

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN, PSİKOLOJİK SERMAYELERİ, ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI VE YARATICI ÇIKTILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

ADEM GÜLER
PROF. DR. MAHMUT AKIN

**ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN,
PSİKOLOJİK SERMAYELERİ,
ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI VE
YARATICI ÇIKTILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

**ADEM GÜLER
PROF. DR. MAHMUT AKIN**

EĞİTİM
yayınevi

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN, PSİKOLOJİK SERMAYELERİ, ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI VE YARATICI ÇIKTILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Adem Güler, Prof. Dr. Mahmut Akın

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

E-ISBN: 978-625-6613-41-6

1. Baskı, Aralık 2023

Kütüphane Kimlik Kartı

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN, PSİKOLOJİK SERMAYELERİ, ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞLARI VE YARATICI ÇIKTILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Adem Güler, Prof. Dr. Mahmut Akın

105 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-6613-41-6

Not: Bu kitap Adem Güler tarafından Yozgat Bozok Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde hazırlanmış olan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM
Yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Eğitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	6
1. GİRİŞ.....	7
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	9
2.1. Çalışma Hayatında Psikolojik Sermayeye Genel Bakış	9
2.1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi	9
2.1.2. Psikolojik Sermaye Kavramı	10
2.1.2.1. Sermaye ve Sermaye Türleri	11
2.1.2.1.1. Ekonomik Sermaye Kavramı.....	12
2.1.2.1.2. Beşerî Sermaye Kavramı	12
2.1.2.1.3. Sosyal Sermaye Kavramı.....	13
2.1.2.2. Psikolojik Sermaye Tanımı	14
2.1.2.3. Psikolojik Sermayenin Özellikleri	17
2.1.2.4. Psikolojik Sermayenin Önemi	17
2.1.2.5. Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri.....	17
2.1.2.5.1. Öz yeterlilik.....	18
2.1.2.5.2. Umut.....	19
2.1.2.5.3. İyimserlik	21
2.1.2.5.4. Psikolojik Dayanıklılık	22
2.1.2.6. Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi	23
2.1.2.6.1. Öz yeterlilik Düzeyini Geliştirme Yolları.....	24
2.1.2.6.2. İyimserlik Düzeyini Geliştirme Yolları	26
2.1.2.6.3. Umut Düzeyini Geliştirme Yolları.....	27
2.1.2.6.4. Dayanıklılık Düzeyini Geliştirme Yolları.....	28
2.1.2.7. Psikolojik Sermaye ile İlgili Araştırmalar.....	29
2.2. Örgütsel Muhalefet Davranışları	31
2.2.1. Muhalefet Kavramı	31
2.2.2. Muhalif Kavramı	32
2.2.3. Örgütsel Muhalefet.....	33
2.2.4. Muhalif Davranışlar Sergileme Stratejileri	35
2.2.4.1. Dikey/Yukarı Muhalefet	36
2.2.4.2. Yatay Muhalefet	37
2.2.4.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet	38

2.2.4.4. Haber Uçurma.....	38
2.2.5. Örgütsel Muhalefet Davranışı ile İlgili Faktörler.....	41
2.2.5.1. Bireysel Faktörler	41
2.2.5.2. İlişkisel Faktörler	42
2.2.5.3. Örgütsel Faktörler	43
2.2.6. Örgütsel Muhalefetin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Durumlar	44
2.2.7. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları.....	46
2.2.7.1. Örgütsel Muhalefetin Olumlu Sonuçları	46
2.2.7.1. Örgütsel Muhalefetin Olumsuz Sonuçları.....	48
2.2.8. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Araştırmalar.....	49
2.3. Yaratıcılık.....	52
2.3.1. Yaratıcılık Kavramı, Tanımı ve Yaratıcılığın Önemi	52
2.3.1.1. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı.....	52
2.3.1.2. Yaratıcılığın Önemi.....	53
2.3.2. Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları.....	54
2.3.2.1. Bilgi Toplama Aşaması	55
2.3.2.2. Kuluçka Aşaması.....	55
2.3.2.3. Aydınlanma Aşaması.....	56
2.3.2.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması.....	56
2.3.2.5. Sosyalleşme Aşaması	57
2.3.3. Yaratıcı Kişilerin Özellikleri	57
2.3.4. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar	58
2.3.4.1. Zekâ	58
2.3.4.2. Kalıtım	59
2.3.4.3. Çevre.....	59
2.3.4.4. Cinsiyet	59
2.3.4.5. Doğum Sırası	60
2.3.4.6. Sosyo-Ekonomik Düzey	60
2.3.5. Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar	60
2.3.5.1. Bireysel engeller.....	62
2.3.5.2. Örgütsel Engeller	62
2.3.5.3. Toplumsal Engeller	63
2.3.6. Yaratıcılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar	63

3. YÖNTEM	64
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	64
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	64
3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Hipotezleri	66
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	67
3.4.1. Veri Toplama Yöntemi	67
3.4.2. Veri Toplama Araçları	67
3.4.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	67
3.4.2.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği.....	69
3.4.3. Verilerin Analiz Yöntemi	70
4. BULGULAR	70
4.1. Veri Toplama Aracına İlişkin Cronbach Alfa Testi Sonuçları	70
4.2. Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırma Bulguları	70
4.2.1. Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	71
4.2.2. Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları	71
4.2.3. Yaş Gruplarına Göre Varyans Analizi Sonuçları	72
4.2.4. Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları	73
4.2.5. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları	75
4.2.6. Pozisyona Göre t Testi Sonuçları	77
4.3. Psikolojik Sermaye, Örgütsel Muhalefet ve Yaratıcılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	78
4.4. Psikolojik Sermayenin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	80
4.5. Örgütsel Muhalefetin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	81
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	81
KAYNAKLAR	86

KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKT	: Aktaran
ARK	: Arkadaşları
DIĞ	: Diğerleri
H	: Hipotez
TDK	: Türk Dil Kurumu
S	: Sayfa
VD	: Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin küreselleşen dünya içerisinde değişimlere ayak uydurabilmesi ve rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için çok fazla çaba göstermeleri gerekmektedir. Rekabetin her geçen gün arttığı ve ihtiyaçların değiştiği günümüz şartlarında, işletmelerin hayatta kalmalarında yaratıcı fikir, uygulama veya ürünlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu çalışmada yaratıcılığın iş dünyasında olağanüstü derecedeki önemi dikkate alınarak, yaratıcılığa katkı sağlama potansiyeli bulunduğu düşünülen psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet konuları ele alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı; örgütlerde çalışanların, psikolojik sermayeleri, örgütsel muhalefet davranışları ve yaratıcı çıktıları arasındaki ilişkileri belirlemektir. Literatür irdelendiğinde, psikolojik sermaye, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık kavramlarının üçünün bir arada ele alındığı araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın psikolojik sermaye, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık literatürüne katkı sağlayacağı ve gelecekteki çalışmalar için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş bölümü olup ikinci bölümde kavramsal temeller açıklanmıştır. İlk olarak psikolojik sermaye kavramı ele alınarak, çalışma hayatında psikolojik sermaye hakkında bilgi vermiştir. Daha sonra sermaye ve sermaye türleri açıklanmıştır. İlerleyen kısımlarında psikolojik sermayenin temel bileşenleri ile psikolojik sermayenin nasıl geliştirilmesi gerektiği hakkında bilgi verilmiştir. Devamında çalışmanın ikinci kavramı ve son zamanların dikkat çeken konusu olan örgütsel muhalefet kavramı ele alınmıştır. Muhalefet, muhalif ve örgütsel muhalefet kavramları açıklanmıştır. Hemen sonrasında muhalif davranış sergileme stratejileri tek tek açıklanarak örgütsel muhalefet davranışı ile ilgili faktörler değerlendirilmiştir. Örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında etkili olan durumlar incelenerek, örgütsel muhalefetin ne gibi sonuçlarının olduğu incelenmiştir. Sonrasında

üçüncü ve son kavram olan yaratıcılık kavramı, tanımı ve önemi üzerinde durulmuştur. Yaratıcılık sürecinin aşamaları incelenip, yaratıcı kişilerin özellikleri anlatılmıştır. Yaratıcılığı etkileyen ve engelleyen unsurlar ele alınarak bu kavramları konu edinen çalışmalar açıklanmıştır. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi ifade edilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde tartışma ve sonuç kısmı bulunmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Çalışma Hayatında Psikolojik Sermayeye Genel Bakış

21. yüzyılda büyük değişim ve dönüşümler yaşanmakta olup her geçen gün hızını artırmaktadır (Luthans vd, 2007b: 3). Yaşanan değişim ve dönüşümler çalışma hayatını da etkilemektedir. Kişilerin örgüt yaşamından beklentileri artmaktadır. Çalışanlar, örgütlerini kendilerini geliştirebilecekleri en iyi sosyal ortam olarak görmektedir.

Çalışma hayatında yaşanan değişimle birlikte hayatımıza giren psikolojik sermaye bir yatırım projesidir. Çalışanlarına yatırım yaparak psikolojik sermayelerini geliştiren işletmeler çalışanlarının iş hayatında ve iş dışındaki hayatında daha mutlu ve umutlu kişiler olmasına katkı sağlar. Çalışma hayatlarından umutlu olan bireylerin hedeflerini daha iyi tayin edecekleri, kariyer fırsatlarını değerlendirecekleri, mesleki faaliyetlere katılacakları ve bu doğrultuda kariyer planlarını daha etkin yapacakları düşünülmektedir. Çalışanların bu gibi ihtiyaçlarının giderilmesi durumunda çalışma hayatlarında daha başarılı ve daha mutlu olmaları beklenir.

Rekabetin küreselleştiği, bilgi ve teknolojinin sürekli olarak çeşitlendiği günümüz dünyasında insan kaynakları, örgütlerin rekabet alanında üstünlük kuracağı en önemli konu olmaktadır (Baltaş, 2001: 199). Örgütlerin insan kaynaklarından en iyi şekilde faydalanmalarına katkı sağlayacak güncel yaklaşımlardan birisi pozitif örgütsel davranıştır. Çalışmanın bu kısmında pozitif psikoloji kavramına değinilmektedir.

2.1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi

Köklü bir geçmişe sahip olan pozitif psikolojinin birçok tanımı vardır (Gable ve Haidt, 2005: 104). Pozitif psikoloji, örgütlerin ve çalışanların kapasiteleri yanında güçlü özelliklerini de etkili bir şekilde değerlendirmelerini sağlayan ve olumlu yöndeki gelişimlerini destekleyen bir yaklaşımdır.

Pozitif psikoloji görüşünü ilk kez Maslow kullanmış olup, insan potansiyelini de pozitif metotlarla ilk kez araştırmıştır (Maslow, 1954: 350). Maslow'a göre pozitif psikolojinin esasını, insana dayalı olan hümanist psikoloji oluşturmaktadır. Hümanistik psikoloji, sağlıklı ve yaratıcı bireylerin incelenmesi gerektiğine inanmakta ve bu durumun kendini gerçekleştirmiş kişilerin yaşam şekline olan yansımalarına değinmektedir (Met, 2010: 890). Dolayısıyla pozitif psikoloji hümanist psikolojiyle ortak ilgi ve amaçlara sahiptir (Linley, 2006: 4).

Pozitif psikoloji, kişilerin gelişimine katkı sağlayan süreçler ve çalışma şartlarıyla ilgilidir (Gable ve Haidt, 2005: 104). Amaç, çalışma hayatındaki kötü durumlardan uzaklaşmayı başarmanın yanında hayattaki en iyi durumları da anlayabilmektir (Luthans, 2002; 58). Pozitif psikoloji ile ilgilenen bilim insanları, kişilerin işlevsel olmayan aile sistemlerinin, etkili olmayan örgütlerinin, bencilliklerinin ve sıkıntılarının hepsinin farkındadır. Bilim insanları, kişilerin sağlıklı aile oluşturmaları yanında sergiledikleri farklı davranışları ve güçlü örgütleri nasıl oluşturabildiklerini anlamaya çalışmaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 105).

Seligman ve arkadaşları, pozitif psikolojiyi “sivil erdem ve örgütlerin kişileri daha iyi vatandaşlık davranışlarına yönlendirmeleri, olumlu bireysel özellikler ve değer verilen öznel deneyimler” olmak üzere üç bölümde ele almıştır (Özkalp, 2009: 492).

1. Sivil erdem ve örgütlerin kişileri daha iyi vatandaşlık davranışlarına yönlendirmeleri: Örgütlerin, kişilere; tolerans, iş etiği, sorumluluk, ılımlı ve ölçülü olma, özgecilik ve toplumsallık gibi davranışlar kazandırmak için çaba sarf etmeleri pozitif psikoloji kapsamındadır (Özkalp, 2009: 492).

2. Olumlu bireysel özellikler: Kişilerin cesaretleri yanında azim, manevilik, bilgelik, geleceğe dönük olma, bireylerarası beceriler, duygusallık ve hassasiyet durumları, orijinallik ve mesleğe olan bakış açıları gibi özellikleri de pozitif psikoloji kapsamındadır.

3. Değer verilen öznel deneyimler: Pozitif psikoloji; geçmişte, memnuniyet, iş tatmini ve becerikli olma; gelecekte, iyimser ve umutlu olma; şimdi ise, mutlu ve sağlıklı olma anlamındadır (Linley, 2006: 5).

2.1.2. Psikolojik Sermaye Kavramı

Psikolojik sermaye kavramını çalışma hayatında ilk kez Luthans ve Yousef (2004) kullanmaya başlamıştır (Luthans vd. 2004: 46). Psikolojik sermaye “kim olduğumuzu” ve “pozitif gelişim sayesinde kim olabileceğimizi” ifade

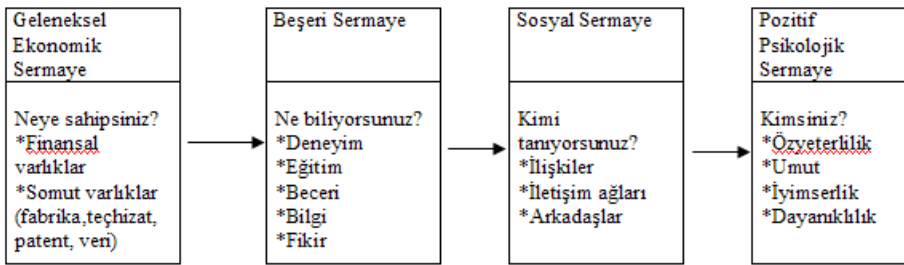
etmektedir. (Luthans, Avolio, Youssef, 2007c: 20). Psikolojik sermaye, bileşenlerini (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) kullanarak “ben kimim” sorusuna yanıt vermektir (Luthans vd. 2004: 46). Psikolojik sermaye çalışmalarının amacı; kişilerin olumlu ve güçlü taraflarını anlamaya ve geliştirmeye çalışarak onların başarılı ve mutlu olabilmelerinin yollarını öğretmektir. İş dünyası, psikolojik sermayenin, iş performans ve verimini artırmasından dolayı dikkatini bu kavrama yöneltmiştir (Met, 2010: 889). Psikolojik sermaye sosyal, beşerî ve ekonomik sermayeden farklı kendine has bir kavramdır (Brandt vd., 2011: 269). Çalışmanın sonraki aşamalarında psikolojik sermayeye daha ayrıntılı yer verilmiştir.

2.1.2.1. Sermaye ve Sermaye Türleri

Kullanıldığı alana göre ifade edilen sermaye kavramı en temel anlamda varlık durumunu gösterir. Varlık durumu da insanların sahip oldukları imkânlar olarak adlandırılır. Sermaye kavramı genel anlamda maddi değerleri temsil eder fakat günümüzde maddi değerler yanında sahip olunan manevi değerler de sermaye kavramı içerisinde yer almaktadır. Örgütün ya da çalışanların sosyal çevresi, beceri düzeyi, kültürü, bilgi ve birikimleri ve psikolojik özellikleri manevi değerleridir.

Çalışma yaşamında yaşanan değişimle beraber, sermaye çeşitleri de farklılaşmıştır. Sürdürülebilirlik için ihtiyaç duyulan fiziksel, ekonomik ve teknolojik sermaye gibi geleneksel sermaye türleri zaruri olsalar da yeterli olmamaktadır. Farklı sermaye türleri aşağıdaki şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Rekabet Avantajı için Sermaye Çeşitleri



Kaynak: Luthans vd., 2004: 46.

Şekil 1’de rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için gerekli olan sermaye çeşitleri görülmektedir. İktisatçılar ekonomik büyümenin ve refahın sağlanmasında eğitimin payını ifade etmek için ekonomide uzun zamandır yerleşmiş bir görüş olan “sermaye” kavramını kullanmaktadır (Özyakışır, 2011: 48). Sermaye çeşitleri incelendiğinde, ekonomik, beşerî, sosyal ve

psikolojik sermaye olmak üzere 4 çeşit sermaye olduğu görülmektedir. Ekonomik sermaye (neye sahipsiniz), beşerî sermaye (ne biliyorsunuz), sosyal sermaye (kimi tanıyorsunuz), psikolojik sermaye (kimsiniz) sorularına cevap vermektedir (Luthans vd., 2005: 253). Ekonomik sermaye; örgütün ekonomik yeterliliklerini (Luthans vd., 2004: 46); psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarını, beşerî sermaye; çalışanların tecrübeleri yanında yetenek, bilgi ve becerilerini, sosyal sermaye ise çalışanların ilişkilerini ve iletişim ağlarını kapsamaktadır (Avey vd., 2009: 678). Aşağıda sermaye çeşitleri hakkında bilgi verilmiştir.

2.1.2.1.1. Ekonomik Sermaye Kavramı

Ekonomik sermaye, kişilerin kâr etmek için haiz oldukları gelirin tüketim harici kısmını ifade etmektedir. Ekonomik sermaye, insanın var olduğu her zamanda farklı biçimlerde var olmuştur. Ekonomik sermaye, örgütün başarısını tanımlayan en önemli faktördür (Kümbül Güler, 2009: 124). Ekonomik bakımdan sermaye, üretim neticesinde ortaya çıkan mal ve kıymetlerdir. Sermaye kavramı para, teçhizat, makine ve diğer maddi kaynakları temsil etmektedir (Luthans vd., 2004: 46).

Ekonomik sermaye, kâr amacı güden örgütlerin kendi alanlarındaki etkinliklerini sürdürebilmeleri için gerekli olan parasal kaynakları içermektedir. Ayrıca ekonomik sermaye örgütlerin üretim aşamasında kullanabilecekleri her türlü materyalleri içermektedir (Goodwin, 2003). Örgütlerin hayatlarını sürdürmelerinde mevcut ekonomik sermayeleri yanında bu sermayelerini kullanma şekli de önem arz etmektedir. Bu iki konuya verilecek önem örgütlerin ayakta kalmaları ve hedeflerine doğru bir şekilde yönelmeleri neticesini ortaya koyacaktır (Berger ve Redding, 2010).

2.1.2.1.2. Beşerî Sermaye Kavramı

Üretim faktörlerinin daha verimli kullanılmasını sağlayan deneyim, bilgi, beceri gibi değerlerin bir araya gelmesi ile beşerî sermaye oluşur. Beşerî sermaye kavramı, ekonomik faaliyetlerin temel yapı taşı olan insanın bilgi ve beceri yönünden donanımına karşılık gelmektedir (Şimşek ve Kadılar, 2010). Beşerî sermaye kavramı, 1960'lı yılların başlarında etkili bir ekonomik faktör olarak ortaya çıkmıştır (Özyakışır, 2011: 48). Beşerî sermaye; bilgi, deneyim, beceri, eğitim ve fikir faktörlerini kullanarak (Brandt vd., 2011: 269), ne biliyorsunuz? sorusuna yanıt vermektedir (Luthans, 2004: 46). İş dünyası beşerî sermaye kavramını, işgücünün bir şirketin veya sektörün başarısıyla doğrudan ilgili beceri ve yetenekleri olarak değerlendirmektedir (Aktaran: Özyakışır,

2011: 48). Beşerî sermayenin boyutları; motivasyon, yaşam hedefleri, iletişim, sayısal zekâ, yapısal beceriler, kararlılık, öğrenmeyi öğrenme, ahlaki değerler bağlamında yargılama kapasitesi, takım çalışması gibi diğer insanlarla kurulan ilişkilerdeki beceriler, fiziksel beceri ve ustalık gibi beceri ve niteliklerdir (Aktaran: Çolak, 2010: 113). Bilgi, beceri ve bireysel yeteneklerin toplamından oluşan beşerî sermayeden, örgütlerin kalkınmasında önemli ölçüde faydalanılmaktadır (Özyakışır, 2011: 48). Böylelikle iyi yetiştirilmiş insan kaynağı, istenilen verimlilikteki üretimin yanında teknolojik yeniliklerin kullanımına da yardım etmektedir (Çolak, 2010: 112).

