düzeyleri daha düşük olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların duygusal emek türlerinden biri olan yüzeysel rol yapma düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür (Beğenirbaş, 2015). Çalışanların müşterilerine karşı gerçek hislerini yansıtmamalarını ve duygularını örgütle uyumlu hale getirmelerini ifade eden yüzeysel rol yapma kavramına örgütsel muhalefet davranışı açısından değerlendirildiğinde, Beğenirbaş'ın (2015) araştırmasına benzer şekilde, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların yatay muhalefet yapma düzeylerinin düşük olacağı yorumuna gidilebilmektedir.

Dağtekin'in (2017) özel sektörde çalışan 200 katılımcıyla yürüttüğü araştırma, öz-yeterlik arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığını, mesleki öz-yeterliği yüksek olan çalışanların örgütteki problemlere karşı sessiz kalmama, muhalefet etme eğiliminin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Benzer bir durum, Kahya'nın (2015) 1174 akademisyen ile yaptığı araştırmada ortaya çıkmış, öz-yeterlik arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı görülmüştür. Tekmen, Çetin ve Torun (2016), çalışanların öz-yeterlik algısının örgütsel sessizlikleri üzerinde bir etkisi olup olmadığını incelediği, 224 akademik personel ile yürütülen araştırma, çalışanların öz-yeterlik düzeyi arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışlarının azaldığını göstermiştir.

Örgütsel sessizlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin X ve Y kuşağında farklılaşıp farklılaşmadığını 276 katılımcı ile inceleyen geçmiş bir araştırma, psikolojik sermayenin boyutlarından öz-yeterlik ve umut düzeyleri arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığını göstermiştir (Çiftçi, 2021). Bu doğrultuda, çalışanların gelecek hakkında olumlu düşüncelere sahip olmalarının ve kendilerini yeterli görmelerinin örgütsel muhalefet davranışını arttırabileceği düşünülmektedir.

Uslu (2014), iş performansı, psikolojik sermaye ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışanların iş performansının artmasında etkili olan değişkenlerin sırasıyla; algılanan örgüt desteği, çalışanların yetkinliği ve psikolojik sermaye olduğunu göstermiştir. Psikolojik sermayesi yüksek olan, kendilerini yeterli gören ve yöneticilerinden destek alan çalışanların iş performansı daha yüksektir. Savur'un (2013) psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma, yöneticilerin çalışanlarına karşı pozitif tutumları ve otantik liderlik özellikleri arttıkça çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının da arttığını göstermiştir.

Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013) psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş, psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, en güçlü negatif yönlü ilişki psikolojik sermayenin umut boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında bulunmuştur. Öte yandan, Tutar, Oruç ve Gürsel (2018) pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi 91 akademik personel üzerinde incelemiş, psikolojik sermaye arttıkça savunmacı sessizliğin de arttığını göstermiştir. Literatürle çelişen bu

bulgunun, çalışanların üstleriyle ilişkilerinin bozulmasından korkması sebebiyle muhalefet davranışı sergilememeleri ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Özetle, ülkemizde yapılan geçmiş araştırmalara yönelik literatür incelemesi sonucunda, çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür. Örgütsel muhalefet kavramının tam tersi yönünde olan örgütsel sessizlik kavramının psikolojik sermaye ile negatif bir ilişki göstermesi, psikolojik sermaye düzeyi arttıkça örgütsel muhalefet davranışının artacağını düşündürmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin pozitif liderlik tutumları arttıkça çalışanların psikolojik sermayelerinin de arttığını gösteren araştırmalar mevcuttur. Tüm bu bulgular, pozitif psikoloji ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolünün olacağı görüşünü destekler niteliktedir.

1.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kassing (2000) yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi ve muhalefet davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla farklı sektörlerde çalışmakta olan toplam 232 katılımcıyla bir araştırma yürütmüş, yöneticileriyle ilişki kalitesi yüksek olan çalışanların daha fazla muhalefet davranışında bulunduğunu göstermiştir. Çalışanlar yöneticileriyle rahatça iletişim kurabileceklerini ve yaşadıkları problemin etkin bir şekilde çözülebileceğini düşündükleri zaman problemlerini dile getirme konusunda daha istekli davranmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların yöneticileriyle kurdukları yakın ilişkinin içeriği de muhalefet davranışını etkilemektedir. Yöneticileriyle kurduğu ilişkide örgütsel kararlara dahil olma, fikir alma ve fikir verme gibi süreçlere katılan çalışanların muhalefet davranışı sergileme eğilimi daha yüksektir (Kassing, 2000).

Detert ve Burris'in (2007) liderlerin davranış biçimleri ve örgütsel ses davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği 3149 çalışan ve 223 yöneticiyle yürüttüğü geçmiş bir araştırma, yöneticinin çalışanlarının fikirlerine karşı açık olmasının örgütsel ses davranışını yükselttiğini göstermiştir. Bununla birlikte, çalışanların sahip olduğu psikolojik güvenlik düzeyinin liderlik davranışları ve muhalefet davranışı arasında aracı rolü olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, olumlu liderlik davranışlarının muhalefet

davranışına olan etkisi kendilerine güvenen ve yüksek performans gösteren çalışanlarda daha yüksektir (Detert ve Burris, 2007).

Psikolojik sermaye, örgütsel destek ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin 350 çalışan üzerinde incelendiği geçmiş bir araştırma, psikolojik sermaye ve örgütsel destek arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığını göstermiştir (Yu ve Liu, 2016). Öte yandan, psikolojik sermaye ve örgütsel destek arttıkça örgütsel yenilik davranışı artmaktadır. Bununla birlikte, psikolojik sermaye ve örgütsel desteğin örgütsel sessizlik ve yenilik üzerinde bir etkileşim etkisine sahip olduğu görülmüştür (Yu ve Liu, 2016).

Rego, Sousa, Marques ve Cunha (2012) otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini incelemiş, yöneticilerin otantik liderlik davranışları arttıkça çalışanların psikolojik sermayelerinin yükseldiğini göstermiştir. Bununla birlikte, yöneticilerin otantik liderlik düzeyinin yüksek olması çalışanların hem yaratıcılık düzeylerini doğrudan etkilemekte hem de aradaki bu ilişkide psikolojik sermaye aracı bir rol oynamaktadır. Avey, Luthans ve Jensen'in (2009) psikolojik sermayenin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelediği geçmiş bir araştırma, çalışanların psikolojik sermaye düzeyi arttıkça işlerinden duydukları tatminin arttığını ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermiştir.

Geçmiş başka bir araştırma, örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rol oynadığını olduğunu göstermiştir (Luthans, Norman, Avolio ve Avey (2008). Araştırmacılar yöneticilerin destekleyici davranışlarının hem çalışanların umut, iyimserlik, öz-yeterlik ve psikolojik dayanıklılık gibi sermayelerini arttırdığını hem de performanslarının yükselmesini sağlayarak örgütsel bağlılıklarını yükselttiğini ileri sürmüştür.

Ülkemizde yapılan araştırmalara benzer şekilde yurt dışında yapılan araştırmalar da psikolojik sermaye, örgütsel muhalefet ve örgütsel güç mesafesi arasında bir ilişki olduğunu, yöneticilerin çalışanlarına karşı olumlu tutumları arttıkça çalışanların muhalefet davranışında bulunma eğiliminin arttığını göstermiştir.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir:

H1: Psikolojik sermaye ve alt boyutları ile örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H2: Psikolojik sermaye ve alt boyutları ile örgütsel güç mesafesi ve alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

H3: Örgütsel güç mesafesi ve alt boyutları ile örgütsel muhalefet ve alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

H4: Örgütsel güç mesafesi, psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi düzenler. Buna göre, kişinin güç mesafesi eğilimi yüksekse, psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki zayıflayacaktır.

H5: Örgütsel güç mesafesi, psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır.

BÖLÜM 2: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemine, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ve elde edilen veriler için yürütülen istatistik analizlere ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni aktif çalışma yaşantısı bulunan ve en az lise mezunu olan bireylerdir. Araştırmanın örnekleme, kartopu örnekleme yöntemi ile gönüllü olarak çalışmaya katılan, aktif çalışma yaşamı bulunan ve en az lise mezunu 300 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın katılımcılarının yaşları 21-65 arasında (yaş ort=34.21; ss=11.105) değişmektedir. Katılımcıların %59'u kadınlardan (n=177) ve %41'i erkeklerden (n=123) oluşmaktadır. Kadın katılımcıların yaşları 21-65 arasında (yaş ort=33.06; ss=10.376); erkek katılımcıların yaşları 22-65 arasında (yaş ort=35.85; ss=11.928) değişmektedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

2.2.1. Demografik Bilgi Formu

Bu form araştırmacı tarafından hazırlanmıştır ve katılımcılara, yaşları, cinsiyetleri, ilişki durumları, çocukları, eğitim düzeyleri, çalışma durumları, bulundukları iş yerinde çalışma süreleri, toplam iş deneyimi süreleri, çalıştıkları sektör, pandemi sürecinde çalışma koşulları ve yaşadıkları şehir sorulmuştur.

2.2.2. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği

Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, örgütsel güç mesafesi konusundaki algıların belirlenmesi amacıyla Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından, öğretmen katılımcı grubu kullanılarak geliştirilmiştir. Ölçeğin Gücü Kabullenme (Örn: Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.), Gücü Araçsal Kullanma (Örn: İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.), Gücü Meşrulaştırma (Örn: Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımasını normal karşılarım.) ve Güce Razi Olma (Örn: Yönetimin kararını

etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.) adlı dört alt boyutu bulunmaktadır. Beşli Likert tipinde (1: Hiçbir zaman, 5: Her zaman) 20 maddeden oluşan ölçeğin 2, 4 ve 13. maddeleri ters puanlanmaktadır. Ölçeğin alt faktörleri için Cronbach Alfa katsayıları Gücü kabullenme alt boyutu için .79, Gücü Araçsal Kullanma alt boyutu için .77, Gücü Meşrulaştırma alt boyutu için .74 ve Güce Razi Olma alt boyutu için .79 olarak bulunmuştur. Ölçeğin madde toplam korelasyonları ise alt boyutlar için sırasıyla .41 ile .66, .46 ile .66, .50 ile .64 ve .47 ile .66 arasındadır.

Ölçeğin, bizim çalışmanın örneklemini için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .82 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları Gücü kabullenme alt boyutu için .50, Gücü Araçsal Kullanma alt boyutu için .73, Gücü Meşrulaştırma alt boyutu için .70 ve Güce Razi Olma alt boyutu için .73 olarak hesaplanmıştır.

2.2.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ)

Örgütsel Muhalefet Ölçeği (ÖMÖ) ilk olarak Kassing (2000) tarafından, Örgütsel Muhalefeti incelemek amacıyla Amerika'da geliştirilmiştir. İlk olarak 1998 yılında geliştirilen ölçek, sonrasında yenilenmiş ve Revize Edilmiş 18 Maddelik Örgütsel Muhalefet Ölçeği adı ile yayınlamıştır. Ölçeğin yenilenmiş aslı üzerinden yapılan Türkçe standardizasyon çalışması Dağlı (2015) tarafından, öğretmen grubu kullanarak yapılmıştır. Beşli Likert tipinde (1: Hiçbir zaman, 5: Her zaman) 15 maddeden oluşan ölçeğin 1, 3, 4, 8, 11 ve 13. maddeleri ters puanlanmaktadır. İki faktörden oluşan ölçeğin faktörleri Dikey Muhalefet (Örn. Okulumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim.) ve Yatay Muhalefet (Örn. Okul yönetimini sorgulamam.) olarak adlandırılmıştır. Dikey Muhalefet alt boyutu sekiz (1, 4, 5, 9, 12, 14, 15, 17. maddeler), Yatay Muhalefet alt boyutu ise yedi (3, 6, 7, 8, 11, 13, 18. Maddeler) maddeden oluşmaktadır. Tüm ölçeğin Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı .98, test-tekrar test güvenirliği .84, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ise .85'tir. Alt boyutlar için Cronbach Alfa değerleri Dikey Muhalefet için .79, Yatay Muhalefet için .82'dir.

Ölçeğin, bizim çalışmanın örneklemini için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .82 bulunmuştur. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları Dikey Muhalefet alt boyutu için .82, Yatay Muhalefet alt boyutu için .78 olarak hesaplanmıştır.

2.2.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Psikolojik sermaye yapısını açıklamak amacıyla geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeğinin (Luthans ve ark., 2007), Türkçe standardizasyon çalışması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Altılı Likert tipinde 24 maddeden oluşan ölçek, İyimserlik (Örn. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.), Psikolojik Dayanıklılık (Örn. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.), Umut (Örn. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.) ve Öz Yeterlik (Örn. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.) isimli dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin, 1, 8 ve 11. Maddeleri ters puanlanmaktadır. Her bir alt boyuttan alınan yüksek puan, o alt boyutun yüksekliğini ifade etmektedir. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .91 olarak belirtilirken, alt boyutlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları İyimserlik için .67, Umut için .81, Psikolojik Dayanıklılık için .68 ve Öz Yeterlik için .85 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin test – tekrar test katsayıları İyimserlik alt boyutu için .70, Umut için .73, Psikolojik Dayanıklılık için .77 ve Öz Yeterlik için .72'dir. Ölçeğin dört boyutlu yapısı sonucunda oluşan madde yükleri .45 ile .73 arasında değişiklik göstermektedir.

Ölçeğin çalışmanın örneklemini için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .95 bulunmuştur. Ölçeğin alt faktörleri için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı değerleri İyimserlik için .81, Umut için .87, Psikolojik Dayanıklılık için .85 ve Öz Yeterlik için .90 olarak hesaplanmıştır.

2.3. Veri Toplama İşlemi

Araştırmanın verileri Google Forms aracılığı ile internet üzerinden toplanmıştır. Katılımcılara forma ulaşabilecekleri <https://forms.gle/PTvGAUdjK1in3vFb9> linki telefon ya da e-mail üzerinden gönderilmiş ve diğer aktif çalışma yaşamı bulunan kimselerle de paylaşımları istenmiştir. Böylelikle veri toplama işlemi kartopu örnekleme yöntemi ile yürütülmüş ve araştırmaya katılım için gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcılara soruları yanıtlamadan önce aynı linkte bulunan araştırmaya katılım gönüllü onam formunu da onaylamışlardır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının cevaplanma süresi ortalama 15 dakikadır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS v.21 programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. İstatistiksel analizlere geçilmeden önce katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadıkları, normallik testleri ve oluşturdukları çan eğrisinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek doğrulanmıştır. Shapiro-Wilk normallik testinde Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği toplam puanı ile aynı ölçeğin Güce Razi Olma alt boyutunun ve Örgütsel Muhalefet Ölçeği toplam puanının normal dağılım sergilediği, diğer ölçek ve alt ölçeklerin normal dağılım sergilemediği görülmüştür. Bunun üzerine ölçeklerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri için istatistikçilerin önerdiği çeşitli görüşler vardır. Örneğin, Tabaschnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında; George ve Mallery çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2.0 aralığında; Hair ve arkadaşları (2010) ile Bryne (2010) çarpıklık (Skewness) değerinin ± 2 ve basıklık (Kurtosis) değerinin ± 7 aralığında olması durumunda verilerin normal dağıldığının kabul edilebileceğini bildirmişlerdir. Tablo 1’de katılımcıların ölçeklerden aldıkları minimum-maksimum puan aralıkları, ortalamalar, standart sapmalar ve çarpıklık-basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puan Aralıkları, Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri

	N	Puan Aralıkları	ORT	SS	Skewness	Kurtosis
Güç Mesafesi Toplam	300	26-89	53.16	10.929	.236	.084
Gücü Kabullenme	300	9-29	17.88	3.455	-.080	-.060
Gücü Araçsal Kullanma	300	5-25	13.12	4.217	.172	-.534
Gücü Meşrulaştırma	300	3-15	6.09	2.673	1.165	1.214
Güce Razi Olma	300	6-29	16.07	4.507	.039	-.058
Örgütsel Muhalefet Toplam	300	36-90	65.56	10.932	-.187	-.158
Dikey Muhalefet	300	13-48	37.33	7.043	-.565	-.094
Yatay Muhalefet	300	10-42	28.23	6.517	-.143	-.473
Psikolojik Sermaye Toplam	300	31-126	101.45	18.153	-1.467	2.786
Umut	300	6-36	29.49	5.903	-1.650	2.887
Psikolojik Dayanıklılık	300	5-30	24.42	4.857	-1.402	2.320
İyimserlik	300	9-36	27.24	5.636	-.764	.550
Öz-yeterlik	300	4-24	20.30	3.879	-1.670	3.539

Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, Hair ve arkadaşlarının (2010) ve Bryne'in (2010) önerdiği çarpıklık ve basıklık değerleri açısından normallik varsayımının kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Dolayısıyla istatistiksel analizler parametrik testlerle yürütülmüştür. Korelasyon analizlerinde Pearson korelasyon analizi yürütülmüştür. Gruplararası karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi yürütülmüştür. Gruplararası karşılaştırmalarda bağımsız değişken kategorilerine dağılan katılımcı sayılarının normal dağılmadığı durumlarda ise nonparametrik testler kullanılmıştır. Çalışmada korelasyon analizleri sonrasında yanıltıcı korelasyonların (illusory correlation) belirlenmesi için regresyon analizi yürütülmüştür. Araştırmada ayrıca psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisinin belirlenmesi amacıyla düzenleyici değişken analizi yürütülmüştür.

BÖLÜM 3: BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına uygun olarak toplanan verilere uygulanan istatistiksel analizlerin sonuçları verilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ortalamalar, frekans dağılımları ve yüzdeler; ikinci olarak katılımcıların demografik özellikleri bakımından ölçeklerden aldıkları ortalama puanların karşılaştırıldığı gruplararası karşılaştırma analizleri; üçüncü olarak, katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanlar arasındaki korelasyon, regresyon ve aracı-düzenleyici değişken analizi bulguları verilmiştir.

3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 2’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	Cinsiyet	N	ORT	SS	Puan Aralığı
Yaş	Kadın	177	33.06	10.376	21 - 64
	Erkek	123	35.85	11.928	22 - 65
	Toplam	300	34.21	11.105	21 - 65
Bulunduğu iş yerinde çalışma süresi / yıl	Kadın	177	5.24	7.167	.02 - 37
	Erkek	123	7.62	10.820	.10 - 40
	Toplam	300	6.21	8.910	.02 - 40
Toplam iş deneyimi / yıl	Kadın	177	9.93	9.729	.25 - 44
	Erkek	123	12.32	11.247	1 - 43
	Toplam	300	10.91	10.426	.25 - 44

Katılımcıların yaş ortalamaları 34.21; bulundukları iş yerinde çalışma ortalamaları 6,21 yıl ve toplam iş deneyimi ortalamaları 10,91 yıl bulunmuştur. Tablo 3’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeler verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları ve Yüzdelere

Değişken	Değişken Kategorisi	Kadın		Erkek		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
İlişki Durumu	Bekar, hiç evlenmemiş	63	35.6	37	30.1	100	33.3
	Bekar, evlenmiş boşanmış	13	7.3	4	3.3	17	5.7
	Evli	55	31.1	54	43.9	109	36.3
	Partnerim var, beraber yaşamıyoruz	34	19.2	20	16.3	54	18.0
	Partnerim var, beraber yaşıyoruz	12	6.8	8	6.5	20	6.7
Çocuk	Hayır	144	81.4	84	68.3	228	76.0
	Evet	33	18.6	39	31.7	72	24.0
Eğitim	Lise	5	2.8	7	5.7	12	4.0
	Önlisans	4	2.3	0	0.0	4	1.3
	Lisans	121	68.4	87	70.7	208	69.3
	Yüksek lisans	44	24.9	22	17.9	66	22.0
	Doktora	3	1.7	7	5.7	10	3.3
Çalışma	Tam zamanlı	167	94.4	117	95.1	284	94.7
	Yarı zamanlı	10	5.6	6	4.9	16	5.3
Sektör	Özel sektör	148	83.6	100	81.3	248	82.7
	Kendi işi	17	9.6	13	10.6	30	10.0
	Kamu sektörü	12	6.8	10	8.1	22	7.3
Pandemi sürecinde çalışma şekli	İş yerine gitmeye devam ettim, halen gitmeye devam ediyorum	39	22.0	45	36.6	84	28.0
	İş yerine nöbet usulü gitmeye devam ettim, halen aynı şekilde çalışıyorum	49	27.7	31	25.2	80	26.7
	Evden çalışmaya başladım, halen evden çalışıyorum	80	45.2	43	35.0	123	41.0
	Diğer	9	5.1	4	3.3	13	4.3
Yaşanan Şehir	İstanbul	121	68.4	78	63.4	199	66.3
	Diğer	56	31.6	45	36.6	101	33.7
Toplam	Toplam	177	100.0	123	100.0	300	100.0

Katılımcıların ilişki durumları incelendiğinde, %33.3'ünün bekar, hiç evlenmemiş, %5.7'sinin bekar, evlenmiş boşanmış, %36.3'ünün evli, %18'inin partneri olup birlikte yaşamadıkları, %6.7'sinin partnerin olduğu ve birlikte yaşadıkları ayrıca katılımcıların %24'ünün çocuk sahibi olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların %4'ünün lise, %1.3'ünün ön lisans, %69.3'ünün lisans, %22'sinin yüksek lisans ve %3.3'ünün doktora düzeyinde eğitiminin olduğu; %94.7'sinin tam zamanlı, %5.3'ünün yarı zamanlı çalıştığı; %82.7'sinin özel sektör çalışanı, %7.3'ünün kamu sektörü çalışanı, %10'unun kendi işini yaptığı bulunmuştur.

Katılımcıların pandemi sürecinde çalışma şekli incelendiğinde, %28'inin iş yerine gitmeye devam ettiği ve halen gitmeye devam ettikleri, %26.7'sinin iş yerine vardiya/nöbet usulü gitmeye devam ettikleri ve halen aynı şekilde devam ettikleri, %41'inin evden çalışmaya başladıkları ve halen evden çalışıyor oldukları, %4.3'ünün ise diğer şekillerde (iş kaybı, yeni işe geçme vb.) çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcıların %66.3'ünün İstanbul'da, geriye kalan %33.7'sinin diğer illerde yaşadıkları belirlenmiştir.

3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri Bakımından Örgütsel Güç Mesafesi, Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik Sermaye Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4'te katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları ortalamalar, standart sapmalar ve bağımsız örneklem t testi bulguları verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

	Cinsiyet	N	ORT	SS	t	p
Güç Mesafesi Toplam	Kadın	177	52.12	9.992	-1.931	.055
	Erkek	123	54.67	12.035		
Gücü Kabullenme	Kadın	177	17.84	3.443	-.283	.777
	Erkek	123	17.95	3.485		
Gücü Araçsal Kullanma	Kadın	177	13.11	4.070	-.051	.959
	Erkek	123	13.14	4.436		
Gücü Meşrulaştırma	Kadın	177	5.62	2.352	-3.570	.000*
	Erkek	123	6.76	2.959		
Güce Razi Olma	Kadın	177	15.55	4.205	-2.410	.017*
	Erkek	123	16.81	4.829		
Örgütsel Muhalefet Toplam	Kadın	177	66.10	11.238	1.036	.301
	Erkek	123	64.77	10.473		
Dikey Muhalefet	Kadın	177	38.04	7.133	2.105	.036*
	Erkek	123	36.31	6.811		
Yatay Muhalefet	Kadın	177	28.06	6.777	-.524	.601
	Erkek	123	28.46	6.145		
Psikolojik Sermaye Toplam	Kadın	177	103.36	16.117	2.104	.037*
	Erkek	123	98.71	20.495		
Umut	Kadın	177	29.97	5.312	1.681	.094
	Erkek	123	28.80	6.625		
Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	177	25.03	4.460	2.564	.011*
	Erkek	123	23.54	5.273		
İyimserlik	Kadın	177	27.63	5.354	1.438	.151
	Erkek	123	26.68	5.998		
Öz-yeterlik	Kadın	177	20.73	3.455	2.314	.021*
	Erkek	123	19.68	4.359		

*p<.05

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği gücü meşrulaştırma alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=-3.510$; $p<.000$). Erkeklerin gücü meşrulaştırma ortalamaları ($ort=6.76$) kadınların ortalamalarından ($ort=5.62$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği güce razı olma alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=-2.410$; $p<.017$). Erkeklerin güce razı olma ortalamaları ($ort=16.81$) kadınların ortalamalarından ($ort=15.55$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Muhalefet Ölçeği dikey muhalefet alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.105$; $p=.036$). Kadınların dikey muhalefet ortalamaları ($ort=38.04$) erkeklerin ortalamalarından ($ort=36.31$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların cinsiyetlerine göre Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.104$; $p=.037$). Kadınların psikolojik sermaye ortalamaları ($ort=103.36$) erkeklerin ortalamalarından ($ort=98.71$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların cinsiyetlerine göre Psikolojik Sermaye Ölçeği psikolojik dayanıklılık alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.564$; $p=.011$). Kadınların psikolojik dayanıklılık ortalamaları ($ort=25.03$) erkeklerin ortalamalarından ($ort=23.54$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların cinsiyetlerine göre Psikolojik Sermaye Ölçeği öz-yeterlik alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.314$; $p=.021$). Kadınların öz-yeterlik ortalamaları ($ort=20.73$) erkeklerin ortalamalarından ($ort=19.68$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre diğer ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Tablo 5'te katılımcıların ilişki durumlarına göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları ortalamalar, standart sapmalar ve bağımsız örneklem t testi bulguları verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların İlişki Durumlarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

	İlişki Durumu	N	ORT	SS	T	p
Güç Mesafesi Toplam	Eşle yaşam	129	52.60	10.885	-.779	.436
	Bekar	171	53.59	10.974		
Gücü Kabullenme	Eşle yaşam	129	17.73	3.499	-.673	.502
	Bekar	171	18.00	3.427		
Gücü Araçsal Kullanma	Eşle yaşam	129	13.09	4.522	-.108	.914
	Bekar	171	13.15	3.985		
Gücü Meşrulaştırma	Eşle yaşam	129	5.92	2.387	-.943	.347
	Bekar	171	6.22	2.871		
Güce Razi Olma	Eşle yaşam	129	15.85	4.247	-.714	.476
	Bekar	171	16.23	4.699		
Örgütsel Muhalefet Toplam	Eşle yaşam	129	66.43	11.174	1.198	.232
	Bekar	171	64.90	10.733		
Dikey Muhalefet	Eşle yaşam	129	37.78	7.125	.951	.343
	Bekar	171	36.99	6.983		
Yatay Muhalefet	Eşle yaşam	129	28.65	6.504	.980	.328
	Bekar	171	27.91	6.528		
Psikolojik Sermaye Toplam	Eşle yaşam	129	103.50	18.995	1.701	.090
	Bekar	171	99.91	17.388		
Umut	Eşle yaşam	129	29.94	6.303	1.142	.254
	Bekar	171	29.15	5.577		
Psikolojik Dayanıklılık	Eşle yaşam	129	24.73	5.259	.966	.335
	Bekar	171	24.18	4.533		
İyimserlik	Eşle yaşam	129	28.22	5.621	2.646	.009*
	Bekar	171	26.50	5.550		
Öz-yeterlik	Eşle yaşam	129	20.60	4.158	1.182	.238
	Bekar	171	20.07	3.650		

*p<.05

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların ilişki durumlarına göre Psikolojik Sermaye Ölçeği iyimserlik alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.646$; $p=.009$). Evli ya da partnerleri ile birlikte yaşayanların iyimserlik ortalamaları ($ort=28.22$) ilişkisi olan/olmayan bekarların ortalamalarından ($ort=26.50$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Katılımcıların ilişki durumlarına göre diğer ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 6'da katılımcıların çocuk sahibi olup olmamalarına göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları ortalamalar, standart sapmalar ve bağımsız örneklem t testi bulguları verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olup Olmamalarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

	Çocuk Durumu	N	ORT	SS	t	p
Güç Mesafesi Toplam	Hayır	228	54.00	10.511	2.391	.017*
	Evet	72	50.50	11.846		
Gücü Kabullenme	Hayır	228	18.11	3.251	1.990	.048*
	Evet	72	17.18	3.976		
Gücü Araçsal Kullanma	Hayır	228	13.53	4.009	2.984	.003*
	Evet	72	11.85	4.617		
Gücü Meşrulaştırma	Hayır	228	6.21	2.751	1.392	.165
	Evet	72	5.71	2.388		
Güce Razi Olma	Hayır	228	16.16	4.411	.653	.514
	Evet	72	15.76	4.816		
Örgütsel Muhalefet Toplam	Hayır	228	65.57	11.016	.026	.980
	Evet	72	65.53	10.739		
Dikey Muhalefet	Hayır	228	37.49	6.936	.705	.481
	Evet	72	36.82	7.401		
Yatay Muhalefet	Hayır	228	28.07	6.590	-.719	.473
	Evet	72	28.71	6.303		
Psikolojik Sermaye Toplam	Hayır	228	100.06	17.886	-2.376	.018*
	Evet	72	105.85	18.416		
Umut	Hayır	228	29.34	5.556	-.772	.441
	Evet	72	29.96	6.911		
Psikolojik Dayanıklılık	Hayır	228	24.00	4.770	-2.671	.008*
	Evet	72	25.74	4.930		
İyimserlik	Hayır	228	26.62	5.548	-3.480	.001*
	Evet	72	29.22	5.491		
Öz-yeterlik	Hayır	228	20.10	3.802	-1.586	.114
	Evet	72	20.93	4.078		