Beşerî sermaye faktörü, insanların üretici güçleri ile ortaya koyabileceği tüm durumları barındırmaktadır (Aktaran: Özyakışır, 2011: 52). Beşerî sermaye, örgütsel stratejiler ile uyumlu iken performans çıktıklarına önemli etkileri vardır (Luthans vd., 2004: 45). Bu hususta yönetimde olan kişilere önemli vazifeler düşmektedir.

Örgütlerde beşerî sermaye öğelerinin varlığı kadar yönetilmesi de önem taşır. Beşerî sermayenin yönetiminde, yönetim kriterlerinin seçimi, eğitimi, geliştirilmesi ve toplumsallaştırma faaliyetleri gerçekleştirilir. Örgütlerdeki insan kaynaklarının titizlikle seçilmesi örgütün gelişimi için en önemli unsurlardan biridir (Luthans ve Youssef, 2004: 147). Bu durum örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için en temel husustur. Yani, çalışanların yerine getirecekleri görevlerde işe uygun becerilerinin varlığı sayesinde örgütlerin etkinlikleri de o derecede artmaktadır (Eren, 2000: 4). Sadece insan kaynağının seçimi yeterli olmamakta, ayrıca işe kabul edilen çalışanların eğitilerek becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 147). Çalışanlara sağlanacak eğitim, örgütlerin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması için kaynakların daha fazla verim alınacak şekilde kullanılması açısından önemlidir (Özyakışır, 2011: 60). Çalışanların performanslarının yeterli düzeyde olmasının önemi, örgütün değerleri, amaçları, politikaları ve tarihi gibi konularda yeni çalışanlara bilgi aktarılmasını içeren çalışmalar da toplumsallaştırma süreci içinde yer alır (Luthans ve Youssef, 2004: 149).

Bu kısma kadar beşerî sermaye anlatılmış olup devamında farklı bir kavram olan sosyal sermaye hakkında bilgi verilecektir.

2.1.2.1.3. Sosyal Sermaye Kavramı

Kişilerin banka hesapları ekonomik, zihinlerindeki beşerî ve sosyal ilişki yapıları da sosyal sermayelerini göstermektedir (Seçer, 2009: 105). Bireyin tanıdığı kişileri ön plana çıkaran sosyal sermaye önem kazanmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 124). “Kimi tanıyorsunuz?” sualine cevap veren, (Luthans

vd., 2004: 46) sosyal sermaye, iletişim ağları, arkadaşlık ve diğer ilişkileri kapsamaktadır (Brandt vd., 2011: 269).

Sosyal sermaye; saygınlığı, itimadı, sosyal ağları ve inanılabilirliği içerir (Kosgeb, 2005: 7). Sosyal sermaye, kişisel değerleri iyi olan insanların bağlantılarının da iyi olduğunu ifade etmektedir (Sargut, 2006: 4). Sosyal sermayenin kökeninde kişilerin ilişkileri yer almaktadır (Seçer, 2009: 105).

Sosyal sermaye, kişinin anlayış, güven, sevgi ve saygısından beslenmektedir. Sosyal sermaye, kişilerin kendi aralarındaki temasları ile kurulmaktadır (Töremen, 2004). Sosyal sermaye konusuna katkısı olan Pierre Bourdieu, kişilerin hayatlarında çevreleriyle olan sosyal ilişkilerinin geleceğe yönelik olduğunu söylemiştir (Bourdieu, 2010: 71). Sosyal sermaye örgüte yakın dönemde olmasa da uzun dönemde ekonomik olarak da yarar sağlayabilir. Bunun yanında sosyal sermaye liderlik için de gerekli ve önemlidir (Ekinci ve Karakuş, 2011). Örgütlerin hayatta kalma mücadelelerinde çalışanların sahip oldukları niteliklerin geliştirilmesi için tüm tedbirlerin alması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu kapsamda örgütlerde, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerine daha fazla önem verilmektedir.

Örgütler günümüzde sosyal sermaye yönetimine hak ettiği değeri vermektedir. Çalışanların örgüt içinde ve dışında sosyal sermayelerini geliştirici etkinlikler gerçekleştirmelerinde yöneticilerin sorumlulukları vardır. Örgütlerde sosyal sermaye yönetilirken, “iş yaşam denge programları, açık iletişim ve çapraz-fonksiyonel iş ekipleri oluşturulur (Luthans ve Youssef, 2004: 147). Örgüt yöneticilerinin iletişim sisteminin gelişmiş olması, çalışanların kariyerlerinde elde ettiği başarılar ile aldıkları ücret gibi çeşitli kazanımlara da fayda sağlamaktadır (Kümbül Güler, 2009: 124). Güvenli iletişimin kurulabilmesi için açık iletişim tarzının kullanılması da önemli bir durumdur (Luthans ve Youssef, 2004: 150). Açık iletişim, verilmek istenen mesajların hızlı ve anlaşılır şekilde iletilmesidir (Solmuş, 2004: 137).

2.1.2.2. Psikolojik Sermaye Tanımı

Luthans, yaşam kalitesi yüksek ve mutlu olan kişilerin psikolojik durumunu “psikolojik sermaye” olarak açıklamaktadır (Met, 2010: 889). Psikolojik sermaye; kişilerin psikolojik açıdan olumlu yöndeki gelişimi olarak da açıklanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007c). Psikolojik sermaye tanımlarına bakıldığında psikolojik sermaye kavramı, örgütsel alanda olumsuz durumları ve zayıflıkları belirleyerek bireylerin olumlu duygularını göz önüne alma gerekliliğini vurgulamaktadır (Luthans vd., 2007b). Psikolojik sermaye, alt bileşenleri olan; öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ile de

tanımlanabilir (Avey vd., 2008: 112; Luthans vd., 2007b: 19). Bu alt bileşenler, kişinin gelişiminin olumlu psikolojik bir yansıması şeklinde ifade edilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 125).

Pozitif psikolojinin önemli konularından biri olan psikolojik sermayenin farklı tanımları vardır (Brandt vd., 2011: 269). Pozitif psikoloji, olumlu örgütsel davranış özelliklerini taşıyan kişilerin psikolojilerinin nasıl olduğunu açıklamaktadır. Psikolojik sermaye ölçütleri, kuramlara dayalı ve gelişime açık ölçütlerdir (Luthans vd., 2005: 253).

Psikolojik sermaye iş tatmini, motivasyon, iş performansı, iyilik hali, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları ile ilişki içerisindedir. Psikolojik sermaye, çalışanların kişisel kazanımları yanında mesleki anlamda da hayat kalitelerini arttırmaktadır (Luthans vd., 2005: 251; Luthans vd., 2007b: 6). Psikolojik sermayenin; ilgisizlik, stres, çatışma ve tükenmişlik ile negatif yönlü; performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, güçlendirme, pozitif etkinlik ve amaç oluşturma vb. unsurlarla pozitif yönlü ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Psikolojik sermaye kök bir yapıdır ve çalışanlardan beklenen iş tavırlarıyla ilgilidir (Luthans vd.; 2006: 387). Stresin kişilerin performansını olumsuz yönde etkilemesine karşı pozitif psikolojinin stresin azaltılmasında önemli bir rolü vardır (Malone, 2010: 4). Psikolojik sermaye, örgüt içerisindeki stres ile başa çıkmada önemli bir kaynak görevi görmektedir (Avey vd.; 2009: 677; James vd., 2009: 677). Psikolojik sermaye, mesleki ve örgütsel özdeşleşmeyi doğrudan, meslek yaşamını da dolaylı olarak etkilemektedir (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2010: 771). Dönüşümcü liderlik de psikolojik sermayeyi pozitif yönde etkilemektedir (Avey vd., 2008: 110).

Örgütsel davranış içerisinde psikolojik sermaye önemli yer tutmaktadır (Harms ve Luthans, 2012: 589). Psikolojik sermaye ile güvenilir liderlik ve örgütsel iklim pozitif ilişki içerisindedir (Eid vd., 2012: 55). Psikolojik sermayenin öğelerinden umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık; performans ve iş tatminine pozitif yönde etki ederken çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini de arttırmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007c: 774). Kişinin öz yeterliliği ile işinden duyduğu doyum ve işten ayrılma düşüncesi gibi örgütsel sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır (Luthans ve Youssef, 2004: 153).

Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, hemşirelerin psikolojik sermayelerinin hem örgütlerinin misyonunu benimsemeleri hem de örgütlerine bağlılıkları arasında pozitif ilişki olduğu anlaşılmıştır (Luthans ve Jensen, 2005: 304). Çalışanların psikolojik sermayeleri konulu bir başka çalışmada ise destekleyici bir örgüt iklimi içerisinde olan örgütlerde psikolojik sermayenin,

çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Luthans, 2002: 57).

Psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterliliğin, kişisel alan yanında örgütsel alanda da verimliliğe önemli katkıları olmaktadır (Bandura, 1997). Sağlık sektörü çalışanlarıyla yapılan çalışmalarda, psikolojik sermaye değişkeninin tükenmişlik, işe adanmışlık ve sinizm üzerindeki etki incelenmiştir (Çalışkan ve Erim, 2010: 667). Araştırma bulgularına göre, pozitif örgütsel davranış parametrelerinden iyimserlik kapsamının sinizmi azalttığı; umut kapsamının tükenmişliği azalttığı, umut ve iyimserlik kapsamının da işe adanmışlığı artırdığı görülmüştür. Bu yüzden yöneticilerin çalışanların psikolojik sermayelerini desteklemek ve geliştirmek amacıyla yatırım yapmaları gerekmektedir (Met, 2010: 894).

Luthans vd. (2007b: 9), psikolojik sermayenin, stres, tükenmişlik, çatışma gibi örgütsel çıktılarla negatif; örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, katılım, amaç oluşturma ve güçlendirme gibi örgütsel çıktılarla pozitif yönde ilişkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Psikolojik sermaye bileşenleri olan; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık ile etkinlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı bir ilişki vardır (Luthans ve Youssef, 2004: 143). Luthans vd. (2010: 41), psikolojik sermayenin iş performansının geliştirilmesine liderlik ettiğini belirtmiştir. Farklı bir çalışmada çalışanların performansları ile psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir (Uslu, 2010: 807).

Seligman ve Schulman (1986: 832), hayat sigortalarında satış departmanlarındaki çalışanlara yönelik yapmış oldukları çalışmada iyimserlik düzeyi yüksek olan çalışanların gösterdikleri performans ve yaptıkları satışların daha fazla olduğunu saptamıştır. Bakker ve Schaufeli (2008: 147), iyimserlik düzeyi yüksek çalışanların örgütlerine daha bağlı oldukları ve yaptıkları işi de sahiplendiklerini belirlemiştir.

Özkalp (2009: 495), pozitif psikolojinin önemine dikkat çekmiş ve psikolojik sermayenin bileşenlerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Met (2010: 892) psikolojik sermayenin, örgütsel davranışa kazandırdığı bakış açısı ve performans gibi olgularla ilişkisini anlamak istemiştir. Araştırması neticesinde psikolojik sermayenin örgütsel davranışa olumlu bakış açısı kazandırdığını ve çalışanların performansına pozitif yönde anlamlı etkisi olduğunu tespit etmiştir.

2.1.2.3. Psikolojik Sermayenin Özellikleri

Psikolojik sermaye hem kişisel hem örgüt için olumlu bir tutumu içermektedir. Psikolojik sermayenin, diğer sermaye türlerinden farkını Nelson ve Cooper (2009) aşağıdaki şekilde listelemektedir (akt. Polatçı, 2011):

- * Psikolojik sermaye, beşerî sermayeden daha kapsamlıdır.
- * Psikolojik sermaye, çalışanların olumlu bir örgüt yaşamına ulaşmalarını sağlar.
- * Psikolojik sermaye, ölçülebilir.
- * Psikolojik sermaye, eşsizdir.
- * Psikolojik sermaye, geliştirilebilir.
- * Psikolojik sermaye, çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütlerde çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini arttıracak yatırımların yapılması yaşam kalitesinin artırılmasına katkı sağladığı gibi, rekabet üstünlüğü de sağlar.

2.1.2.4. Psikolojik Sermayenin Önemi

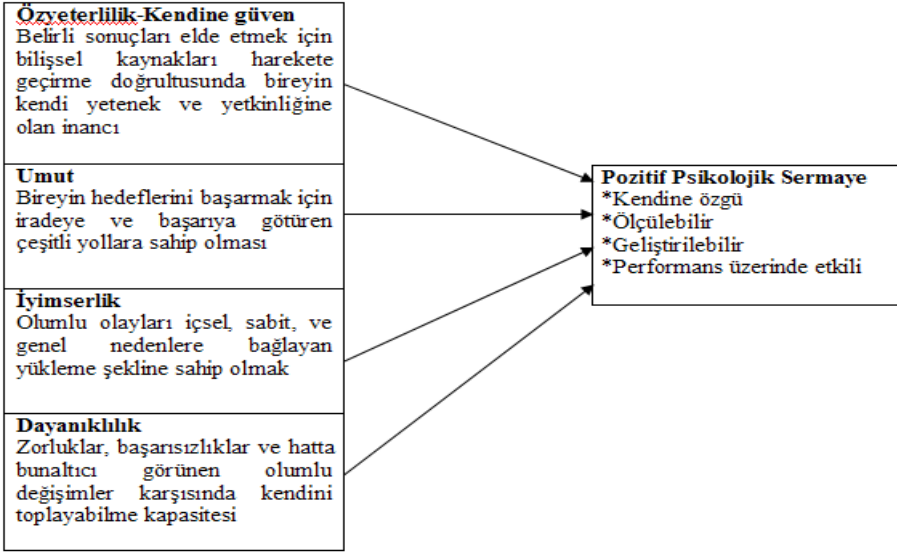
İnsan kaynakları, günümüz rekabet ortamında hayatta kalabilmenin yanı sıra rekabet üstünlüğü sağlamak ve gelecekte yaşanma ihtimali olan her türlü belirsiz durumlara hazırlı olmak için örgütlerin sahip olduğu en önemli değerdir. Bir örgütün rekabet üstünlüğü elde edebilmek için esas görevlerinden biri de çalışanların pozitif psikolojisini geliştirebilmektir (Luthans vd., 2004b: 143-160).

Psikolojik sermayenin güçlendirilmesi çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artırdığı için örgütlerin rekabet güçlerine pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Psikolojik sermaye başarılı bir şekilde yönetildiğinde, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları kolaylaşır. Günümüzün küreselleşen dünyasında verimliliğin artırılması hedefi ile işletmeler çalışanlarının pozitif davranışlarına katkı sağlamalıdır. Yöneticiler, çalışanlarının iş tatminini sağlamak ve psikolojik sermayelerini geliştirmek için onların refah düzeylerini de arttırmalıdır (Luthans vd., 2006: 387-393).

2.1.2.5. Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri

Psikolojik sermayeyi belirleyen: öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenleridir (Luthans, 2002: 59; Luthans vd., 2004: 47; Met, 2010: 889; Kümbül Güler, 2009: 127; Harms ve Luthans, 2012: 590-591). Psikolojik sermayenin bileşenleri şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Psikolojik Sermayenin Bileşenleri



Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004: 152

Öz yeterlilik, kişilerin belli çıktılara ulaşabilmek amacı ile sahip olduğu kaynakları harekete geçirme yeteneğine ve yetkinliğine olan inancını ifade etmektedir. İyimserlik kavramı, olumlu hadiseleri içsel ve genel sebeplere bağlayarak şimdi ve gelecekte başarılı olacağına ilişkin olumlu bir motivasyona sahip olunmasıdır. Umut kavramı, belirlenen hedeflere ulaşılması için uygulanan stratejide ısrarcı olma ve gerekli durumlarda da değişiklik yapabilmektir. Dayanıklılık kavramı ise zorluklar ve başarısızlıklar karşısında toparlanabilme kapasitesidir (Luthans vd., 2006: 388; Kümbül Güler, 2009: 125; Malone, 2010: 4; Peterson vd., 2011: 428). Aşağıda psikolojik sermayenin bileşenleri ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.

2.1.2.5.1. Öz yeterlilik

Bandura (1997), öz yeterlilik algısını kişinin, belirli bir performansı göstermek üzere gerekli faaliyetleri planlayıp, uygulama yetkinliği hususundaki kanaati olarak ifade etmiştir (Seferoğlu ve Akbıyık, 2005: 90). Sosyal Bilişsel Kuramcılar, kişinin öz-yeterlilik algısının, seçimlerini ve herhangi bir işi başarma noktasındaki gayretlerini güçlü biçimde etkilediğini ifade etmektedir (Seferoğlu ve Akbıyık, 2005: 90). Öz yeterlilik, hedeflenen sonuçlara ulaşma amacı ile bilişsel kaynakları harekete geçirmek için kişinin kendine olan inancıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Öz yeterlilik bileşeni, kişinin görevini en iyi şekilde yerine getirmesi için kendisini yetkin görme hissi olarak açıklanmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 115). Kısaca, öz yeterlilik,

“Görevimle alakalı faaliyetleri gerçekleştirebilecek yetkinliğe sahip miyim?” sorusuna yanıt vermektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 118).

Öz yeterlilik, kişinin zorluklar ile başa çıkabilmek amacıyla gerekli gayreti göstererek (Met, 2010: 892) vazifesine ilişkin etkinlikleri başarıyla yerine getirebileceğine has inancı ifade etmektedir. Kişinin kendi becerisine olan inancı, görevi esnasında daha çok gayret göstermesi ve karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebilmesi için çaba sarf etmesi ile sonuçlanmaktadır. Tam tersi durumda yani kişinin kendine olan inancının zayıflığı, yeteneklerini kullanamamasına sebep olmaktadır. Bu durum, kişinin yeteneklerini fark etmesini engellemektedir (Arslantaş, 2007: 230).

Literatürde öz yeterliliğe ait çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalara bakıldığında psikolojik sermaye bileşenleri içerisinde öz yeterlilik, kuramsal temeli en yoğun olan bileşendir. Çalışanların öz yeterlilik seviyeleri ile mesleki özdeşleşme seviyeleri arasında zayıf bir bağ vardır (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2010). Çalışanların öz yeterlilik düzeyleri, çalışma alanında iken yaratıcılık düzeyini artırmaktadır (Tierney ve Farmer, 2002, akt. Çınar, 2011). Kişinin öz yeterlilik algısının sosyal problemlerin çözümüne katkısının olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Öz yeterlilik algısının toplumsal öz yeterliliği, işe bağlılığı ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Kümbül Güler, 2009: 129). Öz yeterlilik, çalışanların performansları ile güçlü ilişki içerisinde (Avey vd., 2009: 680).

Öz yeterlilik, iletişim, kariyer seçimi, girişimcilik, işe yeni başlayanların eğitimi ve işe uyum sağlama süreçleri, yenilikçilik, iş tasarımı, iş zenginleştirme, takım performansı, yenilikçilik ve stres gibi parametreler üstünde tanımlayıcı güce sahiptir (Çalışkan ve Erim, 2010: 660). Öz yeterlilik işten ayrılmama düşüncesi gibi istenen sonuçlar ile ilişkilidir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Çalışanların iş tutumları, problem çözme ve yaratıcı ürünler geliştirme öz yeterlilik ile ilişkilidir (Zamahani, vd., 2011: 660). Öz yeterlilik düzeyleri yüksek olan çalışanlar yenilikçi fikirler ve ürünlerin ortaya konulması konusunda aktiftir. Öz yeterlilik, gelecekte ortaya çıkabilecek yeni çalışma alanlarında veya alternatif iş bulma konusunda rol oynamaktadır (Chen ve Lim, 2012: 813).

2.1.2.5.2. Umut

Umut kelimesinden günlük hayatta çokça bahsedilmektedir (Avey vd., 2009: 681). İnsanların belirlenen hedeflere ulaşmaları için çeşitli stratejiler bulmaları ve bu stratejileri kullanırken yeteneklerinden yararlanmaları şeklinde ifade edilmektedir (Luthans vd., 2005: 253). Kişiyi hedeflerine ve amaçlarına

ulaştıracak dinamik bir güç olan umut, hayal etmek veya rüya görmek değildir (Luthans vd., 2006: 388). Bireylerin hedeflerini ve amaçlarını tanımlamaktadır (Luthans vd., 2006: 388). Umut, kişilerin hedeflerine planladıkları süre içerisinde ulaşabilmeleri için gösterdikleri gayret ve belirlenen hedeflere ulaşırken kullanabileceği çeşitli yöntemleri planlamasıdır (Jensen ve Luthans, 2006: 261). Umut, hedeflere ulaşma amacı ile çalışmak anlamındadır (Met, 2010: 892). Umut, kişilerin hedeflerine ulaşırken harcadıkları enerji ile motivasyon durumu olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2004: 47). Umut, başarıya ulaşmak için farklı stratejiler kullanabilmektir (Malone, 2010: 4). Umut düzeyi yüksek olan kişiler, bilinen stratejiler ile hedeflerinden yaklaşmadıkları zaman alternatif stratejiler üretebileceklerine inanırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 739).

Çalışma yaşamında umudun etkisi sorgulandığında, umudun örgütlerdeki performansı olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007c: 330). Umut seviyesi yüksek çalışanları olan örgütlerin performanslarının da yüksek olduğu ve bu çalışanlarla örgütlerin kâr oranlarının arttığı görülmektedir. Umut düzeyi yüksek yöneticilerin de performanslarının diğer yöneticilere göre daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların umudu ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır (Luthans ve Youssef, 2007c: 330). Yüksek düzeyde umuda sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı, işten ayrılma düşüncelerinin de azaldığı görülmektedir.

Umut, işe yeni başlayan çalışanların motivasyonunu artıran, verilen görevleri başarıya ulaştıracak yolların tasarlanmasını sağlayan bir unsurdur (Kümbül Güler, 2009: 130). Umut eğitim ve sporla alakalı etkinliklerle olumlu etkileşim içindedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 739). Umut düzeyi az olan kişilerin, umutsuzluklarının hayatlarını durgunlaştırdığı, bunalım davranışları için ortam oluşturduğu görülmektedir. Umudunu yitirmiş kişilerde; motivasyon düzeyinde azalma, bunalım seviyesinde artma ve güçlüklerle boyun eğme gibi olumsuz davranışlar görülmektedir (Kıymet vd., 2010: 165).

Çalışanların umut düzeylerinin düşük olmasının örgütü olumsuz yönde etkilediğini gören yöneticiler, örgütlerde çalışanlarının umut düzeylerinin artırılması için eğitimler planlamaktadır (Avey vd., 2009: 681). Çünkü umut, insanı çalışma hayatının yanında gündelik hayatında da zinde tutar. Bu zindelik ile birlikte kişiyi geleceği için planlar yapmaya ve hayatına yön vermeye teşvik etmektedir.

2.1.2.5.3. İyimserlik

İyimserlik, olaylara olumlu bir bakış açısıyla bakmaktır (Kaya vd., 2007: 76). İyimserlik, gün geçtikçe hedeflere olan uzaklığın azalacağına ve hedeflere ulaşmak için belirlenen stratejilerle birlikte başarının yakalanacağına olan inançtır. İyimserlik, kişinin gayesi uğruna gayret göstermek ile hayatta iyi durumlarla karşılaşma beklentisidir (Kümbül Güler, 2009: 130). Polyannacılık ve hayalperestlik, dünyaya pembe gözlüklerle bakmak değildir (Baltaş, 2001: 185). Bu ifadeler bir örnekle açıklandığında; örgütteki çalışanlardan ödüllendirilmiş olan biri eğer iyimserse şöyle bir anlam yüklemeye bulunmaktadır. “Ben örgüt içerisinde başarılı çalışmalarımın dolayısı ödüllendirildim, başarılı olduğum her an aynı biçimde ödüllendirileceğim ve hayatın her bölümünde başarılı olduğum zamanlarda ödüllendirileceğimi biliyorum”. Böylelikle kişiler, hayatlarındaki pozitif yaşantıları her daim hatırlayarak motivasyonunu yükseltmektedir. İyimserlik, pozitif örgütsel davranış hareketinde yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Özkalp, 2009: 493). İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarılı olabilme, hedefleri gerçekleştirmek için doğru kararlar verme anlamındadır (Malone, 2010: 4). İyimserlik, şimdiki zamanda ve gelecekte başarılı olabilme adına olumlu davranış ve beklentilerdir (Met, 2010: 892).

İyimser kişiler, karşılaştıkları durumlar karşısında her zaman pozitif bir bakış açısı taşımaktadır. Hayattaki negatif durumlardan ve umutsuz bir ruh hali taşımaktan kendilerini uzaklaştırmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 740). Lakin bu durum iyimser kişileri yaptıkları değerlendirmelerde gerçeklikten uzaklaştırmamalıdır. Çünkü psikolojik sermayenin bileşeni olarak iyimserlik, pozitif ve negatif durumların neticelerini, gerçekçi bir biçimde değerlendiren özelliğe sahiptir (Kümbül Güler, 2009: 131). Yani, iyimser kişiler kendilerine realist hedefler belirlemekte ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gayret etmektedir (Malone, 2010: 5). İş yaşamında, iyimserliğin birçok olumlu tarafı vardır. Örgüt yöneticilerinin, işletmelerine personel alım kriterlerinde iyimserlik kavramını da değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Örneğin, insan kaynakları yöneticisi Wearhouse, çalışanları belirlerken, kişilerde eğitim ve deneyimden daha çok iyimserliğin işe alım ölçütlerinden biri olduğunu söyleyerek; yaşamdan keyif almasını bilen kişilerle çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir (Luthans, 2002: 57). İnsan kaynakları yöneticisi olan Wearhouse’un bu ifadeleri, onun iyimserlik kavramına verdiği değeri göstermektedir.

Çalışanlar incelendiğinde, örgüt içerisindeki huzursuzlukları iyimserlik anlayışının çözdüğü anlaşılmaktadır (Avey vd., 2009: 681). Hatta çalışma hayatlarında başarılı olan çalışanların daha iyimser oldukları bilinmektedir

(Baltaş, 2001: 185). İyimser kişiler, karşılaştıkları olumsuz durumların ve yenilgilerin kişisel yanlışlardan kaynaklanmadığına inanırlar. Karşılaşılan olumsuz durumların daha çok şartlara, kötü şansa ve diğer kişilerin etkisiyle oluştuğuna inanmaktadırlar. İyimserlik, aynı zamanda kaygı düzeyini azaltarak kişinin kendisini daha iyi hissetmesini sağlamaktadır. İyimser düşünce yapısı stresle başa çıkabilmek için önerilen metotlar arasındadır (Kaya vd., 2007: 76). İyimserlik düzeyi az olan kişilere bakıldığında ise pasiflik, başarısızlık ve bunalım düzeylerinde artış olduğu anlaşılmaktadır (Luthans, 2008: 211).

Yapılan araştırmalara iyimser çalışanların daha fazla çaba göstermeye isteklendirilebildikleri ve güçlükler karşısında sabırlı olabildikleri görülmektedir (Keleş, 2011: 347). İyimserliğin maddi ve manevi sağlığı ve mesleki motivasyonu olumlu etkilediği saptanmıştır (Özkalp, 2009: 493). Ayrıca iyimserlik yüksek performans gösterme ve işe devamsızlık oranında düşme gibi olumlu çıktıları pozitif yönde etkilemektedir (Luthans ve Jensen, 2005: 306).

Psikolojik sermaye yapısını oluşturan bileşenlerden biri olan iyimserliğin, örgüte olumlu katkılar sağladığı, çalışanların iyimserlik seviyelerini artırmaya yönelik çalışmaların yapılması gerektiği ve örgütle birlikte çalışanlarına da katkı sağlayacağı yapılan araştırmaların bulgularından anlaşılmaktadır.

2.1.2.5.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık bileşeni, kişilerin karşılaştıkları istenmeyen durumlara karşı gösterdiği olumlu tavır şeklinde açıklanmaktadır (Masten ve Reed, 2002: 75). Bu bileşen, bazı kişilerin diğer kişilere göre çevrelerindeki stres düzeyinden daha az etkileniyor olmalarını açıklayabilmek için geliştirilmiştir (Kümbül Güler, 2009: 133).

Dayanıklılık, “zorluklar, çatışmalar, başarısızlıklar ve artan sorumluluklara rağmen kendi kontrolünü sağlayan geliştirilebilir bir kapasite olarak” ifade edilmektedir (Youssef ve Luthans, 2007c: 778). Dayanıklılık; sorun ve güçlüklerle karşı gücünü kaybetmemek ve hedefe ulaşabilmek için farklı stratejik yöntemler kullanarak başarıya ulaşmaya gayret etmek anlamındadır (Met, 2010: 892). Psikolojik dayanıklılık, kişilerin içinde buldukları sıkıntı, belirsizlik, çatışma ve başarısızlığa rağmen başarılı olmaya yönelik harekete geçmeyi kapsamaktadır.

Yaşam boyunca devam eden, kişinin çevresi ile değişime karşı verdiği mücadeleleri kazandığı hassas bir süreçtir (Keleş, 2011: 348). Dayanıklılık; kişinin tehlikeli durumlar karşısındaki uyumudur. Kişinin pozitif ve negatif

şartlara karşı göstermiş olduğu gayretidir. Kişinin güçlüklerle başa çıkıp zorluklara karşı gösterdiği dayanma gücüdür (Özkalp, 2009: 494).

Psikolojik sermaye yapısı içinde psikolojik dayanıklılığın var olmasının sebebi, çalışanlar yanında yöneticilerde de bulunan güçlü bir yeti olmasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007c). Psikolojik dayanıklılık, çalışanların örgüt içerisindeki stresli durumlarla baş etmesini kolaylaştırmaktadır (Keleş, 2011: 348). Karşılaştıkları olumsuz durumlardan kaynaklı stres ile başa çıkan çalışanlar, eskisinden daha iyi performans gösterebilmekte ve değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

Psikolojik dayanıklılık, kişinin içinde bulunduğu sosyal durumla ilişkisi sonucunda karşılaştığı risklerin üstesinden gelmek için gösterdiği gayreti ve gerçekleştirmek istediği hedefler ile ilgili uyumunu içermektedir (Olsson ve arkadaşları, 2003: 3). Sürekli değişim içerisinde olan iş dünyasında, dayanma gücü yüksek çalışanlar, yaratıcı olmanın ve değişimlere kolayca ayak uydurabilmenin yanında karşılaştıkları engellerin üstesinden gelebilmektedir (Avey vd., 2008b: 430-452). Örgütlerde, çalışanların performansının artırılması için dayanıklılığa önem verilmektedir (Luthans vd., 2005: 254). Çalışma hayatında değişim ve dönüşüm yaşayanların dayanıklılığı performanslarını artırmaktadır (Luthans vd., 2007a: 547). Dayanıklılığın, çalışanların iş tatminine, işe bağlılığına ve mutluluğuna da pozitif anlamda etki ettiği görülmektedir (Luthans vd., 2007a: 547). Kişilerdeki dayanıklılık seviyesinin yüksek oluşu, çalışma hayatlarındaki hızlı değişimlerde yaratıcı olmaları, değişime uyum sağlamaları ve zorluklarla baş edebilmeleri sonuçlarını doğurmaktadır (Luthans vd., 2005: 254). Örgütlerdeki psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanlar, örgütlerin zor zamanlarında, herhangi bir sağlık sorunuyla karşılaşmadan ve yüksek performans düzeyi ile çalışma hayatlarını sürdürebilirler (Luthans vd., 2007a: 547).

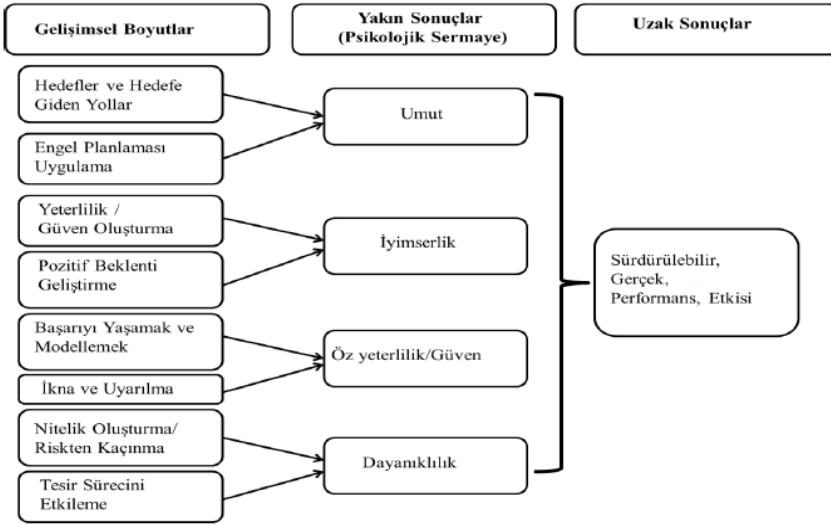
Örgütlerde çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyelerinin artırılmasının, karşılaşma olasılığı olan problemlere çözüm bulabilme becerilerini kazandırmak, çalışanların psikolojik olarak iyi hissetmeleri, örgütü de belirsiz ve olumsuz durumlara karşı her daim güçlü ve hazır hale getireceği düşünülmektedir.

2.1.2.6. Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi

Günümüz örgütlerinde değişimlere ayak uydurabilmek için pozitif psikolojiye olan ihtiyaç artmıştır. Bu durum, örgütlerde çalışanların problemlerinin çözümü açısından önemlidir. Çalışanların, kendilerini mutlu hissedeceği çalışma koşullarının sağlanması ile birlikte performans düzeylerinde artış yaşanması ve mesleki kariyerlerinde başarılı olabilmeleri için psikolojik

sermayeleri yönetilmeli ve geliştirilmelidir (Luthans vd., 2010: 41). Bununla birlikte günümüz rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için örgütlerin insan kaynaklarına yaptıkları yatırımlar da artmaktadır. Yapılan yatırımların geri dönüşünü sağlamak için çalışanların psikolojik kapasiteleri, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık geliştirilebilmekte ve yönetilebilmektedir (Luthans vd., 2004: 48).

Psikolojik sermayenin geliştirilmesi için yapılacak eğitimler, teknik programlar, hedef belirleme, grup öğrenme süreç ve egzersizleri gibi önceden tecrübe edilmiş yöntemlerden oluşmaktadır. (Luthans, 2012: 3). Verilecek olan eğitimler ile kişilerin mesleki hayatında çalışma performansını artırma ve iş doyumunu sağlama gibi kazanımlar sağlayabilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 134). Psikolojik sermaye geliştirme modeli aşağıda bulunan şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Pozitif Psikolojik Sermaye Geliştirme Modeli

Kaynak: Luthans vd., 2007b: 146.

2.1.2.6.1. Öz yeterlilik Düzeyini Geliştirme Yolları

Psikolojik sermayenin tüm unsurları gibi, çalışma yaşamında kişilerin performansına katkı sağlayan öz yeterlilik, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir özelliktir (Kümbül Güler, 2009: 135). Öz yeterlilik geliştirilmesinin, dört boyutu olup bunlar; pratiğe geçirme, sözlü ikna, vekâleten öğrenme, psikolojik ve fizyolojik durumlardır (Luthans vd., 2008: 211).

Öz yeterlilik geliştirme metotlarından olan başarı tecrübeleri, en etkili öz yeterlilik geliştirme metotlarından biridir. Bu teknikte çalışanların veya yöneticilerin, özel olarak hazırlanmış çalışma ortamında, kademeli şekilde zorlaştırılan görevlerde başarıyla ulaşmaları sağlanarak güven duyguları artırılabilir (Kümbül Güler, 2009: 135). Yüksek performans algılaması öz yeterlilik duygusunu artırmaktadır. Kişilerin olayları anlayış biçimleri ve değerlendirmeleri önemlidir (Özkalp, 2009: 493).

Öz yeterliliğin geliştirilmesinde, temsili öğrenme veya modelleme tekniği kullanılmaktadır. Bu teknik, tecrübe edinmenin çok riskli ve yüksek maliyet gerektirdiği durumlarda yüksek tecrübe sahibi kişilerden veya ilgili bir modeli izleme ile gerçekleşen bir metottur (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Eğitim yöneticileri, eğitime katılanların eğitimin başlangıcında belirlenmiş olan kişisel hedeflere sosyal ikna yoluyla ulaşmalarına yardımcı olarak, başarıyı ve başarı modellemesini tecrübe etmelerini sağlar. Sosyal ikna yöntemi, diğer yöntemler kadar güçlü kazanımlar edinebilmede etkisi olan bir yöntemdir. Sosyal ikna yönteminde, toplum tarafından saygın olarak görülen bir kişinin ikna yoluyla çalışan kişilerin mevcut görevlerinde başarıya ulaşabileceği düşüncesini aşılmalıdır. Negatif söyleşilerin kişileri olumsuz etkilemesi, pozitif söyleşilerin olumlu sonuçlar ortaya çıkarmasına göre daha etkili olmasına karşın; gerçek bilgilerle kullanılan sosyal ikna yöntemi etkili olur (Kümbül Güler, 2009: 135). Yapılan işin zorluk düzeyinin, performanslarını sergiledikleri koşulların, hatta kişilerin fiziksel ve duygusal hallerinin de bu görüşün gelişimini etkilediği bilinmektedir (Özkalp, 2009: 493).

Kişilerin fiziksel ve psikolojik görünüşlerinin iyi olması, fiziksel ve ruhsal durumun ve öz yeterliliğin geliştirilebilmesi için ön koşuldur. (Kümbül Güler, 2009: 136). Kişiler negatif duygular içerisindeyse, yorgunluk ve stres var ise kendine güven duygusunda azalış söz konusu olabilmektedir. Bundan dolayı, kişilerin belli davranışlarda bulunmaya istekli olması için fiziksel ve psikolojik anlamda hazır olmaları, öz yeterliliklerini geliştirmek için önemli bir başlangıç aşamasıdır (Kümbül Güler, 2009: 136).

Kişilerin öz yeterliliklerini geliştirmede, pozitif geri bildirim yöntemi etkilidir. Pozitif geribildirim yöntemi (Luthans ve Youssef, 2007c: 329), alıcının bilgiyi olumlu algılayarak ve yorumlayarak göndericiye herhangi bir iletişim kanalı aracılığı ile tepki verme süreci olarak değerlendirilmektedir (Solmuş, 2004: 117).

2.1.2.6.2. İyimserlik Düzeyini Geliştirme Yolları

Yapılan çalışmalarda, öz yeterlilik ve umut arttığında, bunun iyimserliği de artırdığı görülmüştür. (Luthans vd., 2006: 389). Seligman vd. iyimserliği, pozitif psikoloji akımı içerisinde olumlu yükleme olarak ifade etmektedir. Olumlu yükleme, kişilerin karşılaştıkları pozitif durumları içsel nedenlerle; negatif durumları da dışsal nedenlerle açıklamalarıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Örgüt çalışanlarına olumlu yükleme yapılabilmesi için bu bakış açısının kişilerde geliştirilmesi gerekir.