*p<.05

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre Güç Mesafesi Ölçeğinden aldıkları toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.391$; $p=.017$). Çocukları olmayanların güç mesafesi toplam puan ortalamaları ($ort=54.00$) çocukları olanların ortalamalarından ($ort=50.50$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre Güç Mesafesi Ölçeği gücü kabullenme alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=1.990$; $p=.048$). Çocukları olmayanların gücü kabullenme ortalamaları ($ort=18.11$) çocukları olanların ortalamalarından ($ort=17.18$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre Güç Mesafesi Ölçeği gücü araçsal kullanma alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.984$; $p=.003$). Çocukları olmayanların gücü araçsal olarak kullanma ortalamaları ($ort=13.53$) çocukları olanların ortalamalarından ($ort=11.85$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=-2.376$; $p=.018$). Çocukları olanların psikolojik sermaye toplam puan ortalamaları ($ort=105.85$) çocukları olmayanların ortalamalarından ($ort=100.06$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre Psikolojik Sermaye Ölçeği psikolojik dayanıklılık alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=-2.671$; $p=.008$). Çocukları olanların psikolojik dayanıklılık ortalamaları ($ort=25.74$) çocukları olmayanların ortalamalarından ($ort=24.00$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre Psikolojik Sermaye Ölçeği iyimserlik alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=-3.480$; $p=.001$). Çocukları olanların iyimserlik ortalamaları ($ort=29.22$) çocukları olmayanların ortalamalarından ($ort=26.62$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre diğer ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 7’de katılımcıların eğitim düzeylerine göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları ortalamalar, standart sapmalar ve bağımsız örneklem t testi bulguları verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

	Eğitim Düzeyi	N	ORT	SS	t	p
Güç Mesafesi Toplam	Lisans ve altı	224	54.20	11.035	2.844	.005*
	Lisansüstü	76	50.12	10.076		
Gücü Kabullenme	Lisans ve altı	224	18.21	3.387	2.803	.005*
	Lisansüstü	76	16.93	3.500		
Gücü Araçsal Kullanma	Lisans ve altı	224	13.44	4.183	2.262	.024*
	Lisansüstü	76	12.18	4.204		
Gücü Meşrulaştırma	Lisans ve altı	224	6.22	2.821	1.695	.092
	Lisansüstü	76	5.70	2.148		
Güce Razi Olma	Lisans ve altı	224	16.33	4.583	1.716	.087
	Lisansüstü	76	15.30	4.211		
Örgütsel Muhalefet Toplam	Lisans ve altı	224	65.25	11.110	-.822	.412
	Lisansüstü	76	66.45	10.412		
Dikey Muhalefet	Lisans ve altı	224	37.23	7.107	-.413	.680
	Lisansüstü	76	37.62	6.890		
Yatay Muhalefet	Lisans ve altı	224	28.02	6.732	-.932	.352
	Lisansüstü	76	28.83	5.841		
Psikolojik Sermaye Toplam	Lisans ve altı	224	101.37	18.681	-.137	.891
	Lisansüstü	76	101.70	16.615		
Umut	Lisans ve altı	224	29.46	6.185	-.174	.862
	Lisansüstü	76	29.59	5.018		
Psikolojik Dayanıklılık	Lisans ve altı	224	24.41	5.035	-.036	.971
	Lisansüstü	76	24.43	4.322		
İyimserlik	Lisans ve altı	224	27.21	5.716	-.177	.860
	Lisansüstü	76	27.34	5.432		
Öz-yeterlik	Lisans ve altı	224	20.29	3.988	-.075	.940
	Lisansüstü	76	20.33	3.564		

*p<.05

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların eğitim düzeylerine göre Güç Mesafesi Ölçeğinden aldıkları toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.844$; $p=.005$). Lisans ve altı düzeyde eğitimi bulunanların güç mesafesi toplam puan ortalamaları ($ort=54.20$) lisansüstü düzeyde eğitimi bulunanların ortalamalarından ($ort=50.12$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların eğitim düzeylerine göre Güç Mesafesi Ölçeği gücü kabullenme alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.803$; $p=.005$). Lisans ve altı düzeyde eğitimi bulunanların gücü kabullenme ortalamaları ($ort=18.21$) lisansüstü düzeyde eğitimi bulunanların ortalamalarından ($ort=16.93$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların eğitim düzeylerine göre Güç Mesafesi Ölçeği gücü araçsal kullanma alt boyutundan aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t=2.262$; $p=.024$). Lisans ve altı düzeyde eğitimi bulunanların gücü araçsal kullanma ortalamaları ($ort=13.44$) lisansüstü düzeyde eğitimi bulunanların ortalamalarından ($ort=12.18$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre diğer ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 8’de katılımcıların çalıştıkları sektöre göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları sıra ortalamaları, Kruskal Wallis Testi ve Mann Whitney U testi bulguları verilmiştir.



Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Sıra Ortalamaları, Kruskal Wallis Testi ve Mann Whitney U Testi Bulguları

	Sektör	N	Sıra ORT	χ^2	p	z
Güç Mesafesi Toplam	Özel sektör	248	152.06	1.724	.422	
	Kendi işi	30	154.65			
	Kamu sektörü	22	127.30			
Gücü Kabullenme	Özel sektör	248	152.57	4.773	.092	
	Kendi işi	30	161.03			
	Kamu sektörü	22	112.84			
Gücü Araçsal Kullanma	Özel sektör	248	153.21	1.408	.495	
	Kendi işi	30	138.08			
	Kamu sektörü	22	136.86			
Gücü Meşrulaştırma	Özel sektör	248	150.84	1.765	.414	
	Kendi işi	30	162.35			
	Kamu sektörü	22	130.55			
Güce Razi Olma	Özel sektör	248	148.79	.573	.751	
	Kendi işi	30	157.37			
	Kamu sektörü	22	160.39			
Örgütsel Muhalefet Toplam	Özel sektör	248	148.16	1.698	.428	
	Kendi işi	30	170.00			
	Kamu sektörü	22	150.30			
Dikey Muhalefet	Özel sektör	248	150.25	2.423	.298	
	Kendi işi	30	167.67			
	Kamu sektörü	22	129.91			
Yatay Muhalefet	Özel sektör	248	147.28	2.004	.367	
	Kendi işi	30	167.60			
	Kamu sektörü	22	163.48			
Psikolojik Sermaye Toplam	Özel sektör	248	146.04	3.899	.142	
	Kendi işi	30	168.40			
	Kamu sektörü	22	176.41			
Umut	Özel sektör	248	148.52	.844	.656	
	Kendi işi	30	156.80			
	Kamu sektörü	22	164.23			
Psikolojik Dayanıklılık	Özel sektör	248	142.77	11.976	.003*	Kendi > Özel z=-2.240; p=.025
	Kendi işi	30	179.83			Kamu > Özel z=-2.826; p=.005
	Kamu sektörü	22	197.59			Kendi ≈ Kamu
İyimserlik	Özel sektör	248	145.56	5.481	.065	
	Kendi işi	30	183.38			
	Kamu sektörü	22	161.34			
Öz-yeterlik	Özel sektör	248	145.75	4.616	.099	
	Kendi işi	30	177.85			
	Kamu sektörü	22	166.80			

*p<.05

Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların çalıştıkları sektöre göre Psikolojik Sermaye Ölçeği psikolojik dayanıklılık alt boyutundan sıra ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur [$\chi^2_{(2)}=11.976$; p=.003]. Farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yürütülen Mann Whitney U testi sonucunda kendi işini yapanların psikolojik dayanıklılık sıra ortalamaları (sıra ort=179.83) özel sektörde çalışanların sıra ortalamalarından (sıra ort=142.77) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (z=-2.240;

$p=.025$). Kamuda çalışanların psikolojik dayanıklılık sıra ortalamaları (sort=197.59) özel sektörde çalışanların sıra ortalamalarından (sort=142.77) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($z=-2.826$; $p=.005$). Aktif iş yaşamı bulunan katılımcıların çalıştıkları sektöre göre diğer sıra ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 9’da katılımcıların pandemi sürecinde çalışma şekillerine göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları ortalamalar, standart sapmalar ve tek yönlü varyans analizi bulguları verilmiştir. Bu analizde diğer şekillerde çalışanlar analize dahil edilmemiştir.



Tablo 9. Katılımcıların Pandemi Sürecinde Çalışma Şekillerine Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

	Pandemi sürecinde çalışma şekli	N	ORT	SS	F	p
Güç Mesafesi Toplam	Gitmeye devam ettim	84	53.38	12.051	1.152	.318
	Esnek gitmeye devam ettim	80	51.85	10.041		
	Evden çalışmaya başladım	123	54.20	10.299		
Gücü Kabullenme	Gitmeye devam ettim	84	18.21	3.700	2.008	.136
	Esnek gitmeye devam ettim	80	17.25	3.370		
	Evden çalışmaya başladım	123	18.07	3.137		
Gücü Araçsal Kullanma	Gitmeye devam ettim	84	12.75	4.349	2.687	.070
	Esnek gitmeye devam ettim	80	12.69	4.024		
	Evden çalışmaya başladım	123	13.87	4.125		
Gücü Meşrulaştırma	Gitmeye devam ettim	84	6.38	2.670	.929	.396
	Esnek gitmeye devam ettim	80	5.81	2.038		
	Evden çalışmaya başladım	123	6.10	3.009		
Güce Razi Olma	Gitmeye devam ettim	84	16.04	4.753	.017	.983
	Esnek gitmeye devam ettim	80	16.10	4.312		
	Evden çalışmaya başladım	123	16.15	4.434		
Örgütsel Muhalefet Toplam	Gitmeye devam ettim	84	65.27	11.421	.061	.941
	Esnek gitmeye devam ettim	80	65.74	10.029		
	Evden çalışmaya başladım	123	65.79	11.178		
Dikey Muhalefet	Gitmeye devam ettim	84	36.71	7.507	.442	.643
	Esnek gitmeye devam ettim	80	37.43	6.402		
	Evden çalışmaya başladım	123	37.64	7.217		
Yatay Muhalefet	Gitmeye devam ettim	84	28.56	6.929	.103	.903
	Esnek gitmeye devam ettim	80	28.31	5.643		
	Evden çalışmaya başladım	123	28.15	6.587		
Psikolojik Sermaye Toplam	Gitmeye devam ettim	84	100.95	19.885	1.397	.249
	Esnek gitmeye devam ettim	80	103.95	14.825		
	Evden çalışmaya başladım	123	99.56	19.300		
Umut	Gitmeye devam ettim	84	29.14	6.659	1.138	.322
	Esnek gitmeye devam ettim	80	30.40	4.353		
	Evden çalışmaya başladım	123	29.38	5.818		
Psikolojik Dayanıklılık	Gitmeye devam ettim	84	24.21	5.257	1.546	.215
	Esnek gitmeye devam ettim	80	25.06	4.147		
	Evden çalışmaya başladım	123	23.84	5.035		
İyimserlik	Gitmeye devam ettim	84	27.25	6.443	1.375	.255
	Esnek gitmeye devam ettim	80	27.83	4.783		
	Evden çalışmaya başladım	123	26.50	5.577		
Öz-yeterlik	Gitmeye devam ettim	84	20.35	3.772	1.137	.322
	Esnek gitmeye devam ettim	80	20.66	3.284		
	Evden çalışmaya başladım	123	19.84	4.375		

*p<.05

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların pandemi sürecinde çalışma şekilleri bakımından Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 10’da katılımcıların İstanbul’da yaşayıp yaşamamalarına göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları ortalamalar, standart sapmalar ve bağımsız örneklem t testi bulguları verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların İstanbul’da Yaşayıp Yaşamamalarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

	Yaşanan Yer	N	ORT	SS	t	p
Güç Mesafesi Toplam	İstanbul	199	53.46	11.574	.653	.514
	Diğer	101	52.58	9.559		
Gücü Kabullenme	İstanbul	199	17.64	3.566	-1.731	.085
	Diğer	101	18.37	3.187		
Gücü Araçsal Kullanma	İstanbul	199	13.27	4.488	.883	.378
	Diğer	101	12.84	3.627		
Gücü Meşrulaştırma	İstanbul	199	6.23	2.819	1.285	.200
	Diğer	101	5.81	2.348		
Güce Razi Olma	İstanbul	199	16.32	4.499	1.377	.169
	Diğer	101	15.56	4.502		
Örgütsel Muhalefet Toplam	İstanbul	199	64.70	10.717	-1.917	.056
	Diğer	101	67.25	11.207		
Dikey Muhalefet	İstanbul	199	36.83	6.779	-1.735	.084
	Diğer	101	38.32	7.474		
Yatay Muhalefet	İstanbul	199	27.87	6.759	-1.335	.183
	Diğer	101	28.93	5.984		
Psikolojik Sermaye Toplam	İstanbul	199	100.07	18.305	-1.862	.064
	Diğer	101	104.18	17.622		
Umut	İstanbul	199	28.91	6.177	-2.389	.018*
	Diğer	101	30.62	5.165		
Psikolojik Dayanıklılık	İstanbul	199	24.11	4.950	-1.561	.120
	Diğer	101	25.03	4.633		
İyimserlik	İstanbul	199	26.94	5.641	-1.289	.198
	Diğer	101	27.83	5.609		
Öz-yeterlik	İstanbul	199	20.10	3.914	-1.252	.212
	Diğer	101	20.69	3.797		

*p<.05

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların İstanbul ilinde yaşayıp yaşamamalarına göre Psikolojik Sermaye Ölçeği umut alt boyutu ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($t=-2.389$; $p=.018$). İstanbul dışında yaşayanların umut ortalamaları ($ort=30.62$) İstanbul’da yaşayanların ortalamalarından ($ort=28.91$) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Aktif iş yaşamı olan katılımcıların İstanbul ilinde yaşayıp yaşamamalarına göre diğer ölçeklerden aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 11’de katılımcıların yaşları, şimdiki iş yerinde çalışma süreleri ve toplam iş deneyimi süreleri ile Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki Pearson korelasyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Yaşları, Şimdiki İş Yerinde Çalışma Süreleri ve Toplam İş Deneyimi Süreleri ile Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Puanlar Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Bulguları

	Yaş	Bulunduğu iş yerinde çalışma süresi / yıl	Toplam iş deneyimi / yıl
Güç Mesafesi Toplam	-.134*	-.073	-.121*
Gücü Kabullenme	-.154**	-.094	-.141*
Gücü Araçsal Kullanma	-.153**	-.105	-.117*
Gücü Meşrulaştırma	-.086	-.058	-.110
Güce Razi Olma	-.014	.027	-.011
Örgütsel Muhalefet Toplam	.035	.097	.085
Dikey Muhalefet	.031	.070	.079
Yatay Muhalefet	.026	.087	.056
Psikolojik Sermaye Toplam	.210**	.176**	.246**
Umut	.105	.125*	.204**
Psikolojik Dayanıklılık	.233**	.180**	.239**
İyimserlik	.259**	.180**	.254**
Öz-yeterlik	.156**	.148*	.174**

*p<.05; **p<.01

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların yaşları ile güç mesafesi toplam puanları ($r=-.134$; $p<.05$) ve alt boyutları gücü kabullenme ($r=-.154$; $p<.01$) ve gücü araçsal olarak kullanma ($r=-.153$; $p<.01$) arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Katılımcıların yaşları arttıkça örgütsel güç mesafesi, gücü kabullenme ve gücü araçsal olarak kullanmanın azaldığı belirlenmiştir.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların yaşları ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=.210$; $p<.01$) ve alt boyutları olan psikolojik dayanıklılık ($r=.233$; $p<.01$), iyimserlik ($r=.259$; $p<.01$) ve öz-yeterlik ($r=.156$; $p<.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Katılımcıların yaşları arttıkça psikolojik sermaye, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlik düzeylerinin arttığı belirlenmiştir.