Örgütlerde gerçekçi ve esnek iyimserlik geliştirmek amacı ile uygulanabilir üç yöntem sunulmaktadır (Luthans vd., 2007b: 101). Bunlar: geçmiş için hoşnutluk, günümüz için memnuniyet, gelecek için fırsat aramadır. Geçmiş için hoşnut olma tekniği; iyimserlik doğrultusunda olayların gerçeklerini kabul eden olumlu bir yeniden çizim tekniğidir. Günümüz için memnuniyet tekniği ise; mevcut durumun olumsuzlukları yanında olumlu yönleri de yansıtılarak bu olumlu yönlerden faydalanılabilir fikri yer almaktadır. Çalışanlar zorluklara rağmen ortaya konulan pozitif sonuçlardan memnun olmayı öğrenmelidir. Gelecek için fırsat arama tekniğinde; gelecekte de başarılı olmak için olumlu yüklemde bulunularak başarının artırılmasını sağlayacak algı ve gerçek arasındaki farklılığı anlayabilmektir. Bu algı ile kişiler, karşılaştıkları fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilecektir (Kümbül Güler, 2009: 139).

Çalışanlar sürekli iyimser olmalı ama hakikatten uzaklaşmamalıdır (Kümbül Güler, 2009: 139). İyimserlik, pozitif sermaye kapsamında esnek ve gerçek olmayı ifade etmektedir (Avey vd., 2009: 681). Yöneticiler ve çalışanların geliştirebildikleri esnek ve gerçek iyimserlik durumları, iyimserliğin olması gereken şeklidir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

İyimserlikte, pozitif olaylar içsel sebeplere, negatif olaylar dışsal sebeplere bağlanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 740). İyimserliğin, mesleki başarıda motive edici etkisi vardır ve iş hayatında pozitif bir güç oluşturmaktadır (Özkalp, 2009: 494). İyimser kişiler iş hayatında daha fazla çalışmaya motive edilebilen, moral düzeyi yüksek olan, yüksek beklentileri ve ulaşılabilir hedefleri olan, zorluklar karşısında daha sabırlı olan kişiler olmaktadır. Bazı meslek gruplarında iyimser olan çalışanlar örgüte daha çok katkı sağlamaktadır. Mesela, halkla ilişkiler ve satış temsilciliği gibi müşterilere hizmet verilen meslek gruplarında iyimser düşüncenin birçok yararı vardır (Özkalp, 2009:494).

2.1.2.6.3. Umut Düzeyini Geliştirme Yolları

Umut, kişilerin gelecekteki olası durumlara kolayca uyum sağlamaları için onlara güç veren, gelecekle ilgilenip anlam bulmasını sağlayan, olaylara pozitif bakmayı destekleyen, başka insanlar ile ilişkiyi sürdürmeye yardımcı olan bir kavramdır. Umut düzeyini geliştirmek için, kişiyi hedeflere ulaştıracak yolların planlanması ile geliştirilmesine yönelik faaliyetler yapılır (Snyder 1991: 358). Umut, önemli bir güçtür, önemli bir duygudur, motivasyonda önemli bir rolü vardır, kişilerin geleceğe uyum sağlayabilmesini, hedef belirlemesini, gelecekle ilgili seçimler yapmasını ve yerinde kararlar almasını sağlamaktadır (Kıymet vd.,2010: 165). Umut düzeyinin geliştirilmesi ve yönetilmesi de bu gibi nedenlerden dolayı önemlidir. Örgütlerde umut düzeyinin yönetilmesi ve geliştirilmesi amacı ile bir metot ve bu kapsamda yapılması gerekenler belirlenmiş olup bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 147);

1. Amaç belirleme,
2. Adım atma,
3. Hazırlıklı olma,
4. Güven aşılama,
5. Katılımcı girişim,
6. Durum planlaması yapma,
7. Zihinsel tekrarlama yapma,
8. Yeniden amaç belirlemektir.

Örgütteki çalışanların umut düzeylerini geliştirme yöntemlerinden birincisi; amaç belirleme olup kişisel amaçlar belirlendikten sonra bu amaçlara ulaştıracak yollar da geliştirilmektedir (Luthans vd., 2006: 389). Hedefe giden birçok strateji geliştirilir, stratejilerin uygulanma imkânına bakılmadan beyin fırtınası yapılması teşvik edilir. Ayrıca kişilerin hedeflerini açıkça dile getirmesine yardımcı olan eğitimler, kişilerde umut düzeyini arttıran yöntemdir (Kümbül Güler, 2009: 136). Eğitimler, kişilerin umudunun inşa edilip desteklenmesinde başarı sağlamakta olup, işletmelerde umut, eğitimlerin neticesinde güçlenmektedir (Avey vd., 2009: 681). Yapılacak eğitimlerle kişilerin başarıya ulaşmak için farklı yollar bulma kabiliyeti geliştirilerek umut düzeyleri artırılır (Kümbül Güler, 2009: 136). Umut düzeyinin geliştirilmesi amacıyla belirlenmiş olan amaç ve hedeflere yönelik olarak çalışanların aşamalı olarak ilerleme tecrübesini yaşamaları sağlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004:155).

Hazırlıklı olma yöntemi, oluşabilecek sorunları farklı yollar ile çözebilme becerisini artıran, beklenmedik durumlar ve olasılıklar karşısında her zaman hazırlıklı olabilme ile alternatif çözüm önerilerinin keşfedilebileceği senaryo analizlerinden oluşmaktadır. Güven aşılama yöntemi, sadece en son kazanılan başarı üzerine odaklanmayan ve amaçları gerçekleştirmek için doğru çalışma süreçlerinden belirlenenlerin onaylanmasıdır (Luthans vd., 2004: 48). Örgüt yöneticilerinin çalışanlara inanç aşılması, kişilerin isteklerini zenginleştirme kanalı ile olmaktadır. Bu yöntem çalışanların başarıya umutlarını arttırmak için fayda sağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155). Katılımcı girişim, çalışanların sorumluluk üstlenmeleri ve kendi kontrollerini gerçekleştirmeleridir (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Zihinsel tekrarlama, çalışanların yaşanacak değişimlere ayak uydurarak belirlemiş olduğu hedefe ulaşmak için belirlenen yolları geliştirebilen diğer bir yöntemdir. Bu yöntemde, çalışanlar karşılaşılabilecekleri engelleri gözünde canlandırmakta ve bu engeller ile başa çıkabilmek için çeşitli yolları zihninde oluşturmaktadır. Yeniden amaç belirleme yönteminde, gerçekleştirilmek istenen amacın önüne görünen bir engel çıktığı zaman, amacın değiştirilerek umutsuzluk duygusunun yaşanmamasıdır (Kümbül Güler, 2009: 138). Mesela, öğretmenler pandemi sürecinde, yüz yüze eğitimle ilgili yaşadıkları engeller karşısında uzaktan eğitim metodu ile yollarına devam etmişlerdir. Bunların yanında umut, mesleki ve sosyal başarı sağlarken bir sorun ile karşılaşıldığında sorunların çözümüne katkı sağlamaktadır (Luthans ve Jensen, 2005: 306). Umudun, kişilerdeki olumlu etkilerine bakıldığında, umut düzeyinin geliştirilebilmesi için yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

2.1.2.6.4. Dayanıklılık Düzeyini Geliştirme Yolları

Kişiler hem örgüt içerisinde hem de günlük hayatlarında her an olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 142). Olumsuz durumlarla başa çıkabilmek amacıyla kişilerin dayanıklılığını geliştirmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Avey vd., 2009: 682).

Psikolojik dayanıklılık seviyesini geliştirmek için proaktif ve reaktif olmak üzere iki farklı yaklaşım vardır. Proaktif metotta; risk, varlık ve süreç odaklı olmak üzere üç yöntem vardır (Çetin, 2011: 375). Risk odaklı yöntem, istenmeyen sonuçların önlenmesi amacı ile riskli görünen durumlardan kaçınmaktır. Varlık odaklı yöntemde amaç, pozitif sonuçların olasılığını artırabileceği, insan sermayesi, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye seviyelerini arttırmaya çalışmaktır. Örgüt yöneticilerinin, çalışanların mesleki gelişimleri için sürekli eğitimler düzenlemesi, bu anlamda gayret gösteren çalışanlarını

da ödüllendirerek katkıda bulunması gerekmektedir. Örgütlerde, bilgi, beceri, yetenek, kişisel özellik ve sosyal ilişkiler çalışanların performans kriterleri olabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007c: 333). Süreç odaklı yöntem ise öz yeterlilik kapsamını içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Süreç odaklı yöntem, risk faktörlerini yönetmek için, uygun varlık unsurlarının karışımını belirleme, uygulama ve geliştirmeyi hedef alır (Luthans vd., 2007b: 116-126). Öz yeterliliğin geliştirilmesi amacı ile kullanılan yöntemler süreç odaklı yöntemde de geçerlidir (Luthans vd., 2006: 35).

2.1.2.7. Psikolojik Sermaye ile İlgili Araştırmalar

Psikolojik sermaye ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında psikolojik sermaye ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkinin sıklıkla incelendiği görülmüştür (Polatçı, 2011, 2014). Polatçı (2011) çalışmasında psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisini belirlemek için Tokat ilinde çalışan doktor, polis, akademisyen, hemşire ve banka çalışanlarından toplamda 361 işgörene anket uygulamıştır. Araştırmada, kişilerin sahip olduğu psikolojik sermaye düzeylerinin çalışma performanslarına olumlu yönde etki ettiği gözlenmiştir.

Psikolojik sermayenin iş performansına etkisini anlamaya çalışan birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan biri olan Erkuş ve Afacan Fındıklı (2013) çalışmalarında pozitif psikolojik sermayenin iş doyumunu ve çalışma performansının örgütten ayrılma düşüncesine olan etkisini araştırmıştır. Araştırmaya hemşire, akademisyen, polis ve öğretmen gibi çeşitli mesleklerden oluşan 572 çalışan katılmıştır. Erkuş ve Afacan Fındıklı (2013) çalışmalarında, pozitif psikolojik sermaye ile çalışma performansı arasında pozitif yönlü, işten ayrılma düşüncesi ile negatif yönlü ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir.

Akçay (2011) imalat sektöründe etkinlik gösteren bir şirketin 478 çalışanıyla yaptığı çalışmada, psikolojik sermaye bileşenlerinin iş doyumunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir.

Çetin ve Basım'ın (2012) yaptıkları çalışmaya kamu kurumlarında alt ve orta seviyede görev yapan 235 yönetici katılım sağlamıştır. Çalışma neticesinde, örgütsel psikolojik sermaye yapısında psikolojik sermayenin dört alt boyutu olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olduğu doğrulanmıştır.

Çoban (2013), örgütlerde çalışanların psikolojik sermaye algılarının örgütsel adalete ve örgütsel bağlılığa nasıl bir etkisi olduğunu tespit etmek amacı ile bir çalışma yapmıştır. Telekomünikasyon sektör çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonucunda psikolojik sermaye algılarının hem örgütsel adalet hem de

örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif ilişki içerisinde olduğunu belirlenmiştir.

Çalışanların psikolojik sermaye seviyeleri ile iş tatmini ilişkisini anlamaya yönelik araştırmalar da literatürde geniş yer bulmuştur. Akçay 2012 yılındaki araştırmasında makine işi yapan bir firmadaki 450 çalışan ile psikolojik sermayenin iş tatminine etkisini belirlemek amaçlı bir çalışma yapmıştır. Çalışma neticesinde psikolojik sermayenin alt bileşenlerinin hepsinin iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Erkmen ve Esen (2012), araştırmalarında bilişim sektöründeki çalışanların psikolojik sermaye seviyelerini ölçmek ve demografik değişkenlerin ölçüm sonuçlarını ne yönde etkilediğini belirlemek istemiştir. Çalışmaya bilişim sektöründeki çalışanlardan 155 kişi katılmıştır. Çalışanların eğitim durumlarının, psikolojik sermaye seviyelerini etkilemediği tespit edilmiştir. Araştırma, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların çoğunlukla yönetici pozisyonunda ve erkek olmaları yanında diğer çalışanlara göre daha yaşlı ve kıdemli olduklarını göstermiştir.

Çelik ve Tabak (2014: 164), Akdeniz Bölgesindeki 719 otel çalışanıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma neticesinde, psikolojik sermayenin işten ayrılma düşüncesine negatif yönde etki ettiği anlaşılmıştır.

Avey ve arkadaşları (2011), psikolojik sermaye ile çalışanların istenilen davranış parametreleri arasında pozitif yönde bir bağ olduğunu belirlemiştir.

Norman (2006), A.B.D’de farklı iş kollarında çalışan 304 kişi ile yaptığı çalışmada, psikolojik sermayenin güven üzerindeki etkisini incelenmiştir. Araştırma bulgularında, yöneticilerin psikolojik sermaye seviyesinin çalışanların güvenini etkilediği görülmüştür.

Baron, Franklin ve Hmieleski (2013), psikolojik sermaye ile hissedilen stres arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya, Amerika Birleşik Devletleri’nden 160 işletmenin patronu katılmış olup hissedilen iş stres düzeyi düşük düzeyde çıkmıştır. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan kişilerin stres düzeyinin düşük olduğu görülmüştür.

Abbas, Raja, Daar ve Bouckenoghe (2014), psikolojik sermayenin iş doyumuna olan etkisini incelemiştir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyi arttığı zaman, iş doyumunu ve iş performansında da artış yaşandığı gözlemlenmiştir.

Luthans ve arkadaşları (2005), Çin’de üç firmada yaptıkları araştırmada çalışanların psikolojik sermaye algıları ile çalışma performansları arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların psikolojik sermaye algıları arttığında çalışma performanslarının da artış gösterdiği görülmüştür.

Xanthopoulou, Bakker ve Schaufeli (2007) 714 Hollandalı teknisyen ile yaptığı çalışmada, psikolojik sermayenin işe adanmışlık duygusuna pozitif yönde etki ettiğini tespit etmiştir.

Gooty, Gavin, Johnson, Frazier ve Snow (2009), psikolojik sermayenin çalışanların dönüşümcü liderlik düşüncesi arasındaki ilişkisini incelemiştir. Araştırmaya, ABD’de eğitim veren bir üniversitenin 190 çalışmanı katılmıştır. Araştırma bulgularına bakıldığında, dönüşümcü liderlik düşüncesi ve psikolojik sermaye arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Gooty vd. (2009), A.B.D.’de eğitim veren bir üniversitedeki bando ve orkestra üyelerinden 158 kişiyle yapılan çalışmada psikolojik sermayenin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Bu kısma kadar psikolojik sermaye konusu hakkında bilgi verilmiş olup, devamında çalışmanın ikinci konusu olan örgütsel muhalefet hakkında bilgi verilecektir.

2.2. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Örgütsel muhalefet, örgüte ait politikaların yanında bu politikaların uygulanış biçimleriyle alakalı aykırı düşüncelerin ifade edilmesidir (Kassing 1997b, s.326). Modern örgütlerde, örgüt içi ya da dışındaki kişilere memnuniyetsizlik duygusunun ifade edilme biçiminde farklılıklar vardır (Garner, 2009).

Örgütsel muhalefet olağan duruma kıyasla çelişki ve uyumsuzluk sürecidir (Kassing, 1997). Örgüt açısından olumsuz bir süreç gibi gözükse de aksine, örgütsel muhalefet göz ardı edildiği ya da dikkate alınmadığı zaman örgüt açısından olumsuz neticeler doğurabilir. Örgütsel muhalefet, örgüt içerisindeki demokrasinin gelişmesine katkı sunarken, diğer taraftan da örgütte yaşanabilecek problemlerin analiz edilmesini kolaylaştırmaktadır (Kassing, 2002: 190).

2.2.1. Muhalefet Kavramı

Muhalefet, esasında siyaset bilimine has bir kavram olup birçok alanda ve yönetim biliminde de ilgi görmektedir. Muhalefet kavramı Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde; “bir tutuma, bir davranışa veya bir düşünceye karşı olmak” şeklinde açıklanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Muhalefet kavramı Latince “dissentire” sözcüğünden türetilmiş bir kelimedir. Dis “farklı” manasına gelirken, sentire “hissetmek” manasındadır. Muhalefet kavramı da “farklı hissetmek” olarak ifade edilmektedir (Kassing, 1997: 312). Muhalefet kelimesi, Arapça h-I-f kökünden gelmiş olup, “herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı” manasındadır (Ardoğan, 2004).

Muhalefet kavramının zemininde itiraz etme ve karşı çıkma davranışı bulunmaktadır. Bu davranış, mevcut durum veya görüşe manidar sebeplerle karşı çıkma davranışıdır. Muhalefet, kişilerin farklı görüş, talep ve hedeflere sahip olmanın neticesi olarak uzlaşamama durumudur. Bu uzlaşmazlık farklı bir durum, bir tavır ve davranış meydana getirecektir (İmamoğlu, 2018).

Kültür, sorumluluk, güç ve hesap verebilirlik gibi durumsal faktörler, çalışanların muhalefet etme düşüncelerini etkileyen çeşitli faktörler ve tetikleyicilerdir (Mercedes, 2014). Örgüt çalışanları, örgütlerini geliştirebilmek için mevcut veya olası problemlere çözüm önerebilmeli, daha verimli ve etkin olmak için ne yapmaları gerektiğini sorgulayabilmelidir. Muhalif fikirlerin rahatça dile getirilebildiği örgütlerde, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyi artacaktır. Örgütlerde, yöneticilerin herhangi bir konuda karar belirtmeden önce en doğru kararı almak için alınacak kararlardan etkilenecek herkesin görüşlerini almaları gerekmektedir (Garner, 2013).

İnsanların umut ettiği durum ile tecrübe ettiği durum arasında uyumsuzluk yaşanırken hoşgörü sınırının aşılması ile muhalefet başlamaktadır (Kassing, 1997). Örgütlerde çalışanları muhalefet yapmaya iten sebepler; “örgüt içinde çalışanlara nasıl muamele edildiği, örgütsel değişim konuları, alınan kararların yanında bunların uygulanış biçimleri, verimsiz çalışma süreçleri, rol ve sorumluluklar, örgüt kaynaklarına erişim ve bunların paylaşımı, etik dışı uygulamalar, kişinin kendisinin ve çalışma arkadaşlarının performansı ile ilgili değerlendirmeleri, olası zararları engelleme çabaları” olabilir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Çalışanların muhalefet davranışı göstermesinin birçok nedeni vardır (Mercedes, 2014). Çalışanların muhalefet etme gerekleri olarak en fazla memnuniyetsizlikler ve adaletsizlik faktörleri sayılır. Aynı zamanda bu nedenler, örgütten ayrılma niyetinin temellerini de oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde kararlar adaletle alınıyorsa çalışanların bu kararlara uyumu kolaylaşmakta, verimlilik ve performans artmakta ve örgüt güçlenmektedir.

2.2.2. Muhalif Kavramı

TDK, “muhalif” sözcüğünü: 1. “Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı, aykırı davranan kimse”. 2. “Aykırı” olarak tanımlamaktadır.

Muhalif olma, çok sayıda kişi tarafından desteklenen bir karara karşı karşıtlık durumunu veya duyulan memnuniyetsizliği ifade etmektedir (Collins English Dictionary, 2018). Muhalif olmak, bazı durumlarda kişilerin kendi geleceğini belirleme hakkının farklı bir ifadesidir (Ardoğan, 2004). Muhalefet,

yalnızca sözlü ifadelerden oluşmayıp örgütün inanç ve değerleri ile uyumsuzluk durumunu da kapsamaktadır. Uyuşmazlıkların gücü arttıkça, kişiler doğrudan bir anlaşmazlık içerisine girebilmektedir. Muhalif; sosyal veya kültürel olabilen yerleşik bir yetki kaynağı ile iş birliği yapmak istemeyen şahıstır (Redhead, 2018).

Örgütlerde, çalışanların sergiledikleri muhalif davranışlar, çoğu zaman tatmin edici olmayan örgütsel durumlardan kaynaklanmaktadır (Zhan ve Hample, 2016).

2.2.3. Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet kavramı, çalışanların, örgüt yönetiminin aldığı karar ve uygulamalarla ilgili karşıt fikirlerini dile getirmesi şeklinde açıklanmaktadır (Kassing, 1997: 326). Örgütsel muhalefet, örgütte her konumdaki çalışanın, örgüt içerisinde, örgüt politikası veya uygulamasıyla alakalı bir yanlışlığı veya eksikliği gördüğünde bunu korkmadan dile getirebilmesidir (Sadykova ve Tutar, 2014: 7). Örgüt içinde muhalif fikirlerin ifade edilmesi önemlidir. Bu fikirlere verilecek karşılıkların ve örgütsel muhalefet davranışlarının etkin ve verimli kullanılması da örgüte büyük kazançlar sağlayacaktır. Örgütsel muhalefet, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek problemlerle ilgili önceden önlem alınmasına da katkı sağlar (Kassing, 2002: 190). Örgüt içerisindeki problemlerin tespiti ve çözümlerine yönelik önlemlerin alınması örgütün gelişmesine katkı sağlayacaktır (Özdemir, 2010: 20).

Çalışanlar, muhalif görüşlerini yöneticilerine, ailelerine, iş ve iş dışındaki arkadaşlarına ifade etmektedir (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008: 256). Kassing'in (1997) çalışan muhalefet modeli, bilim insanlarının dikkatini çekmiştir (Zeng, 2014). Bu modelde, muhalif görüşlerin söylenmesi genel olarak risklidir ve muhalefet süreci yalnızca çalışanın hoşgörü sınırı aşılsa başlar.

Örgütsel muhalefet, örgütte hâkim olan fikirlerin kırılması yanında yeni fikirlerin ortaya çıkmasında da etkili olur (Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018: 898). Örgütte çalışanların, örgütün benimsediği politikalardan ve gerçekleştirdiği uygulamalardan memnuniyetsizlik hissetmeleri ile bu memnuniyetsizliklerini yönetici konumunda olan kişi ve gruplara söylemeleri de örgütsel muhalefet davranışı içerisinde yer alır (Kassing, 1998: 183). Yöneticilerin, çalışanların örgüt içerisinde memnuniyetsizlik oluşturan durumlarla karşılaştıklarında ifade ettikleri fikir ve düşünceleri anlaması gerekmektedir (Chen ve Croucher, 2016). Örgütsel muhalefet örgüt içi demokrasinin gelişmesine de katkı sağlar.

Örgütsel muhalefet, çalışanların muhalefet etmelerine sebep olabilecek olaylar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel muhalefet, adalet, dürüstlük veya ekonomi gibi ilkelerde sorun yaşanan yerlerde ortaya çıkmaktadır (Graham, 1986). Örgütsel muhalefet sürecine bir örnek vermek gerekirse; öğretmenlerin okul içi nöbet vazifelerini müdür yardımcıları belirlemektedir. Öğretmenler adaletli olmayan bir nöbet vazifesi hazırlandığını hissettiğinde tepki göstererek muhalif davranış sergileme stratejilerinden birini seçecektir. Şayet öğretmen, müdür yardımcısı ile iletişimde sorun yoksa, olumsuz bir geri dönüt beklemiyor ise, dikey muhalefet davranışı sergileyecektir. Dikey muhalefet haricinde bu durumu çalışma arkadaşlarıyla veya kurum dışından biriyle de paylaşabilecektir. Yapılabilecek bu girişimlerin hepsi okulda örgütsel muhalefet sürecini oluşturmaktadır.

Örgütsel muhalefet anlaşmazlıkların ifade biçimi gibi gözüke de aslında bir iletişim eylemidir. Çalışanlar, örgütsel muhalefet sürecinde kendileri veya diğer çalışanların hoşnutsuzlukları ile alakalı olarak örgütlere geribildirim vermenin yanında geliştirme ve yenilik yapma fırsatı da vermektedir (Kassing, 2009). Böylece örgüt içi sorunların teşhis edilerek çözülmesi sağlanabilir (Özdemir, 2010: 20). Örgütsel muhalefet, dikkate alındığında, değer verildiğinde ve teşvik edildiğinde örgüte büyük katkılar sunabilir.

Bazı örgüt yöneticileri muhalefetin değerini anlamamış olabilir, oysa örgüt çalışanları işin içerisinde olduklarından dolayı yöneticilerin göremediği sorunları daha iyi kavrayabilir. Örgüt çalışanları, görüp tecrübe ettikleri bu tür durumları yöneticilerine bildirerek, karşılaşılan problemlerin çözülmesine katkı sağlayabilir. Örgütlerde muhalefet eksikliği bazı yönetsel, stratejik ve taktik hatalara yol açmaktadır (Stanley, 1981). Yöneticilerin, muhalif kişileri önemsememeleri muhalif çalışanlardan yararlanma şanslarını ortadan kaldırmaktadır. Yöneticiler, örgütlerde akıllıca kararlar almak ve insanları onurlandırmak amacı ile özgür bir konuşma ortamı sağlamalıdır (Chen ve Croucher, 2016).

Muhalefet; yasal, ahlaki ve meşru ilkeler çerçevesinde yapılır. Her fırsatta her şeye aykırı davranma veya her karara muhalif olmak örgütsel muhalefet olamaz. Kassing (1998) muhalefeti üç strateji ile açıklamıştır.

1.Açık Muhalefet: Örgütteki düzenlemelere etkisi olan yöneticilere, yapıcı ve anlaşılır biçimde muhalefet etmektir.

2.Gizli muhalefet: Fikirlerin rahat bir şekilde dile getirebileceği bir örgüt ortamı olmadığında, örgütte etkisi olmayan çalışanlara problemin sınırlı bir biçimde aktarmasıdır.

3. Dışsal muhalefet: Çalışanların muhalif fikirlerini örgüt dışındaki aile üyeleri veya iş dışındaki arkadaşlarına iletmesidir.

Örgütsel muhalefet; anlaşma, destek sağlama, tartışma ve öneri sunma gibi iletişimsel davranışları içermektedir (Gordon, 2017). Muhalif fikirleri olan çalışanlar, olumsuz geribildirim kaygısı ile sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Ergün ve Çelik, 2019: 2). Örgüt içerisinde çalışanların sessizliği sorunlu bir durum olup bu durumdan çalışanların etkililiği, verimliliği ve motivasyonu olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000). Örgüt yönetiminin örgütsel muhalefete karşı hoşgörülü olmaması ve muhalif davranışların olumsuz sonuçlara sebep olması örgütsel sessizliğin sebepleridir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel muhalefet konusunda yapılan bazı araştırmalar, birçok örgütün muhalefet eden çalışanlarını cezalandırdığından bahsetmektedir (Waldron ve Kassing, 2011). Bunun yanı sıra, bazı örgütlerde çalışanların geri bildirimleri ve muhalif davranışları gereksiz olarak nitelenmektedirler. Birçok araştırmamanın bulguları çalışanların, çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşı muhaliflik göstermelerinin örgütlerine olan bağlılıkları ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Kassing vd., 2012). Örgüt içerisinde “yapıcı bir örgütsel muhalefetin” varlığı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirecektir. Yöneticiler, örgütsel muhalefete değer verip bu kavramı olumlu bir şekilde dönüştürebildiği takdirde örgütlerine çok şey kazandırabilir.

Örgütsel muhalefet ile ilgili birçok olumlu görüşün yanında olumsuz görüşler de vardır. Örgüt içi muhalif görüşlerin çatışma yaşanmasına sebep olacağından bahsedilmektedir. Örgüt içerisindeki muhalif görüş ve ifadelerin dikkate alınmaması ile muhalefet eden çalışanların baskı altına alınması örgütün otokratikleşmesine sebep olabilmektedir (Kavak ve Kaygın, 2018: 37). Örgütsel muhalefetin en önemli olumsuzluğu, çalışanların muhalif fikirlerine değer verilmemesi ile örgütün gelişme ve yenileşme görülmeyen otokrat bir yapıya dönüşmesidir.

2.2.4. Muhalif Davranışlar Sergileme Stratejileri

Muhalif fikirlerin, örgüt içinde nasıl algılanacağı ve bu fikirlere nasıl bir geri dönüş olacağı, çalışanların muhalefet davranışlardaki tercihini etkilemektedir. Çalışanlar, muhalif fikirlerini; “yatay muhalefet, dikey muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma” olmak üzere dört şekilde ifade eder (Kassing, 1997: 325).

2.2.4.1. Dikey/Yukarı Muhalefet

Dikey muhalefet stratejisinde, çalışanlar muhalif düşüncelerini yöneticilerine doğrudan ifade eder. Dikey muhalefet endişeleri doğrudan yönetim ve denetim otoriteleri ile şirket yetkilileriyle paylaşmanın bir yoludur” (Kassing, 1998). Bouda (2015), çalışmasında açıkça belirtilmiş muhalefetin, çalışanların amirlerine açık ve net bir şekilde örgütte olumlu yönde değişimlere sebep olabilecek uygulamaları aktarmak için ortaya çıktığını söylemiştir. Dikey muhalefet yapan çalışan, yaptığı muhalefetin yapıcı bir geri besleme olarak algılanacağına ve yönetim tarafından kendisine olumsuz bir geri dönüş olmayacağına inanmaktadır. Çalışanlar, kendilerini yöneticileri ile yüksek kaliteli bir ilişki içinde algıladıklarında dikey muhalefeti tercih etmektedir (Kassing, 2011).

Muhalefet stratejilerinden en geçerli olan dikey muhalefettir (Wright, 2011). Çünkü dikey muhalefet, örgütsel değişime olumlu katkı sağlayan yapıcı görüşleri içermektedir. Dikey muhalefeti seçen çalışanlar;

- Tartışmaya eğilimlidirler.
- İç-denetim odağına sahiptirler.
- İş tatmin düzeyleri yüksektir.
- Örgüt yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla iyi bir ilişki içerisindeydirler.
- Örgütsel süreçleri etkileyebileceklerine dair bir algıya sahiptirler.
- Örgütsel bağlılıkları ve örgütsel aidiyetleri yüksektir.
- Her türlü fikre açıktırlar.

(Kassing ve Avtgis, 2009; Kassing ve Armstrong, 2009).

Literatür incelendiğinde, örgüte önemli katkı sunacağını düşünen çalışanların, dikey muhalefeti tercih ettiği görülmektedir (Kassing ve Armstrong, 2001). Araştırma bulgularının bazılarında, farklı iş seçeneği olan çalışanların da dikey muhalefeti tercih ettikleri belirtilmiştir (Cannings, 1992; Farrell ve Rusbult, 1992). Ayrıca iş güvencesi olan çalışanların, güvencesi olmayan çalışanlara göre çalıştıkları örgüte duydukları güvenin fazla olması ve örgütünün gelişimi için dikey muhalefete yönelmesi beklenir. Bu çalışanlar, örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça dikey muhalefete yönelmektedir (Kassing, 2008; Payne, 2007; Kassing, 2000a). Örgütsel bağlılık düzeyleri azaldıkça muhalefet örgütün dışına çıkarılacaktır (Kassing, Goman, Piemonte ve Mitchell, 2012, s.246).

Örgütlerde dikey muhalefet davranışı yöneticiler tarafından iyi kullanılırsa, örgütlerin süreç içerisinde aksaklık oluşturabilecek uygulama ve kararlarını ortaya çıkarmak ve gerekli önlemleri almak için geribildirim sağlayacaktır

(Kassing, 1997: 326). Ayrımcılık yapılan bir işletmede, kendini emniyette hissetmeyen çalışanlar arasında güvensizlik oluşacak ve bu güvensizlik dikey muhalefeti engelleyecektir. Çalışanlar, yöneticilerinin adaletli davrandıklarından şüphe duymadıkları zaman dikey muhalefeti tercih etmektedir. Yöneticisinin adaletsiz olduğunu düşünen çalışanlar ise, muhalif görüşlerini örgüt dışındaki kişilere iletmektedir (Payne, 2014: 133-134).

2.2.4.2. Yatay Muhalefet

Yatay muhalefet; çalışanların, örgüt içerisindeki bir uygulamadan rahatsızlık duydukları anlarda örgüt yöneticilerine muhalefetlerini ifade edemediklerinde, örgüt içerisindeki etkisiz kişilere muhalefetlerini ifade etmeleridir (Kassing, 2000a: 388). Örgüt çalışanları, örgüt içerisinde ifade edilecek muhalif görüşlere sıcak bakılmadığı durumlarda yatay muhalefet yapmayı tercih eder. Örgüt içerisinde yakın ilişkilere sahip çalışanlar, kendilerini güvende hissettikleri için kişisel çıkarlarıyla alakalı hususlarda yatay muhalif davranışları gösterirler (Kassing, 1998: 191). Örgüt çalışanlarından, yöneticileri ile düşüncelerini paylaşma olanağı bulamayan veya bu hususta motivasyon eksikliği olanlar yatay muhalefeti tercih eder (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Örgüt çalışanları, kendilerini baskı altında hissettikleri zaman yatay muhalefeti tercih eder. Yatay muhalefeti tercih eden çalışanların, dikey muhalefeti tercih eden çalışanlara göre yönetici ilişkileri ve örgütlerindeki etkililik düzeyleri daha azdır (Kassing, 2001: 443). Yatay muhalefeti tercih eden çalışanlar, muhalefetleri karşısında düşük oranda bir misilleme ile karşılaşacaklarını düşünür (Kassing, 1998).

Yatay muhalefette, çalışanlar çoğu zaman kendisi gibi düşündüğünü hissettiği diğer çalışanlara muhalif fikirlerini ifade eder (Kassing ve Armstrong, 2001: 266). Sözlü saldırganlık düzeyi fazla olan çalışanlar da yatay muhalefeti seçmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 110). Gorden (1988), çalışmasında yatay muhalefeti “aktif yıkıcı ses” olarak ifade etmiştir. İş tecrübesi yüksek fakat tam zamanlı iş bulmanın zorluğunu tecrübe eden çalışanlar, yatay muhalefetlerini daha kolay gösterebilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2001: 264).

Yatay muhalefet ile ilgili çalışmaların bulgularına bakıldığında yatay muhalefetin, örgütsel bağlılık ile negatif yönde anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Kassing, 1997a, s.50). Çalışanlar, örgütlerine olan bağlılık düzeyleri azaldıkça yatay muhalefete meyilli olmaktadır (Kassing, Goman ve Mitchell, 2012: 246). Ayrıca bir başka çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılamaları yükseldikçe yatay muhalefet davranışlarında azalış olduğu belirlenmiştir (Kassing ve McDowell, 2008: 34).

2.2.4.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Dışsal muhalefet olarak da bilinen yer değiştirmiş muhalefet, çalışanın iş dışındaki arkadaşlarına, eşlerine ve ailesindekilere işle ilgili ifade ettiği muhalif fikirlerdir (Kassing, 1998). Çalışanların, bu muhalefet stratejisini tercih etmelerindeki en temel sebep; yapılan muhalifliğin kendisine olumsuz bir geri dönüşü olma olasılığının daha az olacağını düşünmeleridir (Kesen ve Pabuççu, 2016: 1553).

Mesleki tecrübesi daha az olan çalışanlar, yer değiştirmiş muhalefeti daha çok tercih eder (Kassing ve DiCioccio, 2004). Alt pozisyonlarda görev yapan çalışanların da yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih ettikleri görülmektedir (Kassing ve Dicioccio, 2004). Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanların da yer değiştirmiş muhalefeti tercih ettikleri bilinmektedir (Kassing, 1998).

Yer değiştirmiş muhalefet stratejisini kullanan çalışanlar örgütleri ile ilgili hoşnutsuzluklarını, örgütün bir parçası olmayan aile üyelerine ve arkadaşlarına iletmektedir (Kassing, 2011). Bu muhalefet stratejisi çalışanların, örgüt üyeleri tarafından düşman olarak algılandığı ve yüksek düzeyde misilleme ile karşılaştığı zaman kendilerini savunmasız hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1997).

Yer değiştirmiş muhalefet eğiliminde olan çalışanlar, karşılaştıkları problemler karşısında örgüt içerisinde herhangi bir tepki göstermemekte ve sessiz kalmaktadır. Dolayısıyla bu konularda yetkili olan yöneticilerin sorundan haberi olmamaktadır. Problem kurum dışındaki kişilere iletiildiği için çözüm de üretilemez.

2.2.4.4. Haber Uçurma

Haber uçurma; örgütte, yasalara ve ahlaki normlara uymayan davranışların örgüt iç veya dışındaki insanların olumsuz etkilenmemesi için çalışanların sorunları çözme gücü olan örgüt içindeki veya dışındaki yetkililere iletmesidir (Aktan, 2006: 1), (Eschenlauer, 2002). Örgüt çalışanları bu faaliyetleri karakol, adliye veya basın kuruluşlarına bildirebilir. Çalışanların, örgüt dışına verdikleri bilgiler örgütlerine ait gizli kalması gereken ticari sırlar ise örgütsel muhalefet yerine suç işlenmiş olur.

Haber uçurma davranışı dört unsuru içermektedir (Near ve Miceli, 1985: 2);

- 1-) Örgütten “haber uçuran” çalışanlar,
- 2-) Örgüt ile alakalı ihbar vakası,

3-) İhbar eden kişi ya da örgüt,

4-) Hakkında ihbarda bulunulan kişi veya kurumlar.

Çalışanların haber uçuurma süreci, örgüt içerisindeki yasalara ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri fark etmeleri ile başlayarak bu eylemler için ne yapmaları gerektiğine karar vermeleri ile devam eder. Çalışanlar, örgütteki uygun olmayan bu eylemler konusunda kendilerini sorumlu görmelidir (Brennan ve Kelly, 2007: 7).

Örgütsel muhalefetin bir çeşidi olan haber uçuurma, örgütlerin içinde veya dışındaki örgütsel yanlışlıkları raporlamayı içermektedir (Ingwar 2014). Bu örgütsel yanlışlıklar: hırsızlık, ayrımcılık, meşru olmayan işlemler, kötü yönetim, etik ve yasal olmayan eylemlerdir (Celep ve Konaklı, 2012: 67), (Somers ve Casal, 2011: 152).

Çalışanlar, örgütün çıkarlarına hizmet etmek ve örgütün gelişimine katkı sunmak amacı ile haber uçuurma davranışını göstermektedir (Magnus ve Viswesvaran, 2005: 278). Çalışanlar, haber uçuurma stratejisini kullanmaları neticesindeki olumlu ve olumsuz sonuçları karşılaştırarak bu davranışa yönelmektedir (Gökçe, 2014: 3). Bu stratejiyi kullanan çalışanların amacı, örgüt içindeki hatalı uygulama ve kararlardan vazgeçilmesini sağlamaktır (Tсахuridu ve Vandekerckhove, 2008: 109).

Haber uçuurma nedir, neden yapılır, nasıl gerçekleşir, nereye bildirilir, ne zaman ve kim tarafından gerçekleştirilir şeklindeki soruları cevaplamak için 5N 1K tablosu oluşturulmuştur (Aktan 2015).