Katılımcıların bulundukları iş yerinde çalışma süreleri ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=.176$; $p<.01$) ve alt boyutları umut ($r=.125$; $p<.05$), psikolojik dayanıklılık ($r=.180$; $p<.01$), iyimserlik ($r=.180$; $p<.01$) ve öz-yeterlik ($r=.148$; $p<.05$) puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Katılımcıların bulundukları iş yerinde çalışma süreleri arttıkça psikolojik sermaye düzeyleri ve alt boyutları olan umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlik düzeylerinin arttığı belirlenmiştir.

Aktif iş yaşamı olan bireylerin toplam iş deneyim süreleri ile güç mesafesi toplam puanları ($r=-.121$; $p<.05$) ve alt boyutları gücü kabullenme ($r=-.141$; $p<.05$) ve gücü araçsal kullanma ($r=-.117$; $p<.05$) arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Katılımcıların toplam iş deneyimi süreleri arttıkça örgütsel güç mesafesi, gücü kabullenme ve gücü araçsal olarak kullanmanın azaldığı belirlenmiştir.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların toplam iş deneyimi süreleri ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=.246$; $p<.01$) ve alt boyutları olan umut ($r=.204$; $p<.01$), psikolojik dayanıklılık ($r=.239$; $p<.01$), iyimserlik ($r=.254$; $p<.01$) ve öz-yeterlik ($r=.174$; $p<.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Katılımcıların toplam iş deneyimi süreleri arttıkça psikolojik sermaye, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlik düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Diğer değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

3.3. Aktif İş Yaşamı Olan Bireylerin Örgütsel Güç Mesafesi, Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

3.3.1. Korelasyon Analizleri

Tablo 12’de aktif iş yaşamı olan bireylerin Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki Pearson korelasyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 12. Aktif İş Yaşamı Olan Bireylerin Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Puanlar Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Bulguları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Güç Mesafesi Toplam	1												
2. Gücü Kabullenme	.703**	1											
3. Gücü Araçsal Kullanma	.811**	.495**	1										
4. Gücü Meşrulaştırma	.620**	.297**	.360**	1									
5. Güce Razi Olma	.760**	.298**	.437**	.346**	1								
6. Örgütsel Muhalefet Toplam	-.421**	-.254**	-.220**	-.277**	-.456**	1							
7. Dikey Muhalefet	-.472**	-.269**	-.264**	-.295**	-.516**	.822**	1						
8. Yatay Muhalefet	-.196**	-.136*	-.082	-.145*	-.208**	.789**	.299**	1					
9. Psikolojik Sermaye Toplam	-.181**	-.120*	-.127*	-.164**	-.131*	.364**	.426**	.151**	1				
10. Umut	-.226**	-.150**	-.145*	-.224**	-.164**	.375**	.423**	.171**	.874**	1			
11. Psikolojik Dayanıklılık	-.144*	-.089	-.111	-.137*	-.097	.321**	.381**	.127*	.932**	.757**	1		
12. İyimserlik	-.073	-.035	-.074	-.062	-.044	.234**	.283**	.087	.887**	.621**	.795**	1	
13. Öz-yeterlik	-.217**	-.171**	-.127*	-.165**	-.179**	.391**	.460**	.159**	.895**	.716**	.801**	.755**	1

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

Araştırmamızın ilk hipotezi olan örgütsel muhalefet ile toplam psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik hipotezimiz doğrulanmıştır. Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel muhalefet toplam puanları ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=.364$; $p<.01$), alt boyutları umut ($r=.375$; $p<.01$), psikolojik dayanıklılık ($r=.321$; $p<.01$), iyimserlik ($r=.234$; $p<.01$), öz-yeterlik ($r=.391$; $p<.01$) puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel muhalefet arttıkça psikolojik sermaye, umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlik artmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel muhalefet alt boyutu dikey muhalefet puanları ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=.426$; $p<.01$), alt boyutları umut ($r=.423$; $p<.01$), psikolojik dayanıklılık ($r=.381$; $p<.01$), iyimserlik ($r=.283$; $p<.01$), öz-yeterlik ($r=.460$; $p<.01$) puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Dikey muhalefet arttıkça psikolojik sermaye, umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlik artmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel muhalefet alt boyutu yatay muhalefet puanları ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=.151$; $p<.01$), alt boyutları umut ($r=.171$; $p<.01$), psikolojik dayanıklılık ($r=.127$; $p<.01$), öz-yeterlik ($r=.159$; $p<.01$) puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yatay muhalefet arttıkça psikolojik sermaye, umut, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlik artmaktadır. Diğer değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan *örgütsel güç mesafesi ile psikolojik sermaye arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğuna* yönelik hipotezimiz doğrulanmıştır. Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi toplam puanları ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=-.181$; $p<.01$), alt boyutları umut ($r=-.226$; $p<.01$), psikolojik dayanıklılık ($r=-.144$; $p<.05$) ve öz-yeterlik ($r=-.217$; $p<.01$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel güç mesafesi arttıkça psikolojik sermaye, umut, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlik azalmaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan *örgütsel güç mesafesi ile örgütsel muhalefet arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğuna* dair hipotezimiz doğrulanmıştır. Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi toplam puanları ile örgütsel

muhalafet toplam puanları ($r=-.421$; $p<.01$), alt boyutları olan dikey muhalafet ($r=-.472$; $p<.01$) ve yatay muhalafet ($r=-.196$; $p<.01$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel güç mesafesi arttıkça örgütsel muhalafet ve alt boyutları dikey muhalafet ve yatay muhalafet azalmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi alt boyutu gücü kabullenme puanları ile örgütsel muhalafet toplam puanları ($r=-.254$; $p<.01$), alt boyutları olan dikey muhalafet ($r=-.269$; $p<.01$) ve yatay muhalafet ($r=-.136$; $p<.05$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Gücü kabullenme arttıkça örgütsel muhalafet ve alt boyutları dikey muhalafet ve yatay muhalafet azalmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi alt boyutu gücü kabullenme puanları ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=-.120$; $p<.05$), alt boyutları umut ($r=-.150$; $p<.01$) ve öz-yeterlik ($r=-.171$; $p<.05$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Gücü kabullenme arttıkça psikolojik sermaye, umut ve öz-yeterlik azalmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi alt boyutu gücü araçsal kullanma puanları ile örgütsel muhalafet toplam puanları ($r=-.220$; $p<.01$), alt boyutları olan dikey muhalafet ($r=-.264$; $p<.01$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Gücü araçsal kullanma arttıkça örgütsel muhalafet ve alt boyutu dikey muhalafet azalmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi alt boyutu gücü araçsal kullanma puanları ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=-.127$; $p<.05$), alt boyutları umut ($r=-.145$; $p<.05$) ve öz-yeterlik ($r=-.127$; $p<.05$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Gücü araçsal kullanma arttıkça psikolojik sermaye, umut ve öz-yeterlik azalmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi alt boyutu gücü meşrulaştırma puanları ile örgütsel muhalafet toplam puanları ($r=-.277$; $p<.01$), alt boyutları olan dikey muhalafet ($r=-.295$; $p<.01$) ve yatay muhalafet ($r=-.145$; $p<.05$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Gücü meşrulaştırma arttıkça örgütsel muhalafet ve alt boyutları dikey muhalafet ve yatay muhalafet azalmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi alt boyutu gücü meşrulaştırma puanları ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=-.164$; $p<.01$), alt boyutları umut ($r=-.224$; $p<.01$), psikolojik dayanıklılık ($r=-.137$; $p<.05$) ve öz-yeterlik ($r=-.165$; $p<.01$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Gücü meşrulaştırma arttıkça psikolojik sermaye, umut, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlik azalmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi alt boyutu güce razı olma puanları ile örgütsel muhalefet toplam puanları ($r=-.456$; $p<.01$), alt boyutları olan dikey muhalefet ($r=-.516$; $p<.01$) ve yatay muhalefet ($r=-.208$; $p<.01$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Güce razı olma arttıkça örgütsel muhalefet ve alt boyutları dikey muhalefet ve yatay muhalefet azalmaktadır.

Aktif iş yaşamı olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi alt boyutu güve razı olma puanları ile psikolojik sermaye toplam puanları ($r=-.131$; $p<.05$), alt boyutları umut ($r=-.164$; $p<.01$) ve öz-yeterlik ($r=-.179$; $p<.01$) puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Güce razı olma arttıkça psikolojik sermaye, umut ve öz-yeterlik azalmaktadır.

3.3.2. Regresyon Analizleri

Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizleri sonrasında yanıtıcı korelasyonların belirlenebilmesi amacıyla regresyon analizi yürütülmüştür. Regresyon analizlerinde örgütsel güç mesafesi ve psikolojik sermaye bağımsız değişkenler olarak; örgütsel muhalefet ve alt boyutları dikey muhalefet ve yatay muhalefet bağımlı değişkenler olarak belirlenmişlerdir.

3.3.2.1. Örgütsel Muhalefet

Tablo 13'te aktif iş yaşamı olan katılımcıların psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesi düzeylerinin örgütsel muhalefet düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 13. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güç Mesafesi Düzeylerinin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

2-297	r	r ²	B	B _{se}	β	t	F
Sabit			66.907	4.489		14.904*	
Psikolojik Sermaye Toplam	.513	.263	.179	.031	.297	5.872*	52.944*
Güç Mesafesi Toplam			-.367	.051	-.367	-7.247*	

*p<.05

Psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğu [F(2-297)=52.944; p<.05]; örgütsel muhalefetteki varyansın %.26'sının psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesi ile açıklandığı (r=.513; r²=.263); psikolojik sermayenin (t=5.872; p<.05) ve örgütsel güç mesafesinin (t=-7.247; p<.05) örgütsel muhalefeti anlamlı düzeyde yordadıkları belirlenmiştir.

Tablo 14'te aktif iş yaşamı olan katılımcıların psikolojik sermaye alt boyutları olan umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, öz-yeterlik düzeyleri ve örgütsel güç mesafesi alt boyutları olan gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razı olma düzeylerinin örgütsel muhalefet düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 14. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Olan Umut, Psikolojik Dayanıklılık, İyimserlik, Öz-Yeterlik Düzeyleri ve Örgütsel Güç Mesafesi Alt Boyutları Olan Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma, Güce Razi Olma Düzeylerinin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

8-291	r	r ²	B	B _{se}	β	t	F
Sabit			65.580	4.711		13.922*	
Gücü Kabullenme			-.290	.179	-.092	-1.618	
Gücü Araçsal Kullanma			.158	.155	.061	1.015	
Gücü Meşrulaştırma			-.300	.220	-.073	-1.363	
Güce Razi Olma	.580	.336	-.885	.134	-.365	-6.583*	18.419*
Umut			.272	.143	.147	1.899	
Psikolojik Dayanıklılık			.122	.226	.054	.543	
İyimserlik			-.174	.164	-.090	-1.060	
Öz-yeterlik			.633	.254	.225	2.490*	

*p<.05

Psikolojik sermaye alt boyutları olan umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, öz-yeterlik düzeyleri ve örgütsel güç mesafesi alt boyutları olan gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razi olma düzeylerinin örgütsel muhalefet düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğu [F(8-291)=18.419; p<.05]; örgütsel muhalefetteki varyansın %34'ünün psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarıyla açıklandığı (r=.580; r²=.336); güce razi olma (t=-6.583; p<.05) ve öz yeterliğin (t=2.490; p<.05) örgütsel muhalefeti anlamlı düzeyde yordadığı ancak geriye kalan alt ölçeklerin anlamlı yordayıcılığının bulunmadığı belirlenmiştir.

3.3.2.1.1. Dikey Muhalefet

Tablo 15'te aktif iş yaşamı olan katılımcıların psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesi düzeylerinin dikey muhalefet düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 15. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güç Mesafesi Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

2-297	r	r ²	B	B _{se}	β	t	F
Sabit			37.482	2.731		13.723*	
Psikolojik Sermaye Toplam	.585	.343	.136	.019	.352	7.350*	77.357*
Güç Mesafesi Toplam			-.263	.031	-.408	-8.537*	

*p<.05

Psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesinin dikey muhalefet üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğu [F(2-297)=77.357; p<.05]; dikey muhalefetteki varyansın %.34'ünün psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesi ile açıklandığı (r=.585; r²=.343); psikolojik sermayenin (t=7.350; p<.05) ve örgütsel güç mesafesinin (t=-8.537; p<.05) dikey muhalefeti anlamlı düzeyde yordadıkları belirlenmiştir.

Tablo 16'da aktif iş yaşamı olan katılımcıların psikolojik sermaye alt boyutları olan umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, öz-yeterlik düzeyleri ve örgütsel güç mesafesi alt boyutları olan gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razı olma düzeylerinin dikey muhalefet düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 16. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Olan Umut, Psikolojik Dayanıklılık, İyimserlik, Öz-Yeterlik Düzeyleri ve Örgütsel Güç Mesafesi Alt Boyutları Olan Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma, Güce Razi Olma Düzeylerinin Dikey Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

8-291	r	r ²	B	B _{se}	β	t	F
Sabit			35.963	2.811		12.795*	
Gücü Kabullenme			-.144	.107	-.071	-1.348	
Gücü Araçsal Kullanma			.048	.093	.029	.516	
Gücü Meşrulaştırma			-.160	.131	-.061	-1.217	
Güce Razi Olma	.656	.431	-.642	.080	-.411	-7.999*	27.504*
Umut			.160	.086	.134	1.875	
Psikolojik Dayanıklılık			.121	.135	.083	.898	
İyimserlik			-.128	.098	-.102	-1.306	
Öz-yeterlik			.512	.152	.282	3.375*	

*p<.05

Psikolojik sermaye alt boyutları olan umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, öz-yeterlik düzeyleri ve örgütsel güç mesafesi alt boyutları olan gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razi olma düzeylerinin dikey muhalefet düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğu [$F(8-291)=27.504$; $p<.05$]; dikey muhalefetteki varyansın %43'ünün psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarıyla açıklandığı ($r=.656$; $r^2=.431$); güce razi olma ($t=-7.999$; $p<.05$) ve öz yeterliğin ($t=3.375$; $p<.05$) dikey muhalefeti anlamlı düzeyde yordadığı ancak geriye kalan alt ölçeklerin anlamlı yordayıcılığının bulunmadığı belirlenmiştir.

3.3.2.1.2. Yatay Muhalefet

Tablo 17'de aktif iş yaşamı olan katılımcıların psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesi düzeylerinin yatay muhalefet düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 17. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güç Mesafesi Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

2-297	r	r ²	B	B _{se}	β	t	F
Sabit			29.425	3.035		9.696	
Psikolojik Sermaye Toplam	.228	.052	.043	.021	.119	2.071*	8.161*
Güç Mesafesi Toplam			-.104	.034	-.174	-3.037*	

*p<.05

Psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesinin yatay muhalefet üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğu [F(2-297)=8.161; p<.05]; yatay muhalefetteki varyansın %.5'inin psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesi ile açıklandığı (r=.228; r²=.052); psikolojik sermayenin (t=2.071; p<.05) ve örgütsel güç mesafesinin (t=-3.037; p<.05) yatay muhalefeti anlamlı düzeyde yordadıkları belirlenmiştir.