Tablo 2.1. Haber Uçuurma 5N 1K Analizi

<p>“NE?” “Haber Uçuurma Nedir?”</p>	<p>“Haber uçuurma, örgüt içerisindeki yasa dışı ve etik dışı eylemlerin ve uygulamaların örgüt içi veya örgüt dışı başka bireylere zarar verilmemesi amacıyla bilgi sahibi çalışanlar tarafından problemleri çözebilme gücüne ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere aktarılmasıdır.”</p>
<p>“NİÇİN? NEDEN?” “Haber Uçuurma Niçin Yapılır?”</p>	<p>“<u>Kişisel Nedenler:</u> Bireylerin ahlaki standartlarının yüksek olması, ödüllendirme beklentisi vb.” “<u>Örgütsel Nedenler:</u> Örgüte olan bağlılığın yüksek olması, güçlü kurum kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb.” “<u>Durumsal Nedenler:</u> Kişilerarası çatışmalar ve kıskançlık gibi sebeplerden ortaya çıkan özel durumlar haber uçuurma davranışına sebep olabilir.”</p>

<p>“NASIL?”</p> <p>“Haber Uçurma Nasıl ve Hangi Yöntemler Kullanılarak Yapılır?”</p>	<p>“Aleni Haber Uçurma: Yasa dışı ve etik dışı olarak kabul edilen eylemlerin haber uçuran kişinin kimliği bilinecek şekilde sözlü veya yazılı olarak aktarılmasıdır.”</p> <p>“Gizli Haber Uçurma: Yasa dışı ve etik dışı eylemlerin kimliğin gizlenerek aktarılmasını ifade etmektedir. Haber uçuran çalışan, adını gizleyerek etik dışı eylemlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Haber uçuran çalışan, adını örgütün üst yönetimine bildirebilir, ancak örgütün üst yönetimi veya dış örgütler haber uçuran çalışanın kimliğini saklar.”</p> <p>“Araçlar: Mail, telefon, mektup, faks vb.”</p>
<p>“NEREYE?”</p> <p>“Haber Uçurucular, Yasa Dışı ve Etik Dışı Eylemleri Nereye ve Kime Bildirir?”</p>	<p>“İçsel Haber Uçurma: Yasa dışı ve etik dışı eylemler örgütün üst yönetimine sözlü veya yazılı olarak bildirilir.”</p> <p>“Dışsal Haber Uçurma: Yasa dışı ve etik dışı eylemler, örgütün dışındaki, problemi ortaya çıkarabilecek ve çözebilecek kurumlara iletilir. (Polis, yargı makamları, medya vb.)”</p>
<p>“NE ZAMAN?”</p> <p>“Haber Uçurucular Yasa Dışı ve Etik Dışı Eylemleri Ne Zaman Bildirir?”</p>	<p>“Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yüksek olduğu örgütlerde yasa dışı ve etik dışı eylemleri haber uçurucular eylem meydana geldiği an ifşa etmektedir. Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin bulunmadığı örgütlerde durumsal nedenlere bağlı olarak haber uçurma eylemi ya hiç gerçekleştirilmez ya da gecikmeli gerçekleştirilir.”</p>
<p>“KİM?”</p> <p>“Örgütlerde Yasa Dışı ve Etik Dışı Eylemleri İfşa Eden Bireyler (Haber Uçurucular) Kimlerdir?”</p>	<p>“Örgütlerde yasa dışı ve etik dışı eylemleri ifşa eden kişiler haber uçurucu olarak adlandırılmaktadır. Haber Uçurucular 3 grupta sınıflandırılabilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bilgi sahibi olan örgütün eski çalışanları, -Bilgi sahibi olan örgütün mevcut çalışanları, -Örgütün dışında bulunan ancak örgüt içi bilgiye sahip olan paydaşlar.”

Kaynak: “Aktan, C.C. (2015), “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlakî Tepki ve Vicdani Red Davranışı”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*”, Cilt 7, Sayı 2, s. 23-25.”

Haber uçurma, örgüt içerisindeki çalışanlara, örgüte veya örgüt dışındaki başka kişi ve kurumlara zarar verecek eylemleri sonlandırmak amacı ile yapılmaktadır (Near vd., 2004: 221). Aynı zamanda haber uçurma, örgütsel muhalefetin en uç noktasıdır (Sprague ve Ruud, 1988). Örgüt yöneticileri, örgüt içindeki bilgi aktarma yollarının açık olması için tüm tedbirleri almalıdır (Gökçe ve Oğuz, 2015: 51). Haber uçurma, örgüt yöneticilerince arzu edilmeyen bir davranış olarak görülse de örgütün varlığını devam ettirebilmesi için örgüte yarar sağlar. Aynı zamanda örgütte kabul edilebilir bir yönetim anlayışının yerleşmesine de katkı sunar.

2.2.5. Örgütsel Muhalefet Davranışı ile İlgili Faktörler

Çalışanlar muhalefet kararı almaları neticesinde takip edecekleri stratejiler; bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerce etkilenmektedir (Kassing, 2007: 56).

2.2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanların muhalif görüşlerini dile getirmesini etkilemektedir. Morrison'a göre; iş tutumu, kişilik, yaş, tecrübe, görev süresi, kişinin çalışma süresi, örgüte bağlılık, öz saygı, iş tatmini, statü ve performans gibi bireysel faktörler çalışanların örgüte muhalefet etmesini etkileyecektir. Bireysel faktörler arasında bahsedilen, çalışanların örgüt içerisindeki statüleri, muhalif davranışlarını etkilemektedir. Örgüt içerisinde statüsü yüksek olan çalışanlar muhalif fikirlerini daha çok ifade etmektedir (Kassing ve McDowell, 2008: 37). Yöneticileri ile düşük seviyede ilişkileri olan çalışanların muhalif görüş bildirme olasılıkları, yüksek seviyede ilişkileri olan çalışanlara göre fazladır (Ingvar, 2014). Bir başka bireysel faktör kıdem olup, kıdemli çalışanlar daha fazla muhalif fikir dile getirme eğilimindedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda çalışanlar örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görürler (Paksoy ve Baysal, 1999: 8). Örgütsel bağlılık seviyesi fazla çalışanlar muhalif fikirlerini daha çok, az olan çalışanlar ise daha az ifade eder (Shanghai ve Croucher, 2017: 4-5). Özsaygı, çalışanın kendisinin yetenekli ve vazgeçilmez olduğuna olan inancıdır (Pierce ve Gardner, 2004: 593). Özsaygı seviyesi fazla olan çalışanlar, muhalif fikirlerini ifade etmekten çekinmezler (Kassing vd., 2012: 239). İş tatmini; örgüt çalışanlarının işlerinden duydukları hoşnutluğu belirtmektedir (Koustelios, 2001). İş tatmin seviyesindeki düşüklük, çalışana olumsuz duygular içerisinde hissettirir. İş tatmin düzeyi düşük olan çalışan işi bırakma, işe devam etmeme, yönetici ve çalışma arkadaşları ile çatışma yaşayabilmektedir (Aşık, 2010). İş tatmin düzeyi düşük olan çalışanlar daha fazla muhalif davranış sergilemektedir. Çalışanın yaşı ile muhalif fikirlerini ifade etmesi arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Kassing ve Diciocci, 2004). Yani çalışanın yaşı arttıkça muhalif görüş belirtme ihtimali azalırken; azaldıkça muhalif görüş bildirme ihtimalleri artmaktadır.

Çalışanların bireysel farklılıkları, muhalif davranışlarındaki farklılıklar ile ilişkili olup muhalif stratejiler kullanan çalışanlar sözel olarak daha tartışmacıdır (Kassing ve Avtgis 1999). Çalışanların sözel saldırganlık özelliği, tartışmacı olması ve iletişime istekli olması gibi faktörler muhalefeti başlatacak bireysel faktörlerdir (Kassing ve Armstrong, 1999: 111). Tartışmacı olan çalışanlar muhalif görüşlerini dile getirme eğiliminde iken, tartışmacı olmayan çalışanlar muhalif görüş bildirmekten imtina etmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 103-

104). Bireysel faktörler arasında örgütsel bağlılık yanında örgütsel memnuniyet ve örgütsel özdeşleşme de yer almaktadır (Kassing, 2008: 344). Çalıştığı örgüte bağlılık düzeyi yüksek ve örgütü ile özdeşleşen çalışanlar, örgütlerini yanlış düşünce ve uygulamalar neticesinde içinden çıkılmaz durumlardan korumak için muhalefet etmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanların karakterleri, özellikleri ve iletişim davranışları da muhalif düşüncelerini ifade etmelerini etkilemektedir (Buckner, Ledbetter, Bridge, 2013: 267). Örneğin, stres düzeyi yüksek olan çalışanların olduğu örgütlerde çatışma olasılığının artması normal bir durumdur. Stres düzeyi yüksek çalışanlar muhalif görüşlerini daha fazla ifade ederler.

2.2.5.2. İlişkisel Faktörler

Örgüt içerisindeki iletişim yapısı muhalefet davranışını etkilemektedir. Örgütsel iletişim; örgüt içerisindeki bölümlerle zaruri ilişkilerin kurularak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla meydana gelen bir süreçtir (Dicle,1974). İlişkisel değişkenler, çalışanların örgüt içerisinde sürdürdüğü ilişkilerin çeşitleri ile de ilgilidir (Kassing, 1997a: 43). Örgüt yöneticilerinin örgüt içerisindeki çalışanlar ile olan ilişkisi, çalışanın muhalif davranışlar sergilemesini etkileyebilmektedir (Blackburn, 1998: 19). Örgüt çalışanları, muhalif görüşlerini iletişimlerinin iyi olduğu üstlerine ifade ederek dikey muhalefet stratejisini tercih etmektedir (Sprague ve Ruud, 1988). Örgüt çalışanlarından üstleri ile ilişki seviyeleri düşük olanların da muhalif görüşlerini diğer çalışanlara ileterek yatay muhalefet stratejisini tercih ettikleri görülmektedir (Kassing, 2000b; Kaya, 2006: 139). Kısaca, örgüt içerisindeki ilişki yapısı, çalışanların muhalefet strateji ve seçimlerini doğrudan etkilemektedir (Kassing, 2008).

Yöneticiler ile çalışanlar güçlü bir iletişim içinde olmalı, örgüt içerisinde açık ve katılımcı iletişim desteklenmelidir (Kassing, 2001). İletişim düzeyindeki kalite azaldıkça çalışanların örgüt içerisindeki muhalif davranışlarında da artış görülmektedir (Bouda, 2015). Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven hissi arttığında, çalışanlar gizli muhalefet stratejisinden uzaklaşarak dikey muhalefet stratejisini tercih etmektedir (Payne, 2007).

Örgüt içerisinde, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin önemli bir kısmını geri bildirim oluşturmaktadır (Garner, 2006:4). Yöneticilerin çalışanları ile sağlıklı iletişim kurması halinde çalışanlar yatay veya yer değiştirmiş muhalefet stratejisini tercih etmeyecektir (Özdemir, 2010: 83). Yöneticilerin örgüt içerisinde kaliteli bir iletişim yolu hazırlaması, örgüt için zorunlu bir görev olmalıdır.

2.2.5.3. Örgütsel Faktörler

Örgüt çalışanlarının muhalif davranışlarını şekillendiren örgütsel faktörler, örgüt çalışanlarının çalıştıkları örgütü nasıl algıladıkları ile alakalıdır (Kassing, 1997: 324). Örgütsel faktörler; örgüt iklimi, örgüt yapısı ve örgüt kültürü gibi öğelerdir (Kassing, 2011).

Örgütsel muhalefet davranışları üzerinde örgüt kültürünün katkısı fazladır (Kang ve Berger, 2010). Örgüt çalışanları muhalif fikirlerini ifade etme stratejilerini seçerken buldukları örgütün kültüründen etkilenir (Kang ve Berger, 2010: 372). Muhalif fikirlerin göz ardı edildiği örgütlerde çalışanlar sadece etik dışı konularda muhalefet etmekte ve bunu da yatay muhalefet davranışı ile gerçekleştirmektedir (Hegstrom, 1991; Akt. Kassing, 1997a: 44). Muhalefeti destekleyen örgüt kültürü içerisindeki çalışan, muhalif görüşleri neticesinde örgüt yöneticisinden ya da çalışma arkadaşlarından muhaliflik yaptığı konuya has çözüm önerileri sunulacağını düşünür ve muhalif fikirlerini daha rahat ifade eder. Aksine örgüt çalışanları, muhalefeti desteklemeyen örgüt kültüründe ise muhalefet etmek yerine sessiz kalmayı tercih edecektir.

Çalışanların muhalif stratejilerini belirlemede örgüt yapısı da etkili olmaktadır. Bürokrasi temelli örgüt yapısında muhalif görüşler olumsuz bir tepki ile karşılaşır. Bu yapı içerisindeki örgüt çalışanları da muhalif fikirlerini dile getirmek için dış kaynakları tercih eder (Kassing, 2011). Hiyerarşik yapısı daha az olan örgütlerde ise muhalif görüşler daha çok desteklenir (Akt. Akada, 2015). Hiyerarşi azaldığı zaman çalışanlar, yöneticileri ile etkili bir iletişim sağlayarak muhalif fikirlerini daha rahat dile getirecektir. Ayrıca, büyük yapıları örgütlerde çalışanlar, küçük yapıları örgütlerdeki çalışanlara göre kendilerini daha güvende hissettiklerini ve görüşlerinin daha etkili olduğunu belirtmiştir (Akt. Kasing, 2011).

Düşüncelerin rahatça ifade edilebildiği örgüt iklimi içerisinde çalışanlar, kendilerini güvende hissederek düşüncelerini rahatça dile getirir (Hegstrom, 1990, Akt. Kassing, 2011). Fikirlerin rahatça dile getirildiği örgütlerde çalışanlar, huzurlu olmakta ve yöneticileri ile birebir görüşme sağlayarak muhalif görüşlerini ifade edebilmektedir (Kassing, 2000: 392). İfade özgürlüğünün bulunduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini örgütle özdeşleştirerek muhalif görüşlerini daha rahat aktarır ve dikey muhalefet stratejisini tercih eder. İfade özgürlüğünün kısıtlı olduğu örgütlerde ise çalışanlar, yatay muhalefet stratejisini tercih eder. Çalışanların örgüt içerisindeki ifade özgürlüğü hususundaki algıları muhalif fikirlerini aktarım stratejilerine pozitif yönde etki eder (Kassing, 2000a). Yöneticiler, çalışanların sorunlarını doğrudan ifade etmelerini teşvik

ederlerse örgütlerine bağlılıkları desteklenmiş olur. Örgütsel bağlılık düzeyleri artan çalışanlar da karşılaştıkları sorunların çözümü hususunda fikirlerini açık bir şekilde dile getirmek için istekli olacaktır (Kassing, 1998).

Örgütsel muhalefet sürecini etkileyen örgütsel uygulamalardan bir diğeri ise örgütsel adalettir. Örgüt içerisindeki çalışanların örgüt içerisindeki ödüllendirme sistemi, örgüt kaynaklarının dağıtım süreci gibi uygulamaların adaletli şekilde yürütüldüğüne dair inançları, örgütsel adalet olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1987). Çalışanlar, yöneticilerinin adaletli olduğunu düşündüklerinde karşılaştıkları sorunları dikey muhalefet stratejisini kullanarak ifade etmektedir. Yöneticisinin adaletsiz olduğunu düşünen çalışanlar ise, muhalif görüşlerini daha çok örgüt dışında bulunan kişi veya kurumlara iletmeyi tercih etmektedir (Payne, 2014: 134). Örgüt içerisinde adalet olmadığını düşünen çalışanlar, muhalif düşüncelerini yöneticileri yerine örgüt dışına aktarmanın yanında saldırgan davranışlar da gösterebilir. Örgüt çalışanlarının adalet algısı, yüksek performans düzeyinde faaliyetlerini sürdürmeleri açısından önemli bir husustur (Greenberg, 1990: 406). Çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları muhalefet stratejisi belirlemede rol oynamaktadır (Kassing, 2008: 345). Örgütsel kararların ve uygulamaların adaletli bir şekilde yapılması, örgüt çalışanlarının adalet algısını arttırdığı ve gizli muhalefet davranışlarını azalttığı belirtilmiştir (Kassing ve McDowell, 2008). Örgüt yöneticileri, aldığı kararlarda adil olmalı, çalışanlarının adaletten şüphe etmemesini sağlamalıdır.

2.2.6. Örgütsel Muhalefetin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Durumlar

Örgüt çalışanlarının alınan karar ve uygulamalar hakkında muhalefet etmelerine sebep olan hususlar farklılaşmaktadır. Örgütsel muhalefet, çalışanların verimsizliğe ve duyarsızlığa karşı verdiği tepkidir (Redding, 1985). Kassing, Armstrong ile birlikte yaptıkları araştırmada, çalışanların muhalif davranmasına sebep olan durumları dokuz başlıkta incelemiştir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Bunlar; örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişim, karar alma, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesidir.

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar: Kassing ve Armstrong'a göre örgüt yöneticilerinin örgüt içerisindeki uygulamalarda adaletsiz davranmaları örgütte muhalif fikirlere yol açan sebeplerden biridir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Psikolojik şiddet ve yıldırma diye ifade edilen mobbing, çalışanların muhalif olmalarına yol açan sebeplerinden bir diğeridir (Özdemir, 2010: 52). Mobbing, çalışanların etik olmayan tutum ve uygulamalarla karşılaşması şeklinde ifade edilmektedir (Leymann, 1990: 120). Mobbing; şiddet ve saldırganlık gibi

çalışanların uzun süre karşı karşıya kaldığı olumsuz davranışlardır (Einarsen, 2000: 380). Örgüt içerisinde karşılaşılan bu durumlar, çalışanların muhalif davranışlara yönelmelerine sebep olmaktadır (Özdemir, 2010: 52).

Örgütsel Değişim: Örgütlerdeki yenilik ve farklılıklardan olumsuz etkilenen çalışanlar, değişim karşısında direnerek muhalif davranışlar gösterebilmektedir. (Koçmar, 2019: 12). Çalışanların, örgütteki kariyerinin olumsuz etkilenebileceği ile ilgili hissettikleri kaygılar değişime karşı direnmelerine sebep olmaktadır (Aydın, 2015: 19). Örgütlerdeki değişim neticesinde çalışanlar, performans düzeyinde artış olması halinde, ücretlerinde bir artış olmayacağını hissettiklerinde değişime karşı direnç gösterebilirler.

Karar Alma: Yöneticilerin, yönetim biçimleri karar alma sürecine tesir etmektedir (Dağlı ve Ağalday, 2015: 888). Bunun yanında örgütlerdeki etik olmayan uygulamalar da çalışanların muhalif davranmalarına yol açabilmektedir (Özdemir, 2010: 55). Çalışanlar, alınan örgüt kararlarının uygulanma şekline de muhalefet edebilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Yöneticiler, bazen örgütün amaç ve hedeflerine ait tüm kararları tek başlarına almakta, bu süreçte çalışanları göz ardı edebilmektedir (Kayış, 2019: 10). Kendilerini ilgilendiren fakat karar alma sürecine dâhil edilmeyen çalışanlar da ister istemez muhalefet yapabilmektedir.

Etkisizlik: Verimsiz çalışma ve etkisiz uygulamalar örgütün hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilmektedir. Örgüt uygulamaları ve süreçleri içerisinde örgüte herhangi bir katkısı olmayan faaliyetlerin bulunması, çalışanları muhalif davranmaya yöneltecektir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44).

Görev ve Sorumluluklar: Örgüt yöneticilerinin, çalışanlarına görev tanımlarında yer alan sorumlulukları haricinde sorumluluk vermesi ve görev paylaşımında adaletli davranmaması gibi durumlarda çalışanlar muhalif davranabilmektedir (Koçmar, 2019: 16).

Kaynaklar: Örgüt kaynaklarının paylaşılmasında yanlı davranılması ve adaletli olunmaması gibi sebepler çalışanların muhalif davranmalarına sebep olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78-79).

Etik: Örgütlerde ayrımcılık, yetkinin kötüye kullanılması, taciz, dedikodu ve şiddet etik olmayan davranışlar olarak nitelendirilebilir (Büte, 2011: 106). Çalışanların muhalif davranışlarında örgütteki etik olmayan davranışlar önemi bir sebeptir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Örgütlerde, etik olmayan davranışların neticesinde, çalışanların örgütle ilgili memnuniyet düzeyinde, çalışma performansında, motivasyonunda ve örgüte olan bağlılığında düşüş meydana gelmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96).