Tablo 18'de aktif iş yaşamı olan katılımcıların psikolojik sermaye alt boyutları olan umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, öz-yeterlik düzeyleri ve örgütsel güç mesafesi alt boyutları olan gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razı olma düzeylerinin yatay muhalefet düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 18. Aktif İş Yaşamı Olan Katılımcıların Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Olan Umut, Psikolojik Dayanıklılık, İyimserlik, Öz-Yeterlik Düzeyleri ve Örgütsel Güç Mesafesi Alt Boyutları Olan Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma, Güce Razi Olma Düzeylerinin Yatay Muhalefet Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

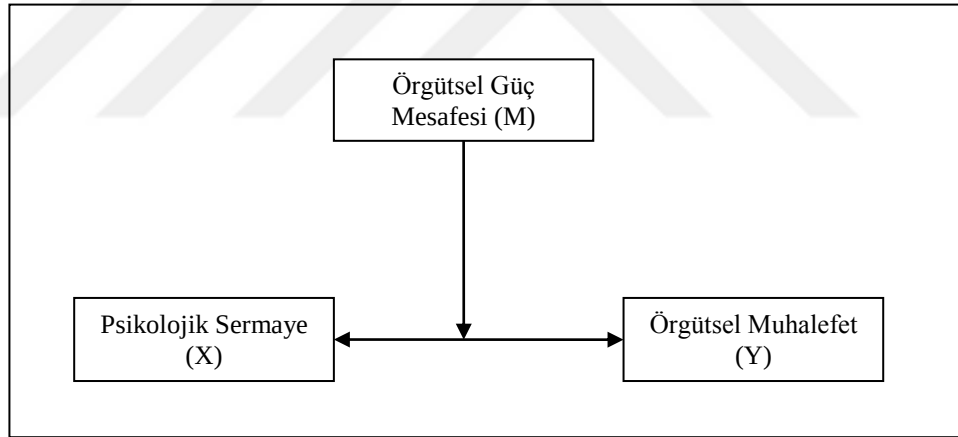
8-291	r	r ²	B	B _{se}	β	t	F
Sabit			29.617	3.318		8.927*	
Gücü Kabullenme			-.146	.126	-.077	-1.156	
Gücü Araçsal Kullanma			.110	.109	.071	1.004	
Gücü Meşrulaştırma			-.140	.155	-.058	-.905	
Güce Razi Olma	.271	.073	-.243	.095	-.168	-2.570*	2.883*
Umut			.112	.101	.101	1.108	
Psikolojik Dayanıklılık			.002	.159	.001	.010	
İyimserlik			-.046	.116	-.040	-.399	
Öz-yeterlik			.121	.179	.072	.676	

*p<.05

Psikolojik sermaye alt boyutları olan umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, öz-yeterlik düzeyleri ve örgütsel güç mesafesi alt boyutları olan gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razı olma düzeylerinin yatay muhalefet düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğu [$F(8-291)=2.883$; $p<.05$]; yatay muhalefetteki varyansın %7'sinin psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarıyla açıklandığı ($r=.271$; $r^2=.073$); güce razı olmanın ($t=-2.570$; $p<.05$) yatay muhalefeti anlamlı düzeyde yordadığı ancak geriye kalan alt ölçeklerin anlamlı yordayıcılığının bulunmadığı belirlenmiştir.

3.3.3. Düzenleyici Değişken Analizi

Şekil 4'de psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisine ilişkin model verilmiştir. Tablo 19'da düzenleyici değişken analizine girecek değişkenler arasındaki korelasyon matrisi verilmiştir.



Şekil 4: Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi

Tablo 19. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Matrisi

	1	2	3
1. Güç Mesafesi Toplam	1		
2. Psikolojik Sermaye Toplam	-.181**	1	
3. Örgütsel Muhalefet Toplam	-.421**	.364**	1

*p<.05; **p<.01

Örgütsel güç mesafesi ile psikolojik sermaye ($r=-.181$; $p<.01$) ve örgütsel muhalefet ($r=-.421$; $p<.01$) arasında negatif yönde anlamlı; psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasında ($r=.364$; $p<.01$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre psikolojik sermaye arttıkça güç mesafesi azalmakta, örgütsel muhalefet artmaktadır.

Tablo 20’de psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 20. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model ve Değişken	R	R ²	B	B _{se}	β	t	F	ΔR^2	ΔF
Sabit			66.907	4.489		14.904*			
Psikolojik Sermaye Toplam	.513	.263	.179	.031	.297	5.872*	52.944*	.263*	52.944*
Güç Mesafesi Toplam			-.367	.051	-.367	-7.247*			
Sabit			72.006	16.737		4.302			
Psikolojik Sermaye Toplam	.513	.263	.131	.156	.217	.836	35.223*	.000	.100
Güç Mesafesi Toplam			-.458	.291	-.458	-1.575			
Etkileşim Değişkeni			.001	.003	.111	.316			

*p<.05

Regresyon analizleri sonucunda elde edilen birinci modelin [$F(2-297)=52.944$; $p<.05$] ve ikinci modelin [$F(3-296)=35.223$; $p<.05$] anlamlı olduğu; birinci modelde örgütsel muhalefet bağımlı değişkenindeki varyansın %26’sının psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesi ile açıklandığı ($r=.513$; $r^2=.263$); ancak ikinci modelde etkileşim değişkeninin regresyona girmesi ile r^2 ’deki ve F’deki değişimin ($\Delta F=.100$; $\Delta r^2=.000$; $p=.752$) anlamlı olmadığı, dolayısıyla psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet

arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin düzenleyici etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Araştırmamızın dördüncü hipotezi olan *örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığına* yönelik hipotezimiz doğrulanmamıştır.

3.4. Ek Analizler

3.4.1. Aracı Değişken Analizi

Tablo 21’de psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları verilmiştir. Aracı değişken analizi Baron ve Kenny’nin (1986) aracı değişken analizi basamakları takip edilerek bir dizi regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi ile yürütülmüştür. Baron ve Kenny’nin (1986) aracı değişken analizi basamaklarına göre, ilk adımda bağımsız değişken, bağımlı değişkeni anlamlı düzeyde yordamalıdır. İkinci adımda bağımsız değişken, aracı değişkeni anlamlı düzeyde yordamalıdır. Üçüncü adımda aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisi kontrol edikten sonra yani bağımsız değişkenle birlikte regresyona girdikten sonra hala bağımlı değişkeni yordamalıdır. Dördüncü adımda aracı değişkenin modele katılmasıyla yani bağımsız değişken ve aracı değişken modele birlikte girdiklerinde bağımsız değişkenin yordayıcılığı yok olmalıdır (tam aracılık) ya da azalmalıdır (kısmi aracılık).

Tablo 21. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güç Mesafesinin Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Baron ve Kenny Adımları	R	R ²	B	B _{se}	β	t	F
1. Psikolojik sermaye → Örgütsel muhalefet	.364	.132	.219	.032	.364	6.745*	45.501*
2. Psikolojik sermaye → Örgütsel güç mesafesi	.181	.033	-.109	.034	-.181	-3.179*	10.109*
3. Örgütsel güç mesafesi → Örgütsel muhalefet	.513	.263	-.367	.051	-.367	-7.247*	52.944*
4. Psikolojik sermaye → Örgütsel muhalefet			.179	.031	.297	5.872*	

*p<.05; **p<.01

Sobel test: z=2.646; p=.008

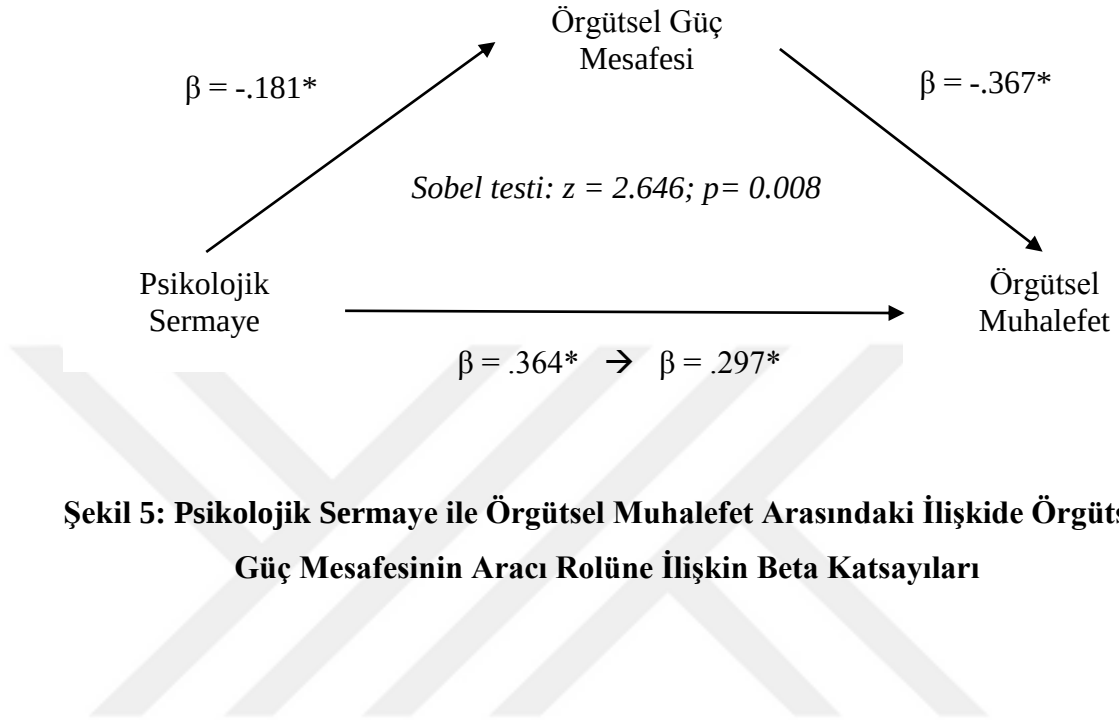
Aracı değişken analizinin ilk adımında psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi yürütülmüştür. Regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğu [$F(1-298)=45.501$; $p<.05$]; örgütsel muhalefet bağımlı değişkenindeki varyansın %13'ünün psikolojik sermaye ile açıklandığı ($r=.364$; $r^2=.132$); psikolojik sermayenin örgütsel muhalefeti anlamlı düzeyde yordadığı bulunmuştur ($t=6.745$; $p<.05$).

Aracı değişken analizinin ikinci adımında psikolojik sermayenin örgütsel güç mesafesi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi yürütülmüştür. Regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğu [$F(1-298)=10.109$; $p<.05$]; örgütsel güç mesafesi bağımlı (aracı) değişkenindeki varyansın %3'ünün psikolojik sermaye ile açıklandığı ($r=.181$; $r^2=.033$); psikolojik sermayenin örgütsel güç mesafesini anlamlı düzeyde yordadığı bulunmuştur ($t=-3.179$; $p<.05$).

Aracı değişken analizinin üçüncü ve dördüncü adımında psikolojik sermayenin ve örgütsel güç mesafesinin birlikte modele girdiği ve örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerin değişiminin incelendiği çoklu regresyon analizi yürütülmüştür. Regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğu [$F(2)=52.944$; $p<.05$], örgütsel muhalefet bağımlı değişkenindeki varyansın %26'sının psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesi ile açıklandığı ($r=.513$; $r^2=.263$); güç mesafesinin ($t=-7.247$; $p<.05$) ve psikolojik sermayenin ($t=5.872$; $p<.05$) örgütsel muhalefeti anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir.

Aracı değişkenin üçüncü ve dördüncü adımında örgütsel güç mesafesi regresyon modeline sokulduğunda, aracı değişken modelinde bağımsız değişken olan psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet üzerindeki regresyon katsayısında azalma olduğu ancak hala anlamlı düzeyde yordadığı, dolayısıyla psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin *kısmi aracılık* ettiği belirlenmiştir. Psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet üzerindeki regresyon analizinde elde edilen regresyon katsayısında gözlenen düşüşün anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yürütülen Sobel testi sonucunda elde edilen z değerinin 1.96'dan büyük olduğu ($z=2.646$; $p=.008$), dolayısıyla aracı değişkenin kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Şekil 2’de Psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide örgütsel güç mesafesinin aracı rolüne ilişkin model ve beta katsayıları verilmiştir.



BÖLÜM 4: TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma bulgularından elde edilen sosyodemografik değişkenlere ilişkin bulgular, araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlara ilişkin bulgular, örgütsel muhalefetin psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesi tarafından yordanmasına ilişkin regresyon bulguları ve son olarak, örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki aracı rolüne ilişkin bulgular geçmiş araştırmalarla birlikte ele alınarak detaylı bir şekilde yorumlanacaktır.

4.1. Sosyodemografik Değişkenlere İlişkin Bulguların Tartışılması

Örgütsel güç mesafesi, örgütsel muhalefet ve psikolojik sermayenin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; gücü meşrulaştırma, güce razı olma, dikey muhalefet, toplam psikolojik sermaye, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlik boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Algılanan güç mesafesi açısından bakıldığında, erkeklerin gücü meşrulaştırma ve güce razı olma düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksektir. Örgütsel güç mesafesi boyutlarından biri olan gücü meşrulaştırma, örgüt içerisindeki güç mesafesinin mantıksal bir temele oturtulmasını ifade etmektedir (Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz, 2018). Gücü kabullenme ise meşrulaştırılan gücün içselleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Gücü meşrulaştırmanın ve kabullenmenin birden fazla sebebinin olabileceği düşünülmektedir. Bunlardan biri, çalışanların içinde bulunduğu sosyal kültür ve örgüt kültürüdür (Giddens ve Sutton, 2016). Bir örgütün yapısı gereği hiyerarşik bir düzen içerisinde olmasına, hiyerarşik düzenin örgütsel yapının sürdürülmesi için gerekli olduğuna ve yüksek güce sahip olan kişilerin bu gücü yasal bir zeminde kullandıklarına yönelik inançlar gücü meşrulaştırmayla sonuçlanabilmektedir (Giddens ve Sutton, 2016). Bu araştırmada, erkeklerin gücü meşrulaştırma ve gücü kabullenme düzeylerinin kadınlara kıyasla daha yüksek çıkmasının bir sebebinin toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin erkekler tarafından daha fazla kabul görmesiyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bir başka deyişle, erkeklerin cinsiyetler arasındaki güç eşitsizliğine yönelik algılarının örgütsel yaşamına da yansiyarak gücü meşrulaştırmalarına sebep olması muhtemeldir. Bu bulguya paralel bir bulgu, Korucuoğlu'nun (2016) örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada ortaya çıkmıştır. Korucuoğlu (2016) erkeklerin

örgütsel güç oyunlarını oynama eğiliminin kadınlardan daha yüksek olduğunu göstermiş, bu durumun ise örgütsel yaşantıda erkeklerin kadınlara kıyasla daha mücadeleci ve aktif olmalarıyla ilişkili olabileceğini ileri sürmüştür. Öte yandan, Ersoy (2019) örgütsel güç mesafesinin cinsiyete göre herhangi bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

Cinsiyetler arası farklılığın görüldüğü bir diğer durum örgütsel muhalefet davranışına ilişkindir. Muhalefet davranışı sergilerken kadınların dikey muhalefeti erkeklere göre daha fazla kullandığı görülmüştür. Bu bulgu, kadınların örgütsel yaşantılarında hoşnut olmadığı bir durum karşısında bunu üstleriyle/yöneticileriyle paylaşma eğiliminin daha yüksek olması anlamına gelmektedir. Kadınların dikey muhalefeti erkeklere kıyasla daha fazla tercih etmesinin bir sebebinin örgütsel güç mesafesinde ortaya çıkan gücü meşrulaştırma ve güce razı olma tutumlarıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Örgütlerdeki güç mesafesinin yüksek olması kadınlar tarafından daha az kabul gördüğü için gücü meşrulaştırmayan ve güce razı olmayan kadınların, güce karşı gelerek dikey muhalefet yapmayı tercih etmeleri olasıdır. Bu araştırmanın aksine, Korucuoğlu (2016) erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla dikey muhalefet davranışı sergilediğini göstermiştir. Erkeklerin dikey muhalefeti daha fazla kullanmasının sebebinin örgütsel yaşantıda daha etkin olabilmeleri ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Korucuoğlu, 2016). Bununla birlikte, örgütsel muhalefet davranışının cinsiyete göre farklılaşmadığını gösteren araştırmalar da mevcuttur (Dağlı ve Ağalday, 2014).

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlik düzeyinin kadınlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Geçmiş araştırmalara bakıldığında, psikolojik sermayenin alt boyutlarının incelendiği araştırmalar sınırlı olmakla birlikte; erkeklerin psikolojik dayanıklılığının daha yüksek olduğunu (Bonanno, 2004), psikolojik sermayenin cinsiyete göre farklılaşmadığını (Atila, 2019; Berberoğlu, 2013; Caza ve ark., 2010) ve erkeklerin psikolojik sermayesinin kadınlardan daha yüksek olduğunu (Kahramanoğlu, 2018) gösteren araştırmalar mevcuttur. Literatürdeki bu çelişkili bulgular, psikolojik sermayenin cinsiyetten etkilenen bir yapı olmadığını, daha ziyade örgütlerdeki farklı kültürlerin bireylere yansımalarının bir sonucu olduğunu düşündürmektedir. Bu araştırma, kadınların gücü

meşrulaştırma ve güce razı gelme eğiliminin daha düşük olduğunu ve dikey muhalefet davranışını daha fazla sergilediklerini göstermiştir. Psikolojik dayanıklılık açısından bakıldığında, kadınların gücü meşrulaştırmayıp dikey muhalefet davranışı sergileyebilmelerinin psikolojik dayanıklılıklarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde, kadınların öz-yeterlik düzeyinin daha yüksek olması psikolojik dayanıklılıklarını arttırabilmektedir.

Bireylerin psikolojik dayanıklılığını etkileyen bir diğer sosyodemografik değişken ilişki durumudur. Araştırma sonuçları, evli olan veya partneri olan bireylerin iyimserlik düzeylerinin bekar bireylere göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Psikolojik sermayenin medeni durumdan etkilendiğini, evli bireylerin güven ve umut düzeylerinin bekar bireylere kıyasla daha yüksek olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Polatçı, 2011; Tösten, 2015). Evli bireylerin güven ve umut düzeylerinin daha yüksek olmasının, evlilik yaşamının getirdiği düzenin ve bireye yüklediği sorumlulukların olumlu bir sonucu olduğu düşünülmektedir (Tösten, 2015). Bununla birlikte, Polatçı (2011) daha fazla çocuğu olan bireylerin psikolojik dayanıklılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, bu çalışmada psikolojik sermayenin bireylerin çocuğunun olup olmamasına göre farklılaştığı; çocuk sahibi olan bireylerin psikolojik sermayelerinin, psikolojik dayanıklılıklarının ve iyimserlik düzeylerinin çocuk sahibi olmayan bireylere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular birlikte ele alındığında, evlilik yaşamının ve çocuk sahibi olmanın bireylerin psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkileyerek psikolojik dayanıklılıklarını ve iyimserlik düzeyini arttırdığı sonucuna varılabilmektedir.

Çocuk sahibi olma durumuna göre farklılaşan bir başka değişken ise örgütsel güç mesafesidir. Araştırma sonuçları, çocuğu olmayan bireylerin algıladıkları toplam güç mesafesinin, gücü kabullenme düzeylerinin ve gücü araçsal kullanma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Eğitim düzeyi lisans ve altı olan bireylerin algıladıkları güç mesafesi, gücü kabullenme ve gücü araçsal kullanma düzeyleri lisansüstü düzeyde eğitime sahip bireylere kıyasla daha yüksektir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların öz-yeterliklerinin yükselebileceği, araştırma bulgularının da gösterdiği üzere öz-yeterliği daha yüksek olan çalışanların algıladıkları güç mesafesinin daha düşük olabileceği düşünülmektedir.

Bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının çalıştıkları sektörden etkilendiği, kendi işini yapan ve kamuda çalışan bireylerin özel sektörde çalışan bireylere kıyasla psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, geçmiş bir araştırma kendi işine sahip olan bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Mamacı, 2019). Psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan psikolojik dayanıklılık, bireylerin iş yaşamında karşılaştığı olumsuz durumlara ve belirsizliklere karşı ortaya koyduğu dayanıklılık tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Kendi işini yapan ve kamuda çalışan bireylerin iş yaşamındaki belirsizliklerin özel sektörde çalışan bireylere kıyasla daha az olmasının psikolojik dayanıklılıklarını yükseltmiş olabileceği düşünülmektedir. Kendi işini yapan bireylerin işlerinin kendi kontrollerinde olması, kamuda çalışan bireylerin ise devlet güvencesinde olmaları olumsuz ve belirsiz durumlar karşısında daha dayanıklı kalmalarını sağlıyor olabilir.

Yaşanılan yer açısından bakıldığında, psikolojik sermayenin bir alt boyutu olan umut düzeyinin İstanbul dışında yaşayan bireylerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun, İstanbul gibi rekabetin oldukça fazla olduğu bir şehirde bireylerin iş yaşamlarında amaçlarına ulaşmak adına sarf ettikleri çabanın yetersiz kalmasıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Bireylerin yaşı arttıkça, toplam güç mesafesi, gücü kabullenme ve gücü araçsal kullanma düzeyleri azalmaktadır. Geçmiş araştırmalara bakıldığında benzer bir bulguya rastlanmamıştır. Güç mesafesinin ve alt boyutlarının negatif yönde ilişkili olduğu bir diğer değişken mesleki deneyim süresidir. Yaş ile birlikte güç mesafesinin azalmasının mesleki deneyim süresiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Geçmiş bir araştırma, kıdem yılı arttıkça gücü araçsal kullanma düzeyinin düştüğünü göstermiştir (Ersoy, 2019). Bu durumun, daha az deneyimli bireylerin isteklerini elde etmek için gücü araçsal kullanmayı seçmeleri, deneyim arttıkça gücün araçsal kullanımına ihtiyacın azalmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Ersoy, 2019). Bununla birlikte, mesleki deneyim arttıkça psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının artması, bireylerin güç mesafesinin düşmesiyle sonuçlanabilmektedir. Bireylerin hem bulunduğu iş yerindeki hem toplam mesleki deneyim süreleri psikolojik sermaye ile pozitif yönde ilişkilidir. Kazanılan deneyim arttıkça bireyin psikolojik sermayesinin de artması oldukça beklendik bir

durumdur. Bu durumun ortaya çıkmasının bir diğer sebebinin ise psikolojik sermayesi yüksek bireylerin işlerinde daha kalıcı olması ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

4.2. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizleri; psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının, örgütsel muhalefet ve alt boyutları ile pozitif yönde, güç mesafesi ve alt boyutları ile negatif yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmüştür.

Araştırmamızın ilk hipotezi olan, *örgütsel muhalefet davranışı ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye bakıldığında*, toplam psikolojik sermayenin ve tüm alt boyutlarının hem yatay hem dikey muhalefet davranışı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu iki değişken arasındaki tüm ilişkiler pozitif yönde olmakla birlikte, görülen en güçlü ilişkilerin dikey muhalefet ile toplam psikolojik sermaye, umut ve öz-yeterlik arasında olması oldukça dikkat çekicidir. Benzer bir durum geçmiş bir araştırmada ortaya çıkmış, çalışanların öz-yeterlik algılarının dışsal muhalefet davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu, öz-yeterliğin örtük muhalefete kıyasla dışsal muhalefetle daha güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmüştür (Bakan, Doğan ve Yılmaz, 2017). Araştırmacılar öz-yeterliği yüksek çalışanların hoşnutsuzluklarını üst yönetime taşıma eğiliminde olduklarını ve öz-yeterliğin dışsal muhalefet davranışının önemli bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür. Benzer şekilde Acaray (2018), psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışına etkisini incelemiş, psikolojik sermayenin tüm muhalefet türleriyle pozitif bir ilişki gösterdiğini rapor etmiştir. Bu araştırmaya benzer şekilde, toplam psikolojik sermayenin en güçlü ilişki gösterdiği muhalefet türünün dikey muhalefet olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da benzer sonuçlar vermiş, psikolojik sermaye (Dağtekin, 2017) ve öz-yeterlik (Kahya, 2015) arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığını göstermiştir. Psikolojik sermayenin özellikle öz-yeterlik alt boyutunun, örgütlerde istenen ve iş performansını arttıran muhalefet davranışlarından biri olan dikey muhalefet davranışıyla güçlü bir ilişki göstermesi önemli bir bulgudur. Çalışanların kendilerine yönelik algıladıkları öz-yeterliği arttırmaya yönelik

müdahalelerin dikey muhalefet davranışını arttırarak iş performansı üzerinde olumlu bir etki yaratacağı düşünülmektedir (Acaray, 2018).

Özetle, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin literatürdeki bulgularla paralel olduğu, güç mesafesi arttıkça örgütsel muhalefet davranışının ve psikolojik sermayenin azaldığı; psikolojik sermaye, özellikle öz-yeterlik ve umut düzeyi, arttıkça örgütsel muhalefet davranışının da arttığı görülmüştür.

Araştırmamızın ikinci hipotezi, *güç mesafesinin negatif yönde ilişkili olduğu bir diğer değişken ise psikolojik sermaye olduğuna ilişkindir*. Algılanan güç mesafesi arttıkça çalışanların toplam psikolojik sermayelerinin, umut düzeylerinin ve öz-yeterliklerinin azaldığı görülmüştür. Aradaki bu negatif yönlü ilişki literatür çerçevesinde incelendiğinde, psikolojik sermayenin düşük olmasının algılanan güç mesafesinin artmasıyla sonuçlanabileceği düşünülmektedir. Bir başka deyişle, özellikle öz-yeterliği yüksek olan bireylerin algıladıkları güç mesafesinin düşük olması oldukça beklendi bir durumdur. Kendi mesleki becerilerine ve bilişsel kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilme becerisine daha çok güvenen çalışanların üstleriyle kendilerini daha eşit bir konumda görebilecekleri düşünülmektedir. Öte yandan geçmiş araştırmalar, otantik liderlik davranışı (Rego ve ark., 2012) ve örgütsel destek (Avolio ve Avey, 2008) arttıkça psikolojik sermayenin de arttığını göstermektedir. Bu bulgular, yöneticilerin davranışlarının destekleyici olmasının, bir başka deyişle güç mesafesinin düşük olmasının, çalışanların psikolojik sermayelerini yükseltebileceğini düşündürmektedir. Bu alanda yapılan araştırmaların kısıtlı olması sebebiyle aradaki ilişkinin nedenselliği ile ilgili bir yoruma gidebilmek oldukça güçtür. Psikolojik sermayenin yüksek olması algılanan güç mesafesinin düşük olmasıyla sonuçlanırken, algılanan güç mesafesinin düşük olması psikolojik sermayeyi yükseltecek nitelikte olabilir. Bu nedenle, güç mesafesi ve psikolojik sermayenin birlikte nasıl değiştiğini inceleyen daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Algılanan toplam güç mesafesi ve gücü kabullenme, gücü meşrulaştırma, güce razı olma ve gücü araçsal kullanma boyutları örgütsel muhalefet ile negatif ilişkilidir. Buna karşın güç mesafesinin alt boyutlarından biri olan gücü araçsal kullanma ile yatay muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu bulgular, araştırmamızın *örgütsel güç mesafesi ile örgütsel muhalefet arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik hipotezimizi* destekler niteliktedir. Bireylerin algıladıkları güç mesafesi arttıkça muhalefet davranışında bulunma eğilimleri azalmaktadır. Güç mesafesi her iki muhalefet türüyle negatif ilişki göstermekle birlikte, dikey muhalefet ile daha güçlü bir ilişki içerisinde. Oldukça beklendik bu bulgu, örgütlerdeki ast üst ilişkisinin uzak olmasının çalışanların hoşnutsuzluklarını yöneticilerine dile getirmede daha çekimser davrandığını göstermektedir. Örgütlerde çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebileceği hoşgörülü bir ortamın bulunmasının dikey muhalefet davranışını arttırdığı bilinmektedir (Payne, 2014). Örgütsel güç mesafesinin yüksek olması, çalışanların örgütteki gücü kabullenmeleri, meşrulaştırmaları ve güce razı olmaları muhalefet davranışı sergilemelerinin önünde bir engel teşkil etmektedir. Geçmiş araştırmalara bakıldığında, üstleriyle ilişkisinin bozulmasından korkan çalışanların dikey muhalefet davranışı sergileme konusunda çekimser davrandıklarını (Ötken ve Cenkci, 2012), güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların aldıkları emirleri sorgulamadan uygulama eğiliminde olduklarını (Şekerli ve Gerede, 2011) gösteren araştırmalar mevcuttur. Çelik (2007) güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde yöneticilerin çalışanların geri bildirimlerini önemseydiğini ve fikirlerini açıkça beyan etmeleri konusunda çalışanları teşvik ettiğini göstermiştir. Benzer şekilde başka bir araştırma, yöneticinin çalışanların fikirlerine açık olmasının örgütsel ses davranışını arttırdığını göstermiştir (Detert ve Burris, 2007).

4.3. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Psikolojik sermaye ve örgütsel güç mesafesinin örgütsel muhalefet davranışıyla ilişkisinin belirlenmesine yönelik daha detaylı incelemeler yapılmış, psikolojik sermayenin ve güç mesafesinin örgütsel muhalefet davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, yalnızca güç mesafesinin alt boyutlarından biri olan güce razı olmanın ve psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan öz-yeterliğin örgütsel muhalefetin anlamlı yordayıcıları oldukları görülmektedir. Güce razı olma örgütsel muhalefeti negatif yönde yordarken öz-yeterlik pozitif yönde yordamaktadır. Bu durum, çalışanların örgütteki güç mesafesini kabul etmelerinin ve bunu değiştirmek için herhangi bir çaba sarf etmemelerinin muhalefet davranışlarını olumsuz yönde etkilerken, öz-yeterliklerinin yüksek olmasının muhalefet davranışlarını

olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Benzer bir durum dikey muhalefet davranışında da ortaya çıkmıştır. Çalışanların güce razı olma düzeyleri arttıkça görüşlerini üstlerine bildirme eğilimleri de azalmaktadır. Öte yandan, çalışanların öz-yeterlikleri ne kadar yüksek olursa fikirlerini üstlerine beyan etme eğilimleri o kadar artmaktadır.