Performans Değerlendirme: Çalışanların belirli zaman dilimindeki başarıları ile birlikte gelecekte bu başarılarını artırma yetkinliklerini de belirlemeye dair etkinliklerin tümü performans değerlendirmedir (Sadullah vd., 2013: 213). Çalışanların performansları değerlendirilirken tarafsız davranılmalı, geçerlilik ve güvenilirliği yüksek düzeyde olacak şekilde bir performans değerlendirmesi yapılmalıdır. Aksi durumda yani, çalışanlar, performans değerlendirmeleri yapılırken tarafsız olunmadığını düşündükleri zaman muhalif davranışlara yönelebilirler (Aydın, 2015: 23).

Zararın Önlenmesi: Örgütlerin çalışanlarına zararı olacak uygulamaları da onları muhalif davranışlara yönlendirecektir (Kassing ve Armstrong, 2002: 44). Yöneticilerin örgütün çalışma ortamının temizlik koşullarını yerine getirmemesi ve iş kazalarına yönelik gerekli önlemleri almaması da zararlı uygulamalardır (Lynch, Kaplan, Tuomilehto ve Salonen, 1997: 617).

2.2.7. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefetin örgüte, muhalifin kendisine ve muhalefet edilen yöneticilere yönelik çeşitli neticeleri olabilir (Özdemir, 2010). Örgütsel muhalefetin sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması muhalefetin türüne, örgütteki iletişim türlerine ve örgüt iklimine göre değişebilmektedir.

2.2.7.1. Örgütsel Muhalefetin Olumlu Sonuçları

Örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen çalışanlara, yöneticiler tarafından farklı geri bildirimler olacaktır (Graham, 1986: 28). Yöneticiler, muhalif davranış sergileyen çalışanlarını ödüllendirmeli ve çalışanların muhalif tepkilerinden örgütün hedeflerine ve politikalarına bağlı oldukları çıkarımı yapmalıdır. Çünkü verilen tepkilerde amaç, örgütün hedefinden şaşmaması ve başarısı olacaktır. Örgütsel muhalefet davranışlarına verilecek dönütler çalışanların davranışlarına yön verecektir. Örgütsel davranışları neticesinde olumlu geri dönütler alan ve muhalifliği ile sorunların çözüm bulmasına katkı sağlayan çalışanların bu davranışları devam ettireceği, aksine örgütsel davranışları neticesinde olumsuz geri dönütler ile karşılaşan çalışanların ise muhalif davranışlarında azalma olabileceği öngörülmektedir.

Örgütlere olumlu yönde katkı sağlayan birçok değişiklik muhalif fikirlerin önemsenmesi ile gerçekleşmiştir (Ergün, 2017). Örgütlerin küresel ortamda varlığını devam ettirmesinin yanında rekabet avantajı da sağlayabilmesi için örgütün yeni bilgilere duyduğu ihtiyaç, örgütsel muhalefet olgusuna bağlıdır (Eroğlu ve Alga, 2017). Örgütsel muhalefet, örgütlerin sorunlu politika ve uygulamalarının tespit edilmesine ve bu sorunların da çözümlenerek ortadan

kaldırılmasına katkı sağlayacaktır (Ötken ve Cenkçi, 2013: 48). Örgütsel muhalefet, belirlenen sorunların çözülmesi ile birlikte örgütün gelişmesine ve yenilenmesine de katkıda bulunur (Özdemir, 2010).

Örgütsel muhalefet, örgütlerde yenilik ve etik değerler üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Kennedy, 2012). Örgüt yöneticilerinin muhalif fikirlere verdikleri dönütler, örgütün yeniliğe ayak uydurabilmesine ve etik değerlerini koruyabilmesine katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan bazı yöneticiler, muhalif davranışları sorun olarak görüp ortadan kaldırmak amacı ile çalışanlarını cezalandırılabilir ya da görmezden gelme yaklaşımında bulunabilirler (Garner, 2016). Yöneticiler tarafından cezalandırılan ya da görmezden gelinen muhalifler sorunlarla karşılaştıklarında ya da yenilikçi fikirleri olduğunda sessiz kalacaktır. Yöneticiler tarafından ödüllendirilen muhalifler de yeni fikirler ürettiklerinde bunları dile getirmekten çekinmeyerek örgüte büyük katkılar sağlayacaktır. Örgütsel muhalefetten mahrum kalmış bir örgütte çalışanların örgütsel bağlılığı da azalacaktır (Durak, 2012). Örgütsel muhalefet, örgüt içerisindeki politika ve uygulamalar ile ilgili sağlıklı bir karar alma süreci ile çalışanların örgütle bağlarının arttırılmasına katkı sağlar (Garner, 2009). Muhalif görüşlere açık olan örgütlerin sağlıklı, şeffaf ve başarılı olmaları yanında muhalif görüşlerini rahatça ifade eden çalışanların da örgüte olan bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır (Kavak ve Kaygın, 2018).

Günümüzde bazı örgütler çalışanların muhalif yaklaşımlarını isteklendirirken, bazıları bu durumu çatışma olarak kabul etmekte ve olumsuz bir bakış açısıyla bakmaktalar. (Payne 2014: 131; Aksel 2013: 12). Örgütler, farklılıklara ve çatışmaya değer vermeli ve çalışanlar farklı görüşlerini ifade ettiklerinde örgütlerin daha sağlıklı oldukları görülmelidir (Pianesi, 2017). Örgütsel muhalefet, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar (İzgüden ve Erdem, 2018: 245).

Örgütsel muhalefetin örgüt içerisinde sağlıklı işlememesi çalışanların işe yabancılaşmasına yol açmaktadır (Kesen ve Pabuçcu, 2016). İşe yabancılaşan çalışanların örgütsel bağlılıkları azalacak, birlikte çalışma performanslarında da azalma olduğu görülecektir. İfade özgürlüğü olan örgütlerde muhalif fikirlerini dile getiren çalışanların, örgütlerinden daha çok memnun oldukları ve örgütleri ile daha fazla özdeşleştikleri anlaşılmıştır (Kassing ve Armstrong, 2002). Muhalif fikirlerin teşvik edildiği örgütlerde, çalışanların memnuniyet düzeylerinde artış olduğu, bunun da örgütsel özdeşleşme ve örgüt içindeki iletişimin kalitesini arttırdığı belirlenmiştir (Kassing, 2011). Örgüt içerisindeki iletişimin kalitesinin artması da örgütün menfaatlerine hizmet ederek örgüte

büyük katkılar sağlayacaktır. Örgütsel muhalefet, örgüt içerisinde acele ile bir karar alınmasının önüne geçmekte ve daha doğru kararların alınması ile örgüt menfaatlerinin artırılmasına katkı sunmaktadır (Nemeth ve Goncalo, 2005). Örgütsel muhalefet, çalışanlardaki tükenmişlik duygusunu ve örgütteki işgücü kaybını azaltmaktadır (Garner, 2013). Ayrıca örgütlerin demokratikleşmesinde önemli rol oynamaktadır (Ötken ve Cencki, 2013). Örgütsel muhalefeti doğru yöneten örgütler günümüz küresel dünyasında yaşanan değişimlere daha hızlı uyum sağlayarak rekabet güçlerini artıracaktır.

2.2.7.1. Örgütsel Muhalefetin Olumsuz Sonuçları

Örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen çalışanlar, olumsuz durumlar ile de karşılaşabilmektedir (Graham, 1986: 28). Muhalif davranışlara değer veren örgütlerde çalışanlar ödüllendirilirken, değer vermeyen örgütlerde yok sayılma ve cezalandırılma gibi olumsuz geri bildirimler ile karşılaşabilmektedir. Muhaliflerin görüşleri, örgüt yönetimi ve diğer çalışanlar tarafından gereksiz görülebilir ve yönetim tarafından örgüt içindeki otoriteye meydan okuma olarak algılanabilir (Aksel, 2013). Fikirleri gereksiz görülen muhalifler çalışma arkadaşları tarafından da dışlanarak yalnız kalabilmektedir (Kassing, 1997). İfade özgürlüğünün olmadığı katı örgüt yapısına sahip örgütlerde muhalif davranışlar sergileyen çalışanlar, istenilmeyen çalışan olarak görülüp yöneticileri tarafından da cezalandırılabilmektedir. Yeterli tecrübeye sahip olmayan çalışanlar, muhalif davranış sergilediklerinde diğer çalışanları da yanlış algılara, saldırgan tutum ve davranışlara yönelterek örgütün güç kaybetmesine sebep olacaktırlar.

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içerisinde alınan karar ve uygulamalarla ilgili sorunlarını veya endişelerini dile getirirken hiyerarşiyi yok saymaya başlaması ile yönetim ve otorite mekanizmasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kokemuller, 2017). Yöneticiler, örgüt içerisindeki muhalif fikirleri dikkate almayıp muhalif davranış sergileyen çalışanlara baskı uygulamaları örgüt otokratik bir yapıya dönüşebilir (Kavak ve Kaygın, 2018: 37). Muhalif stratejiler kullanan çalışanlar ayrıca stres, mobbing, misilleme ve işten atılma gibi sorunlar da yaşamaktadır (Aktan, 2015). Farklı fikir ifade eden çalışanlar “muhalif” olarak etiketlenebilir (Acaray, 2018).

Örgütsel muhalefet sürecinin yönetimi önemlidir, süreç iyi yönetilemez ise örgüt içerisinde çatışmaya zemin oluşturabilir (Özdemir, 2010). Çatışma ve anarşi gibi sorunlar da örgütün enerjisinin boşa harcamasına sebep olarak örgütü güçsüzleştirir. Muhalif çalışan kendisine karşı misilleme yapılmasından korkabilir (Kassing, 1997). Yöneticiler, muhalif çalışanlarının performans

notunu düşürme eğiliminde olmaktadır (Klaas ve Denisi, 1989). Muhalif olmak bunların yanında örgütsel çatışma ve iş bırakma gibi neticeler de doğurabilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Ayrıca sürekli muhalif davranışlar sergileyen çalışanlar bedensel ve ruhsal sağlıklarını kaybederek örgütün enerjisini ve zamanını boşa harcayarak çalıştıkları örgütü de amaçlarından uzaklaştırabilir.

2.2.8. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkışı çok eskilere gitmese de literatür incelendiğinde yurtiçi ve yurt dışında birçok çalışmada yer aldığı görülmektedir.

Özdemir (2011)'de öğretmenler ve okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada muhalif görüşlere etki eden sebepler ile muhalif çalışanların davranış şekillerini ve örgütsel muhaliflerin öğretmen, yönetici ve okul üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma neticesinde okul yöneticilerinin, örgütsel muhalefeti okulda yıkıcı sonuçlara sebep olan bir kavram olarak niteledikleri anlaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin muhalif davranışlarının esas sebebinin resmi çalışmalar olduğu belirlenmiştir.

Ötken ve Ceneci (2013), örgütsel muhalefet ile beş faktör kişilik kuramı arasındaki bağı araştırmış, sorumluluk sahibi ve dışa dönük kişilerin yapıcı muhalefet stratejilerini tercih ettiğini saptamıştır. Ayrıca örgütsel muhalefetin, örgütlerin demokratikleşmesine ve gelişmesine katkı sağladığını belirlemiştir.

Beldek (2015), örgütsel özdeşleşmenin muhalif davranışlara olan etkisini araştırmıştır. Araştırma neticesinde örgütsel özdeşleşmenin muhalif davranışları azalttığını, örgütsel özdeşleşme düzeyi fazla olan çalışanların daha az muhalif eylemlerde bulunduğunu saptamıştır.

Kesen ve Pabuççu (2016), örgütsel muhalefet stratejilerinden dikey muhalefetin, çalışanların yabancılaşma hissini azalttığı, yatay muhalefetin ise çalışanların kendine yabancılaşmasına neden olarak tükenmişlik duygusuna sebep olduğunu belirlemiştir.

Özkoç ve Bektaş (2016), araştırmalarında, çalışanların öz yeterlilik seviyesinin muhalif davranış gösterme eğilimlerindeki rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre çalışanların öz yeterlilik seviyelerinin örgütsel muhalefet davranışı gösterme eğilimlerinde etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

Ataç ve Köse (2017) çalışmalarında, örgütsel muhalefet davranışı ile örgütsel demokrasi algısı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada Marmara ve Ege bölgelerinde hizmet ve sanayi sektörlerindeki 387

kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularında örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet davranışlarının pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Şentürk ve Coşkun (2018), bir tekstil firmasında, yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için 237 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma neticesinde liderlik davranışının yatay muhalefeti pozitif, dikey muhalefeti negatif etkilediği saptanmıştır.

Miceli, Near ve Schwenk (1991), yaptıkları çalışmada örgüt içerisinde alt pozisyonlarda olan ya da az ücret alan çalışanların, bir sorunla karşılaştıklarında sorun karşısında sessiz kaldıklarını saptamıştır.

Sims ve Keenan (1998) araştırmalarında, örgütsel muhalefet stratejilerinden haber uçurma stratejisine hangi durumların sebep olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Araştırma bulgularında, kadın öğretmenlerin haber uçurma davranışını erkek öğretmenlere göre daha az tercih ettikleri saptanmıştır.

Kassing ve Avtgis (1999), araştırmalarında, mesleki tecrübenin, muhalif görüşlerin ifadesi ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu saptamıştır. Yani, tecrübesi fazla olan çalışanların az olan çalışanlara göre muhalif fikirlerini daha fazla ifade ettikleri anlaşılmıştır.

Kassing (2000) araştırmasında, örgüt içerisinde çalışanların muhalif fikirlerini rahatça ifade edebilmesinin örgütsel özdeşleşme düzeyine katkı sunduğunu ve örgütsel özdeşleşme düzeyi fazla olan çalışanların da dikey muhalefet stratejisini kullandıklarını belirlemiştir. Ayrıca, yöneticileri ile iletişimi düşük seviyede olan çalışanların da gizli muhalefeti daha çok kullandıklarını saptamıştır.

Valentine vd. (2001) muhalefetin idealizm ve örgütsel etik değerlerle olan bağlantısını tespit etmeye çalışmıştır. İdealist çalışanların daha az muhalif davranış sergilediklerini ve örgütsel etik değerlerle muhalefetin pozitif yönlü ilişkide olduğunu belirlemiştir.

Kassing (2005), 245 çalışan üzerinde bir araştırma yaparak etkisi fazla olan dikey muhalefet stratejilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularında, en etkili yöntemin çözüm önerisi sunma olduğunu bunu da doğrudan gerçekçi başvuru, tekrarlama ve bir üst yönetim ile iletişime geçmenin izlediğini, en az etkili yöntemin de tehdit ile istifa olduğu tespit edilmiştir.

Goodboy, Dunleavy ve Chory (2008) araştırmalarında, örgütsel adaletin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma neticesinde; çalışanların örgüt içerisindeki adalet algısının gizli muhalefetin en önemli gerekçesi olduğu saptanmıştır.

McDowell ve Kassing (2008), Örgüt Üyelerinin Muhalefeti ile Adalet Algıları Arasındaki İlişkiyi konu alan çalışmalarında, Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren işletmelerdeki 141 çalışan değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmalarındaki amaç, çalışanların örgütlerinde, adalet algılarıyla muhalif düşüncelerini ifade etmeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek olmuştur. Örgüt mensuplarının adalet algılarının, açıkça belirtilmiş muhalif stratejisinin tercih edilmesini olumlu, yer değiştirmiş ve yatay muhalefet stratejisini olumsuz etkilediği saptanmıştır.

Garner (2013), çalışmasında örgütsel muhalefet sürecinin sadece muhalif düşüncelerini ifade edenlerin kişisel davranışı olmasının aksine, üst yöneticiler ve diğer çalışanların da davranış ve uygulamaları neticesindeki bir süreç olarak değerlendirmiştir.

Payne (2014), örgüt içerisindeki çalışanların yöneticilerine duydukları güven duygusunun, muhalif görüşlerini ifade ederken tercih ettikleri stratejide etkili olduğunu belirlemiştir. Çalışanların yöneticisine güveninin açık muhalefet davranışına yönlendirdiğini ve güven duygusunun gizli ve dışsal muhalefet ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu belirlemiştir.

Tutar ve Sadykova (2014), örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Sakarya Ticaret Borsa'sı çalışanları üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma neticesinde; açık muhalefetin demokratik davranış ve demokratik yönetim ile olumlu ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Fanelli, Kassing ve Chakravarthy (2015), araştırmalarında çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının çalışma şekillerine göre farklılıklarının olup olmadığını değerlendirmiştir. Araştırmalarının neticesinde ise; dikey muhalefet stratejisini tercih edenler tam zamanlı çalışanlar olurken, yarı zamanlı çalışanların da dikey muhalefeti tam zamanlı çalışanlara göre daha az kullandıkları anlaşılmıştır.

Myers ve Goldman (2015), çalışanların örgütsel muhalefetlerini dile getirme stratejilerini araştırmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların, örgütlerine bağlılık düzeyleri arttığında dikey muhalefet stratejisini tercih edip muhalif görüşlerini doğrudan yöneticilerine iletirken, diğer muhalefet stratejilerini kullanma ihtimalleri de düşmektedir.

Stitzlein (2015), yapmış olduğu araştırmanın bulgularına göre; muhalif davranış içerisinde olan öğrenci velilerinin olduğu okulların kalitelerinde artış olduğunu saptamıştır.

Croucher, Zeng ve Kassing (2016), yaptıkları çalışmada, örgütsel muhalefetin örgütsel itibar ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu, çalışanlardan sosyal olanların muhalefet davranışlarında artış olduğunu, örgütlerini etik ve itibarlı algılayan çalışanların da daha fazla muhalif davranış sergilediklerini belirlemiştir.

Garner (2016), çalışanların muhalif davranışlarının sonuçlarını belirlemek amacı ile bir çalışma yapmıştır. Garner 32 yönetici ile görüşme, 113 yönetici ile de anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma neticesinde muhalif düşünceleri dile getiren çalışanların işlerinde başarılı oldukları saptanmıştır.

Schalk, De Ruiter ve Blomme (2016), örgüt içerisindeki yöneticilerin açık muhalefet stratejisini tercih eden çalışanlara tepkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada çalışanların, çalışma sözleşmelerinin ihlal edilmesi karşısında açık muhalefette bulunmalarının sonuçları değerlendirilmiştir. Yöneticilerin açık muhalefet stratejisini tercih eden çalışanları ödüllendirdikleri anlaşılmıştır.

Zeng (2018), ABD, beş Avrupa ülkesi, Çin ve Singapur’u kapsayan araştırması neticesinde, muhalefetin kültürler arasında farklılık gösterdiğini saptamıştır. Ayrıca işsizlik oranı, sosyo-ekonomik statü ulusal ekonominin istikrarı ve iş güvenliği algısı gibi değişkenlerin muhalefet stratejilerini de etkilemekte olduğunu belirlemiştir.

2.3. Yaratıcılık

2.3.1. Yaratıcılık Kavramı, Tanımı ve Yaratıcılığın Önemi

2.3.1.1. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı

Türk Dil Kurumu yaratıcılığı “Zekâ ve hayal gücünden yararlanılarak o zamana kadar görülmeyen yeni bir şey ortaya koymak, yapmak” olarak açıklamaktadır. Yaratıcılık sözcüğü İngilizce dilinde “*creativity*” olarak geçmekte olup bu sözcük de Latince, yaratmak, meydana getirmek, doğurmak, üretmek manasında olan “*creare*” fiilinden türemiş bir kavramdır (Young, 1985). Herkes tarafından kabul gören genel nitelikte bir yaratıcılık tanımı yoktur (Thorpe ve Kalischuk, 2002). Her araştırmacı yaratıcılık kavramını farklı bir şekilde ifade etmiştir. Yaratıcılık; sorunlara, bilgi eksikliğine, eksik öğelere, uyumsuzluklara duyarlı olmak, zorlukları belirlemek ve sorunlara çözümler bulmaya çalışmaktır (Ellis Paul Torrance, 1965.) Belirtilen bu tanımlarda ortak

bir fikir birliği yoktur fakat yaratıcılığın yeni, alışılmadık ve özgün bir ürünün ortaya çıkma sürecinin ortak olduğu söylenebilir (Öncü, 2000; Torrance ve Goff, 1989).