Landau (2009) örgütsel muhalefet davranışını etkileyen faktörleri incelemiş, en önemli belirleyicilerin yöneticilerin duyarlılığı, güç mesafesi ve çalışanların öz-yeterlikleri olduğunu göstermiştir. Çalışanların muhalefet davranışında belirleyici olan bu üç değişken incelediğinde, muhalefet davranışında örgütsel faktörlerin çalışanların bireysel özelliklerinden daha çok rol oynadığı ileri sürülmüştür (Landau, 2009). Bu araştırmaya benzer şekilde geçmiş bir araştırma, güç mesafesinin örgütsel ses davranışının negatif yönde anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir (Botero ve Van Dyne, 2009). Güç mesafesinin artmasının örgütsel muhalefeti azaltması, çalışanların yöneticileriyle olumlu ve demokratik bir ilişkileri kurması durumunda görüşlerini ifade etme konusunda daha istekli olması şeklinde yorumlanmıştır (Botero ve Van Dyne, 2009).

Psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışıyla ilişkisinde kuşaklar arasında farklılık olup olmadığını inceleyen geçmiş bir araştırma, öz-yeterliğin ve umudun muhalefet davranışının hem X hem Y kuşağında anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermiştir (Çiftçi, 2021). Bununla birlikte, öz-yeterliğin muhalefet davranışı sergileme açısından X kuşağında daha önemli bir belirleyici olduğu, bu kuşağın öz-yeterliklerinin yüksek olmasının muhalefet davranışlarını büyük ölçüde arttırdığı görülmüştür. Y kuşağında ise muhalefet davranışını belirlemede umudun daha önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Bu bulgular, daha genç çalışanların olumsuz durumların değişeceğine yönelik umutlarının yüksek olmasının onları bu değişimin bir parçası olmak için muhalefet davranışları sergilemeye yönelttikleri şeklinde yorumlanmıştır (Çiftçi, 2021).

Güce razı olma ve öz-yeterlik hem genel muhalefet hem de dikey muhalefet davranışında belirleyici bir rol oynarken, yatay muhalefet davranışının ortaya çıkmasında yalnızca güce razı olmanın belirleyici olduğu görülmüştür. Çalışanların

güce razı olma eğilimleri arttıkça yatay muhalefet davranışları artmaktadır. Geçmiş araştırmalar da benzer sonuçlar göstermiş, çalışanların kendilerini güçsüz hissettiklerinde yatay muhalefet davranışı sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğunu rapor etmiştir (Agun, 2020; Al-Busaidi, 2014). Çalışanlar kendilerinin yöneticileri karşısında güçsüz olduklarını ve başka bir seçenekleri olmadıklarını düşündüklerinde görüşlerini üstlerine bildirmek yerine çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih etmektedir (Agun, 2020; Kassing, 2011).

Bu araştırma bulguları geçmiş araştırmalarla birlikte ele alındığında, çalışanların kendilerini yeterli hissetmelerinin ve güce razı olma eğilimlerinin düşük olmasının dikey muhalefet davranışını artırırken, çalışanlar güç mesafesinin yüksek olmasına razı olduklarında yatay muhalefet yapmayı tercih ettikleri görülmektedir.

4.4. Düzenleyici Değişken Analizine İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan *örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olduğuna* yönelik hipotezimiz doğrulanmamıştır. Psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışı ile pozitif, örgütsel güç mesafesi ile negatif yönde ilişkili olmasının yanı sıra örgütsel güç mesafesi ile örgütsel muhalefet davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olması, güç mesafesinin psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiğini düşündürmüştür. Örgütsel güç mesafesi yüksek olan bireylerin psikolojik sermayeleri yüksek olsa bile örgütsel muhalefet davranışlarında azalma olacağı varsayımıyla oluşturulan hipotezin doğrulanmamasının sebebi, örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide oynadığı rolün güç mesafesinin düzeylerinden bağımsız olmasıdır. Bir başka deyişle, güç mesafesinin düşük veya yüksek olması psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişkiyi etkilememektedir. Yapılan literatür incelemesi ışığında ve bu üç değişken arasındaki güçlü ilişki göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaması beklenmedik bir bulgu olmuştur. Bu nedenle, örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ile örgütsel muhalefet arasında aracı rol oynayabileceği düşünülmüştür. Güç mesafesinin düzeyi fark etmeksizin yalnızca var

olmasının psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide rol oynayabileceği varsayılmıştır. Bu doğrultuda yapılan ek analizlerin bulguları bu görüşü destekler niteliktedir. Örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkideki aracı rolü, bir sonraki başlıkta detaylı bir şekilde tartışılacaktır.

4.5. Aracı Değişken Analizine İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmada sonradan geliştirilen hipotez olan *örgütsel güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide aracı rol oynadığına* ilişkin yapılan incelemeler güç mesafesinin kısmi aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların psikolojik sermayesi arttıkça örgütsel muhalefet davranışları da artarken güç mesafesinin yüksek olması örgütsel muhalefet davranışını azaltmaktadır. Bir başka deyişle, her ne kadar psikolojik sermayenin yüksek olması muhalefet davranışının ortaya çıkmasında pozitif bir rol oynasa da örgütteki güç mesafesinin yüksek olması muhalefet davranışının azalmasına sebep olmaktadır. Literatürde güç mesafesinin psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğine dair araştırma bulunmaması sebebiyle bu ilişki değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini inceleyen araştırmalar çerçevesinde tartışılacaktır.

Psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu geçmişteki birçok araştırma tarafından rapor edilmiştir (Acaray, 2018; Bakan, Doğan ve Yılmaz, 2017; Çiftçi, 2021; Dağtekin, 2017; Kahya, 2015; Landau, 2009). Kim olduğumuzu ve sahip olduğumuz bilgi becerileri nasıl kullanabildiğimizi ifade eden psikolojik sermaye kavramının hem bireysel iyi oluşa hem de iş performansına katkı sağladığı bilinmektedir (Luthans ve Avolio, 2003). Bireylerin kendi değerinin ve yeteneklerinin farkında olması yaşamlarının her alanına yansıdığı gibi iş alanına da büyük ölçüde yansımaktadır. Mesleki yaşamında kendini yeterli gören, değişimin bir parçasına dair umutlu olan, ortaya çıkan olumlu durumların kendi çabasıyla gerçekleştiğine inanan ve zorlayıcı durumlar karşısında dayanıklı kalabilen çalışanların örgütteki problemleri fark edip bu probleme çözüm üretebilmek için harekete geçmesi oldukça beklendik bir durumdur. Çalışanların kendilerini hedeflerine ulaşabilecek yeterlikte görmeleri mesleki yaşamlarında motivasyon sağlamaktadır

(Stajkovic ve Luthans, 1998). Kendilerini yeterli bulan ve hedeflerine ulaşmada yeterli motivasyona sahip olan çalışanlar bu hedefe ulaşmada nelere ihtiyaç duyduklarına ve bu ihtiyacı nasıl gidereceklerine yönelik bir bilgiye sahiptir. Bu doğrultuda, değiştirmek istedikleri durum için aktif bir çaba harcayarak örgütsel muhalefet davranışı sergileme eğilimine girebilirler. Hem bu araştırma hem geçmiş araştırmalar öz-yeterliği yüksek olan bireylerin daha fazla muhalefet davranışı sergilediklerini, bu bireylerin özellikle dikey muhalefet davranışı sergileme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Kassing'e göre (2001) benlik saygısı ve iletişim becerileri yüksek bir çalışan problemin çözümüne yönelik aktif bir çaba harcamakta, açık ve yapıcı bir muhalefet davranışı sergilemektedir. Çalışanların görüşlerini örgütlerdeki kararlara doğrudan etki edebilecek kişilere bildirilmesini içeren dikey muhalefet, problemlerin çözüme ulaşabilmesi için oldukça büyük önem taşımaktadır. Çalışanların dikey muhalefet davranışı sergilemesini sağlayan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörlerden biri olan psikolojik sermaye hem dikey muhalefetle hem de yatay muhalefetle pozitif bir ilişki içerisindedir. Yapılan araştırmalar, benlik saygısı ve öz-değerlendirme becerileri yüksek olan çalışanların psikolojik sermayelerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Avey, 2014; Judge, Erez, Bono ve Thorosen, 2003). Bu kişilik özelliklerine sahip bireyler, kurum içerisinde hoşnut olmadığı durumları dile getirerek ses çıkarma davranışı sergileme eğilimindedirler (Kassing, 2001). Çalışanların kişilik özelliklerinin psikolojik sermayeleri üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, benlik saygısı yüksek olan çalışanların daha fazla ses çıkarma davranışı sergileyebilecekleri ve örgütün gelişimine önemli katkılar sağlayabilecekleri düşünülmektedir. Tüm bu bulgular birlikte ele alındığında, psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışına olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Öte yandan, daha önce de değinildiği gibi muhalefet davranışını etkileyen birtakım örgütsel ve ilişkisel faktörler bulunmaktadır. Özellikle örgütsel faktörler bireylerin muhalefet davranışı sergileyip sergilemeyeceklerinin, eğer görüşlerini dile getirmeye karar verirlerse hangi muhalefet stratejisini seçeceklerinin önemli bir belirleyicisidir.

Kassing'in (1998) Örgütsel Muhalefet Modeline göre, muhalefet davranışı sergilemeyi tetikleyecek bir olay gerçekleşikten sonra çalışanlar bu olaya ses çıkarmayı, görmezden gelmeyi veya işten ayrılmayı seçmektedir. Bu seçimi yapmalarında belirleyici olan ise bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerdir. Eğer

Çalışanlar görüşlerinin ifade edilmesinin yapıcı olarak algılanacağına ve bir misillemeyle karşılaşmayacaklarına inanırlarsa dikey muhalefet davranışı, tam tersi durumda ise yatay muhalefet veya yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemektedir (Kassing, 1998). Örgütlerdeki güç mesafesinin yüksek olması çalışanların muhalefet davranışından kaınmalarıyla sonuçlanmaktadır. Örgütsel faktörlerin bireysel faktörlerden daha belirleyici olduğu, kişilik özellikleri muhalefet davranışı sergilemeye uygun çalışanların bile örgütsel yapı bu davranışı sergilemeye uygun olmadığında sessiz kalmayı tercih ettikleri ileri sürülmektedir (Garner, 2009). Yaptığımız araştırma bu görüşü destekler nitelikte bulgular vermiş, psikolojik sermaye yüksek olsa bile örgütsel güç mesafesi yüksekse muhalefet davranışının azaldığını göstermiştir. Ötken ve Cenkci (2012) stleriyle ilişkilerinin bozulmasından korkan çalışanların dikey muhalefet davranışından kaçındıklarını, hoşnutsuz oldukları durumlar olsa bile örgüt politikalarına uyum sağlamayı tercih ettiklerini rapor etmiştir. Algılanan güç mesafesinin yüksek olması çalışanların üstleriyle ilişkilerinin bozulmasına yönelik bir kaygı yaratıyor ve ses çıkarma davranışını engelliyor gibi görünmektedir. Başka bir araştırma, otorite algısının çalışanları yatay muhalefet davranışı sergilemeye yönelttiğini göstermiştir (Tutar ve Sadykova, 2014). Bu araştırmada örgütsel güç mesafesinin yalnızca dikey muhalefet üzerinde değil genel muhalefet davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu grlmştir. Geçmiş araştırmalarla birlikte ele alındığında, örgütsel güç mesafesinin hem yatay hem dikey muhalefet davranışını engellemesinin olası birkaç sebebi olabileceği düşünülmektedir. Bunlardan bir tanesi, güç mesafesi yüksek olan örgütlerde çalışanların yatay muhalefet davranışının ortaya çıkmasının üstleriyle ilişkilerinde bir problem yaratabileceğine yönelik inançları olabilir. Bir başka deyişle, üstleriyle ilişkisinin bozulmasını istemeyen çalışanlar örgütsel sessizlik davranışı sergileme eğilimine girebilirler.

Bu araştırmada dikey muhalefet davranışını yordayan değişkenlerin öz-yeterlik ve gce razı olma, yatay muhalefet davranışının tek yordayıcısının ise gce razı olma olduğu grlmştir. z-yeterliği yüksek olan çalışanların dikey muhalefet davranışı sergileme eğilimleri yüksekken çalışanların öz-yeterliklerinden bağımsız olarak yalnızca örgütteki gce razı olma düzeylerinin yatay muhalefet davranışına yönelttiği görülmektedir. Bu durum, muhalefet davranışında örgütsel faktörlerin bireysel faktörlerden daha büyük bir rol oynadığını bir kez daha göstermiştir.

Örgütsel güç mesafesinin yüksek olmasının genel muhalefet eğilimini azaltmasının bir diğer sebebinin ise çalışanların geçmişteki muhalefet davranışlarının sonuçsuz kalmasıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Güç mesafesi yüksek olan bir örgütte daha önce ses çıkarma davranışı sergileyerek hem dikey hem yatay muhalefet davranışında bulunmuş olan çalışanların bir sonuç alamaması yatay muhalefet davranışı sergilemelerini de engelliyor ve çalışanları örgütsel sessizliğe yönlendiriyor olabilir. Yapılan araştırmalar, muhalefet davranışıyla ilgili geçmiş tecrübelerin gelecekteki muhalefet strateji seçimlerini etkilediğini göstermiştir (Garner, 2013; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Geçmişteki muhalefet davranışları sonucunda problemleri çözülmemiş çalışanlar örgütsel sessizlik davranışına yöneliyor olabilirler.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olmasının örgütsel muhalefet davranışını arttırdığını, örgütsel güç mesafesinin yüksek olmasının ise aradaki bu ilişkiyi azaltarak çalışanların daha az muhalefet davranışı sergilemelerine sebep olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, örgütsel güç mesafesi psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet davranışı ile negatif bir ilişki gösterirken psikolojik sermaye ile muhalefet davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye her iki muhalefet türüyle ilişkili olsa da dikey muhalefet ile daha güçlü bir ilişki göstermektedir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, dikey muhalefet davranışının hem bireysel faktörlerden olan öz-yeterlikten hem de örgütsel faktörlerden olan güce razı olma düzeyinden etkilenirken yatay muhalefet davranışının yalnızca güce razı olma düzeyinden etkilenmesidir.

Bu araştırma bulguları doğrultusunda gelecek araştırmalar için ve örgütsel uygulamalar için birtakım öneriler sunulmaktadır:

- Gelecek araştırmalarda muhalefet davranışının ortaya çıkmasındaki tetikleyici olayların incelenmesinin bireysel ve örgütsel faktörlerin seçilen muhalefet stratejisinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemede önemli olduğu düşünülmektedir.
- Katılımcıların çalıştığı kurumların büyüklüğünün (mikro ölçekli, orta ölçekli, büyük ölçekli vb.) bir değişken olarak ele alınması, örgütün büyüklüğünün güç mesafesi üzerinde bir etkisi olup olmadığının belirlenmesi ve ortaya çıkan muhalefet davranışının olası diğer sebeplerin anlaşılabilmesi için önemlidir.
- Pandemi sürecinde çalışanların çok büyük çoğunluğu evden çalışma sistemine geçtiği için algılanan güç mesafesinin farklılaşmış olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırma bulgularının pandemi süreci tamamlandıktan sonra tekrarlanması, psikolojik sermaye ve muhalefet davranışı arasındaki ilişkide güç mesafesinin rolünün belirlenmesinde önemli olabilir.
- Çalışanların öz-yeterliklerinin dikey muhalefet davranışını arttırmasının olumlu etkileri göz önünde bulundurulduğunda, İnsan Kaynakları profesyonellerinin ve

yöneticilerin çalışanların öz-yeterliklerini arttırmaya yönelik eğitim programları desteği sağlamasının önemli olacağı düşünülmektedir.

- Örgütlerdeki güç mesafesinin yüksek olmasının dikey muhalefet davranışını olumsuz etkilemesinin örgütün büyümesi ve gelişmesi üzerinde olumsuz bir etki yaratması sebebiyle yöneticilerin daha demokratik bir çalışma ortamı oluşturmalarına yönelik birtakım eğitimler alması sağlanabilir.
- Çalışanları dikey muhalefet davranışı sergilemeye teşvik etmek için hem çalışanlara hem yöneticilere yönelik etkili iletişim, geri bildirim-ileri bildirim gibi teknikleri içeren eğitimler alınması ve daha olumlu bir iletişim biçiminin kurumsal yapıya yerleşmesi için girişimlerde bulunulabilir.



KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2018). Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 83-91.
- Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34 (4), 1–18.
- Agun, H. (2020). *A Qualitative Study on The Antecedents and Consequences of Organizational Dissent in The It Sector* (Doctorate thesis). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albrecht, T. L. (1988). Communication and personal control in empowering organizations. *Communication Yearbook*, 11, 380-390.
- Anyango, C., Ojera, P., ve Ochieng, I. (2015). Meaning and application of employee voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2 (5), 10-16.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Aydıntan, B. (2005). Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir Örnek: Arçelik. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 71-89. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28337/301179>. Erişim tarihi: 22.11.2021
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. ve Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 54-70.
- Bandura, A. (1997). *Self-Self Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Macmillan.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
- Basim, H. N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22 (2), 104-114.
- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y. ve Li, J. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (8), 692–711. doi:10.1108/02683940210450493.
- Beğenirbaş, M. (2015). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (3), 249-263.
- Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? *American Psychologist*, 59 (1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>.
- Bouda, D. (2015). *The Expression of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African Student Migrants in the United States*. (Master's thesis). Cornerstone: A Collection of Scholarly and Creative Works for Minnesota State University, Mankato. <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/etds/503/>.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>.

- Bryant, F. B. ve Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing Hope and Optimism. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 273-302.
- Cannings, K. (1992). The Voice of the Loyal Manager: Distinguishing Attachment from Commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 261-272.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. ve Barker-Caza, B. (2010). Psychological Capital and Authentic Leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2 (1), 53–70. doi:10.1108/17574321011028972.
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80, 46-55.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı–Bir Uygulama* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Erzurum.
- Çiftçi, S. (2021). *Relationship Between Organizational Silence and Psychological Capital, Differentiation of X and Y Generations: An Example in A Public Organization*. (Master's thesis). Çankaya University, Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeği' nin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53), 198-218.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (50), 112-128.
- Dağtekin, G. (2017). *The Relationship Between Psychological Capital and Organizational Silence: A Research on Telecommunications Sector* (Master's thesis). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1 (4), 43- 56.

- Erkuş, A. ve Afacan-Findikli, M. (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.
- Ersoy, E. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ile Örgütsel Sinergi Düzeyi Arasındaki İlişki*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Feldman, D. B., Rand, K. L. ve Kahle-Wroblewski, K. (2009). Hope and goal attainment: Testing a basic prediction of hope theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 28 (4), 479–497. <https://doi.org/10.1521/jscp.2009.28.4.479>.
- French, J. R. P., Jr. ve Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, 150–167.
- Garner, J. T. (2009). Strategic Dissent: Expressions of Organizational Dissent Motivated by Influence Goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51.
- Garmezy, N., Masten, A. S. ve Tellegen, A. (1984). The study of stress and competence in children: A building block for developmental psychopathology. *Child Development*, 55, 97–111.
- Giddens, A. ve Sutton, P. W. (2014). *Essential concepts in sociology*.
- Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1 (4), 283-299.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, 25. Cambridge: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. California: Sage Publication.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequence: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. ve Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill.

- Hon, C. (2002). *A Structural Equation Modeling Analysis of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Taiwanese Sport/Fitness Organizations*. (Doctorate thesis). Dephne-Alabama: United States Sport Academy.
- Infante, D. A. ve Gorden, W. I. (1987). Superior and Subordinate Communication Profiles: Implications for Independent- Mindedness and Upward Effectiveness. *Communication Studies*, 38 (2), 73-80.
- Ingwar, N. I. (2014). *Exploring Relationships between Employees' Locus of Control, Individualism and Collectivism Orientation, and Upward Dissent Message Strategies*. (Doctoral dissertation). USA: Alaska University.
- Kahramanoğlu, H. (2018). *Üst Biliş ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Sınav Kaygısı ile İlişkisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kahya, C. (2015). Mesleki Özyeterlik 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. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14 (3), 442-470.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. Ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear about This. *Management Communication Quarterly*, 16 (1), 39-65. doi:10.1177/0893318902161002.

- Kassing, J. W. ve Dicioccio, R. L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17 (2), 113-120.
- Kassing, J. W. ve Kava, W. (2013). Assessing Disagreement Expressed to Management: Development of the Upward Dissent Scale. *Communication Research Reports*, 30 (1), 46- 56.
- Kassing, J. W. ve Mcdowell, Z. J. (2008). Disagreeing about What's Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25 (1), 34-43. doi:10.1080/08824090701831784.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. ve Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *The Journal of Business Communication*, 49 (3), 237-253.
- Kemikkiran, N. (2015). Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik mi İstenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70 (2), 317-344.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Landau, S. (2009). To Speak or Not to Speak: Predictors of Voice Propensity. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13 (1), 35-54.
- Luthans, F., Youssef C. M. ve Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management. *Organizational Dynamics*. 33, 143-160.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *The Academy of Management Executive*. 16 (1), 57-72.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: *Investing in People for Competitive Advantage*, 33 (2), 143-160.

- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B. ve Avey, J. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, (29), 219- 238.
- Mamacı, M. (2019). *Duygusal Emek ve İyi Oluş Modeli Perma Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü* (Doktora tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Morris, W. (Ed.). (1969). *The American heritage dictionary of the English language*. New York: Houghton Mifflin.
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 41-51.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O., (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, 303-328. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (53-72), Ankara: İlke Yayınevi.
- Page, L. F. ve Donohue, R. (2004). *Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct*. Monash University, Business and Economics, Melbourne, Australia.
- Payne, H. J. (2014). Examining the Relationship between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.
- Polatçı, S. (2011). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14 (1), 115-124
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In [D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology*, 371-381. New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.

- Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 59: 87-93.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65 (3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>.
- Richardson, G. E. (2002). The Metatheory of Resilience and Resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 307-321.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial *silence*. *Social Behavior and Personality*, 42 (5), 705–720.
- Savur, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 31-37.
- Segerstrom, S. C. (2005). Optimism and immunity: Do positive thoughts always lead to positive effects? *Brain, Behavior, and Immunity*, 19 (3), 195-200. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2004.08.003>.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Shahgnpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74, 37-48.
- Siu, O. L. (2013). Psychological capital, work well-being, and work-life balance among Chinese employees: A cross-lagged analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 12 (4), 170–181. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000092>.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. Free Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-276.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998), Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.

- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları. *İ , G   Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (1), 19-38.
- S l   ren , H. (2021). *Okul Müdürlerinin Yalnızlı ı ile  rg tsel Güç Mesafesi Arasındaki İlişki*. (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tekmen, E.,  etin, A. ve Torun, T. (2016). Çalışanların  z-Yeterliklerine İlişkin Algılarının Sessizlik Davranışları  zerine Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12, 71-99. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esad/issue/38968/456106>. Erişim tarihi: 22.11.2021
- TDK (2021). <https://sozluk.gov.tr>. Erişim tarihi: 21.11.2021.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin  rg tsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 53-63. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16339/171083>. Erişim tarihi: 22.11.2021
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, 13, 179-210.
- Tösten, R. (2015). *  retmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İli kin Algılarının İncelenmesi*. (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, E itim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Turnage, A. K. ve Goodboy, A. K. (2016). E-Mail and Face-to-Face Organizational Dissent as a Function of Leader-Member Exchange Status. *International Journal of Business Communication*, 53 (3), 271-285.
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014).  rg tsel Demokrasi ve  rg tsel Muhalefet Arasındaki İlişki  zerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 1-16.

Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobs/issue/22918/245405> Erişim tarihi: 22.11.2021.

- Tutar, H., Oruç, E. ve Gürsel, Ö. (2018). Örgütsel dışlanmanın demografik özellikler açısından incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (78), 178-194.
- Uslu, V. (2014), *İşletmelerde iş güvenliği performansı ve iş güvenliği kültürü algılamaları arasındaki ilişki: eskişehir ili metal sektöründe bir araştırma*, (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Uzun, Ö. ve Tamimi, Y. (2007). Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Boyutunun Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği). *Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 1-26.
- Wright, M. D. (2013). *The Role of Teamwork Schema Similarity and Group Atmosphere in Perceptions of Conversational Appropriateness and Organizational Dissent* (Doctoral dissertation). USA; Texas Christian University.
- Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet. *İş Ahlakı*, 1, 81-98.
- Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2018). Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (4), 671-686. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/trkefd/issue/39371/411916>. Erişim tarihi: 22.11.2021
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Yu, Y. ve Liu, Q. (2016). The Effect of Psychological Capital and Organizational Support on Innovational Behavior and Silence Behavior of Technical Innovation Personnel in Strategic Emerging Industry. *American Journal of Industrial and Business Management* 6 (6), 732-740.

EKLER

EK 1: Bilgilendirilmiş Onam Formu

Sizi Emir SEÇKİN tarafından yürütülen araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı, aktif çalışma hayatı olan beyaz yakalı çalışanların duygusal emek sürecini anlayabilmektir. Araştırma yaklaşık olarak 20 dakika sürmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 400 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün sorulara eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama ya da katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup, kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak kişisel bilgileriniz gizli tutularak yayın amacıyla kullanılabilir.

Araştırma tamamlandığında sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz. Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı açıklama yukarıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

EK 2: Kişisel Bilgi Formu

1- Yaşınız?

2- Cinsiyetiniz nedir?

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

3- İlişki durumunuz nedir?

- ☐ Bekar, hiç evlenmemiş
- ☐ Bekar, evlenmiş boşanmış
- ☐ Evli
- ☐ Partnerim var, beraber yaşamıyoruz
- ☐ Partnerim var beraber yaşıyoruz

4- Çocuğunuz var mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

5- En son mezun olduğunuz okul nedir?

- ☐ Lise
- ☐ Üniversite / Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

6- Mesleğiniz nedir?

7- Çalışma durumunuz nedir?

- ☐ Yarı zamanlı
- ☐ Tam zamanlı
- ☐ Diğer:

8- Bulunduğunuz iş yerindeki toplam çalışma süreniz (yıl)

9- Toplam iş deneyimi süreniz (yıl)

10- Çalıştığınız sektör

EK 3: Psikolojik Sermaye Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
2. Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
3. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
5. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
6. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
7. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
8. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6
9. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
10. İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
11. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6
12. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
13. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
14. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6
15. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6
16. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
17. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
18. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
19. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim	1	2	3	4	5	6
20. Organizasyon dışındaki kişilerle (hasta yakınları, meslektaşlar) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
21. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

EK 4: Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği

	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Arada bir	Hiçbir zaman
1. Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
2. Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım.	1	2	3	4	5
3. Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.	1	2	3	4	5
4. Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde karşı çıkarım.	1	2	3	4	5
5. Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.	1	2	3	4	5
6. Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.	1	2	3	4	5
7. İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8. Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.	1	2	3	4	5
9. Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
10. Eğer yönetimle ters düşersem (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
11. Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12. Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımasını normal karşılarım.	1	2	3	4	5
13. Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm.	1	2	3	4	5
14. Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.	1	2	3	4	5
15. Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.	1	2	3	4	5
16. Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.	1	2	3	4	5
17. İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir.	1	2	3	4	5
18. Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.	1	2	3	4	5
19. Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.	1	2	3	4	5
20. Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmadan kaçınırım.	1	2	3	4	5

EK 5: Örgütsel Muhalefet Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- İş yerinde soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim.	1	2	3	4	5	6
2- İş yerindeki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.	1	2	3	4	5	6
3- İş yerindeki yönetimini sorgulamam.	1	2	3	4	5	6
4- İş yeri politikalarını sorgulamaktan çekinirim.						
5- Diğer çalışma arkadaşlarım örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.	1	2	3	4	5	6
6- Bu iş yerine ilişkin eleştirilerimi diğer meslektaşlarımla açıkça paylaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
7- İş yeri politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm.	1	2	3	4	5	6
8- İş yerinde alınan kararlara katılmadığımda bu durumu amirime söylemem.	1	2	3	4	5	6
9- Diğer meslektaşlarımla bu iş yerinde işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
10- Okulda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu amirlerimle konuşurum.	1	2	3	4	5	6
11- İş yerimi diğer meslektaşlarımla yanında eleştirmem.	1	2	3	4	5	6
12- İş yerindeki yetersizlikleri gidermek için amirlerime önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5	6
13- Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine bildirmem.	1	2	3	4	5	6
14- Meslektaşlarıma adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm.	1	2	3	4	5	6
15- İş arkadaşlarımla iş yerindeki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.	1	2	3	4	5	6

ÖZGEÇMİŞ

Emir SEÇKİN, 2012 yılında Bahçeşehir Üniversitesi Psikoloji (İngilizce) bölümüne girmeye hak kazanmıştır. 2017 yılında Bahçeşehir Üniversitesi Psikoloji bölümünü bitirmiş ve ardından 2018 yılında İstanbul Kent Üniversitesi Psikoloji Bilim Dalı, Klinik Psikoloji (Tezli) Yüksek Lisans programına katılmıştır. 2021 yılında Avrupa Davranış ve Kognitif Terapiler Birliği (EABCT) tarafından “KDT Terapisti” unvanı almaya hak kazanmıştır.

Geçmiş iş tecrübeleri arasında Sandoz ve Bude Psikoterapi Merkezi bulunmaktadır.

Şu anda pandemi sebebiyle danışanlarını internet üzerinden görmeye devam etmektedir.