Literatür incelendiğinde yaratıcılık kavramının; insan merkezli, süreç merkezli, çevre merkezli ve sıra dışılık olmak üzere 4 bölümde ele alındığı görülmektedir. İnsan merkezli yaklaşan araştırmacılar yaratıcılığı kişinin kendi özelliklerinde, sıra dışılık olarak ele alan araştırmacılar ise normal olmayan kişilik durumlarında ele almışlardır. Süreç merkezli olarak ele alanlar yaratıcılığı problem çözme süreçlerinde, çevre merkezli ele alanlar da yaratıcılık iklimi, atmosfer ve kültür başlıkları altında ele almışlardır.

Örgüt yöneticileri örgütlerini ayakta tutabilmek ve en iyi şekilde yarına taşıyabilmek için mevcut örgüt yapılarını değişen şartlara uyum sağlayacak şekle dönüştürmeleri gerekmektedir. Küreselleşmenin hızlandığı günümüzde yaşanan hızlı değişimler örgütleri de etkilemektedir. Değişime ayak uyduramayan örgütlerin rekabet güçlerini kaybederek yok olmaları kaçınılmaz hale gelecektir. Değişimde fark yaratarak örgütlere rekabet üstünlüğü kazandıracak olan yaratıcılık kavramının önemi de gün geçtikçe artmaktadır. Yaratıcılık, kişinin değişen şartlara kolay bir şekilde uyum sağlamasını mümkün kılar (Simonton, 2001). Yaratıcılık; farklı düşünce ve benlik saygısı gibi birçok özelliği barındırmaktadır (Clarkson, 2005). Yaratıcılık, karmaşık bir yapıya sahip bilişsel süreçlerin duygusal deneyimlerle yeniden biçimlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bir oluşumdur (Amabile, 2005). Yaratıcılık, zihinsel bir süreç olmayıp zihinsel becerilerin karmaşık yapıdaki birleşimlerinden oluşan bir kavramdır (Sawyer, 2012).

Yaratıcılık; toplumun sorunlarını çözecek veya ihtiyaçlarını karşılayacak yeni bir ürün, fikir ya da yöntem şeklinde ifade edilmektedir (Hennessey ve Amabile, 2010). Yaratıcılık, sadece kişilerin ya da grupların ürettiği yeni bir ürün değil önceden bilinmeyen farklı düşüncelerin ortaya konulmasıdır (Aktaran İraz, Yılmaz, 2013: 4).

2.3.1.2. Yaratıcılığın Önemi

Günümüzde yöneticilerin enerjilerini en fazla harcadıkları husus örgütlerini değişimlere hazır hale getirmektir. Örgüt yöneticileri, yeni ürün ve hizmetler ortaya koyup etkin bir pazarlama stratejisi oluşturmak için yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Değişimin önüne geçilemez olduğu günümüz işletmelerinde proaktif davranan, sorunlara çözüm odaklı yaklaşan ve yaratıcı düşünen çalışanlara verilen önem artmaktadır (Gürgen ve Bilen, 2005). Hızlı değişimlere uyum sağlayan, başarılı olmanın yanında meraklı ve eleştirel bakış açısına sahip

çalışanlarla rekabet üstünlüğünün kazanılabileceği öngörülmektedir. Sorun çözmeye odaklı ve özgün çözümler üreten çalışanlar her örgüt için önemlidir (Dilmaç, 2010: 80). Bu çalışanlar, aynı amaca farklı bakış açısı ile ulaşmaya çalışan, iş birliğine uyumlu, değişim karşısında direnmeyen ve strese girmeden kendini motive etmeyi başaran kişilerdir (Acuner vd., 2004). Geleneksellikten uzak, sorunlara farklı bakış açısı ile yaklaşan yaratıcı çalışanlar ile örgütlerin başarıya ulaşması kolaylaşmaktadır. Farklı bakış açısına sahip bu çalışanların yeni ürün ve hizmetler geliştirmeleri mümkündür (Marangoz, 2012: 39).

İnsanların beklentilerindeki değişme ile birlikte günümüz işletmelerinde yaratıcılığa verilen önem de artmaktadır. Karşılaşılan sorunlara mevcut ürün veya hizmetlerin yetersiz kalması ile akılcı çözümlere olan ihtiyaçlar zaruri hale gelmektedir. Yaratıcı kişiler kişisel tatminlerini sağlamları yanında çevrelerine ve topluma birçok konuda katkı sağlar (Tür, 2019). Topluma sağladıkları katkılar ile kalkınmanın gerçekleştirilmesi ve toplumun yaşam kalitesinin artması mümkündür.

Yaratıcılık, örgütlerin geleceklerini garanti altına almaktadır (James; 2001: 133; Sungur; 1989: 1–2; Yurtseven; 2001: 3). Hedeflerine ulaşma amacıyla geleceklerini düşünen örgütler çalışanlarına yaratıcılığı özendirmelidir (Aytek; 1983: 57–58; Yavuzer; 1989: 10). Yaratıcı çalışanları olan örgütlerin rekabet gücü kazanabilmesi ve ulusal pazarlara açılabilmesi kolaylaşacaktır.

Yaratıcı fikirler örgüt içerisinde her zaman olumlu karşılanmayabilir. Çünkü; yeni yöntemler geleneksel yöntemler ile karşı karşıya gelebilmektedir. Geleneksel yöntemleri kullanan bazı örgüt çalışanları yeni yöntemlere kapalı olmaktadır. Yeni düşünceleri dile getiren çalışanlar bu yüzden korunmalıdır. Sürekli yeni ürün ve hizmetler ortaya koymaya çalışan örgütlerdeki yöneticiler yaratıcılığı cesaretlendirecek çalışmalara önem vermelidir.

2.3.2. Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları

Yaratıcılık, belirli bir amaca ulaşmak için farklı yöntemler kullanarak benzersiz, faydalı ve yeni ürün veya hizmetlerin ortaya çıkarılma sürecidir (Kerse ve Karabey, 2014: 26). Yaratıcı düşünme; sorunlara çözüm bulma çabası ya da kişinin yaratıcı düşüncüyü veya ürünü oluşturma süreci olarak ifade edilmektedir (Kadayıfçı, 2008: 17-18).

Stein, yaratıcılığın üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar:

- 1- Hipotezin belirlenmesi, hazırlık safhası ve bir plan ya da düşüncenin oluşturulması,

- 2- Hipotezin güvenilirliği ile test edilebilirliğinin ölçülmesi amacıyla analizinin yapılması,
- 3- Süreçlerin neticesindeki ürün veya hizmetle ilgili insanların düşüncelerinin belirlenerek sunulması ve geri bildirimlerinin belirlenmesi (Yavuz, 1996, 11).

Yaratıcı kişi; farklı kültürleri tanımada istekli, takım çalışmasında başarılı ve imkanları fark edebildiği kadar çevredeki tehlikeleri de fark edebilen kişidir (Ache, 2000: 443). Yaratıcılık belirli aşamalar neticesinde gerçekleşmektedir. Bu aşamalar: Bilgi Toplama Aşaması, Kuluçka Aşaması, Aydınlanma Aşaması, Değerlendirme ve Uygulama Aşaması ve Sosyalleşme Aşaması.

2.3.2.1. Bilgi Toplama Aşaması

Yaratıcılık sürecindeki ilk aşama bilgi toplama aşamasıdır. Bilgi toplama aşaması bazı kaynaklarda hazırlık aşaması olarak da ifade edilmektedir. Bu aşamada bir ihtiyaç hissetme veya problemin farkına varma yer almaktadır. İhtiyaç veya sorun ile ilgili zihnimizdeki bilgileri inceler, gerekli olan bilgileri toplar, bu bilgileri de amacımıza göre şekillendirip değerlendirmeye alırız (Yıldırım, 2002: 41). Karşılaşılan ya da üzerinde çalışılan sorunun çözülmesi hakkında kapsamlı bilgiler toplayan kişi, bu aşamada kendisini sorunun çözümüne adanmaktadır (Özden, 2014).

Yaratıcı kişi bilgi toplama aşamasında doyumsuzluk hissi yaşamaktadır. Bu doyumsuzluğun bilincinde olmak yaratıcılığın en önemli faziletidir (Akat vd., 2002: 433). Yaratıcı kişinin sorunu tanımasının ardından topladığı bilgi ve materyallerin sorunu çözmek için yeterli olup olmadığı değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme, kişiyi basmakalıp fikir ve sonuçlardan uzaklaştırarak özgün düşünceye yönlendirme amacını taşır (Kaufman, 2009: 56).

Sorunun çözülmesi için konu ile ilgili bilgi toplarken konu ile ilgisi olmayan araştırmalar yapmak ve başka insanlarla konuşmak da yaratıcılık sürecini tetikleyebilir (Akın, 2001). Bilgi toplama aşamasının başarısı, kişinin gereksinim duyduğu bilgilerin tespiti ve kapasite sınırlarının zorlanması ile mümkündür (Bently, 1999: 76).

2.3.2.2. Kuluçka Aşaması

Yaratıcılık sürecinin ikinci aşaması olan kuluçka aşamasında, “dinlendirmek”, “kuluçkaya yatırmak” ve “mayalamak” önemli kavramlardır (San, 2004: 121). Kuluçka aşaması, bilgi toplama aşamasında edinilen bilgilerin sorgulanıp yeni çözüm yollarının arandığı aşamadır. Bu aşamada

problem mayalanma sürecinde olup toplanan bilgiler, problemi çözmek için yeterli değildir (Weisberg, 2006: 72).

Kuluçka aşaması, zorunluluktan kaynaklanan bir aşamadır (Yıldırım, 1998: 43). Çünkü günlük çalışmalarımız içerisinde sorunun çözümüne odaklanmakta zorlanırsınız ve sorunun çözümüne bilincimiz dışında devam ederiz. Beyin arka tarafta yine de çözüm yolu aramaya devam eder. Günlük işlerle meşgul olurken çalışmalarımızı durdurabiliriz (Yıldırım, 2002: 43). Yaratıcılık süreci çok kısa sürebildiği gibi çok uzun da sürebilmektedir (Birinci, 2008: 45). Kişinin sonraki aşamaya geçebilmesi için yaşam tecrübelerinin sorunun çözümüne katkı sunması gerekmektedir (Bulut, 2014: 4).

2.3.2.3. Aydınlanma Aşaması

Kuluçka aşamasında filizlendirilen fikirler aydınlanma aşamasında, sürekli tekrarlanan bir süreç olarak ilerlemektedir (San, 1993: 81). Sorunun çözümüne yönelik aydınlanma başlar ve bu aydınlanma anlık olarak ya da birkaç saat içerisinde gerçekleşir.

Kuluçka aşamasında net olmayan fikirler bu aşamada sorunun çözümü olarak net bir şekilde görülmektedir. Anlık olarak ortaya çıkan çözümler tesadüfi değil, bilinçaltında sorunun çözümüne devam eden zihnin yoğun çabasının neticesidir. Kişi, sorunun çözümü için sonuca yaklaştıkça göstermiş olduğu gayretlerden mutluluk duymaktadır (Argun, 2004: 44). Yaratıcılık sürecinin aydınlanma aşamasında bulunan çözümlerin sorunu çözebilecek en iyi yöntem olacağı önyargısı oluşmaktadır. Fakat sonrasında daha iyi çözümlerin ortaya çıkması ile böyle olmadığı anlaşılmaktadır.

2.3.2.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması

Değerlendirme ve uygulama aşaması; bulunan fikrin veya ürünün sorunun çözümüne ne kadar katkısının olduğunun test edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, bulunan fikir veya ürünün sorunun çözümü için doğru seçenek olup olmadığı belirlenir (İraz, 2005: 21). Ayrıca sunulan çözümün basit, elverişli ve geçerli olup olmadığı da test edilir. Test edildikten sonra belirlenen çözüm yolu sorunun çözümü için yeterli olmazsa, süreç yeniden başlatılır yahut çözüm yolu revize edilerek sonuca ulaşılmaya gayret edilir (Özcan, 2009: 6). Yapılan değişiklikler neticesinde de sorun tam olarak çözülemiyorsa süreç yeniden başlatılarak bulunan çözümden vazgeçilebilir (Arık, 1990).

2.3.2.5. Sosyalleşme Aşaması

Yaratıcı düşüncenin tatbik edilebilir olmasının yanında toplum tarafından kabul görmesi de gerekmektedir. Yaratıcı düşünce veya ürünler toplum tarafından kabul gördüğü zaman ancak anlam kazanabilir. Toplum tarafından kabul görmeyen düşünceler faydasız olarak nitelendirilir. Oysa yaratıcı fikir veya ürünlerin fayda sağlaması sürecin en önemli adımlarından bir tanesidir.

2.3.3. Yaratıcı Kişilerin Özellikleri

İnsanın düşünebilen bir canlı olması yanında problem çözme ve eleştirel düşünme gibi özellikleri de yaratıcı düşünme becerisini ortaya çıkarmaktadır. Yaratıcılık uygun koşullar sağlandığında geliştirilebilen bir yetenektir (Artut, 2001). İnsanların “yaratıcı” olarak nitelendirilebilmeleri için hangi kişilik özelliklerine sahip oldukları birçok araştırmaya konu olmuştur (Miller, 2002: 44).

Yaratıcı kişilerin sahip olduğu kişilik özellikleri aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Lyman, 1989):

- * Yaratıcı kişiler farklıdır,
- * Yaratıcı kişiler eğlencelidir,
- * Yaratıcı kişiler kurallara uymazlar,
- * Yaratıcı kişiler maceracıdır,
- * Yaratıcı kişiler dakik değildir,
- * Yaratıcı kişiler doğaldır,
- * Yaratıcı kişiler hürdür,
- * Yaratıcı kişiler sanata ve güzele hassastır,
- * Yaratıcı kişiler cesurdur,
- * Yaratıcı kişiler görülmeyeni görür,
- * Yaratıcı kişiler harekete geçeceği zamanı bilir,
- * Yaratıcı kişiler sorun çözerken farklı seçenekleri dener,
- * Yaratıcı kişiler klişelere ilgi göstermez,
- * Yaratıcı kişiler sabırlıdır.

Kişinin belirlenen hedefe ulaşmaya çalışırken olumsuz çevre şartlarına ve başarısızlıklara karşı sabırlı ve dirençli olması yaratıcı kişinin özellikleri arasındadır (Vexliard, 1968). Yaratıcı kişiler bağımsız, kuşkucu ve sorgulayıcı özelliklere sahiptir fakat bu özellikler her yaratıcı kişi için de geçerli değildir (Torrance, 1995). Yaratıcılık özelliğine sahip olmayan çalışanlar toplum

içerisinde doğru olarak kabul gören şeyleri olduğu gibi kabul ederler, yani sabit fikirlidirler. Fakat yaratıcı kişiler toplum tarafından kabul edilen doğrulara eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmış olduğu gibi kabul etmek yerine geliştirmek için daima çalışır (Aksüzek, 2008: 88). Yaratıcı kişilere ait bahsedilen bu özelliklerde genelleme yapılmamalı, bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Yaratıcı kişilere bakıldığında sürekli hayal kurdukları, sorunlara karşı özgün çözüm yolları sundukları ve yüksek düzeyde öz eleştiri yaptıkları görülmektedir (Üstündağ, 2014: 38-40).

Yapılan araştırmaların bulguları incelendiğinde, yaratıcı kişilerin bahsedilen özelliklerin birçoğuna sahip olduğu fakat bu özelliklerin tek bir insanda toplanmasının da mümkün olmadığı anlaşılmıştır (Uzunçarşılı & Cengizhan, 1999). Genel olarak yaratıcı kişilerin eleştirel, kuşkucu, mizah sahibi olma ve özgün olma gibi kişilik özelliklerine sahip olmanın yanında çevresi ile güçlü ve sağlam ilişki kurdukları da söylenebilir. Yaratıcı kişiler, çevresindeki eksiklikleri fark edebilecek dikkate, problemlerin sebebinin ortaya çıkaracak zekaya sahip, problemlere en iyi çözüm yolları sunacak bilgi ve deneyime sahiptir (Akıllı, 2012).

2.3.4. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar

Yaratıcılık, her insanda belirli bir seviyede bulunan bir özelliktir (Argun, 2004). Yaratıcılık geliştirilebilir bir yetenektir fakat her insan aynı seviyede yaratıcı olamaz. Yaratıcılık, toplumların gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için vazgeçilmezdir (Cardosoa, Malheiro, Rodrigues, Felizardo & Lopes, 2015). Yaratıcılığın gelişimini, olumlu veya olumsuz olarak etkileyen birçok unsur vardır. Bu unsurlar: zekâ, kalıtım, çevre, cinsiyet, doğum sırası, sosyo- ekonomik düzey olarak açıklanmaktadır.

2.3.4.1. Zekâ

Yaratıcılık kavramı zekâ kavramı ile karıştırılsa da ikisi de birbirinden farklıdır (Aktamış ve Ergin, 2006). Zekâ, insanın bilgi edinme ve bilgiyi kullanma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Zekâ ile yaratıcılık arasında belirsiz bir ilişki vardır (Preckel, Holling & Wiese, 2006). Yaratıcılık zekânın bir parçasıdır (Sternberg ve Grigorenko, 2001). Fakat zekâ seviyesinin yüksek olması insanların yaratıcı olduklarını göstermemektedir (Hargraves, 1977). Yaratıcı insanların zeki olduğu inkâr edilemez bir gerçektir fakat yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında zaman zeki olan her insanın da yaratıcı olmadığı görülmüştür (Harmanlı, 2002).

Literatür incelendiğinde yaratıcılık ile zekâ arasındaki ilişki birçok kez saptanmaya çalışılmıştır. Yaratıcılık ile zekâ arasında zayıf bir ilişki vardır (Torrance, 1980). Kişinin yüksek bir zekâ düzeyine sahip olması, yaratıcılık düzeyinin de yüksek olduğu anlamına gelmez (Feist & Barron, 2003: 65). Yaratıcılık için orta düzeyde bir zekâyâ sahip olunması yaratıcı tutumlardaki tutarlılığın bir belirtisi olarak ifade edilebilmektedir (Artut, 2001). Özetlemek gerekirse; yaratıcı olarak ifade edilecek kişinin asgari bir zekâ düzeyinde olması gereklidir. Fakat her zeki insanın da yaratıcı olduğu söylenemez. Ayrıca zekâ, yaratıcılığı etkileyen tek unsur da değildir.

2.3.4.2. Kalıtım

Yaratıcılığı etkileyen etmenlerden birisi olan kalıtım, anne ve babaların özelliklerinin çocuklarına genetik aktarımı olarak ifade edilmektedir (Chambliss, 1996). Yaratıcı ebeveynleri olan kişilere miras kalan yaratıcılık olgusunu göstermeleri ve geliştirmeleri için onlara uygun şartların da sağlanması gereklidir (Craft, 2003). Yaratıcı ebeveynleri olan kişiler ancak uygun şartlar sağlandığı zaman yaratıcılıklarını gösterebilir ve karşılaştıkları sorunlara yaratıcı çözümler üretebilir.

2.3.4.3. Çevre

İnsanların doğdukları zaman karşılarına çıkan ve tanıyıp uyum sağlamakla hayatlarını geçirdikleri çevre, yaratıcılığı etkileyen unsurlardan biridir. Çevre, kişiler üzerinde etkisi olan etmenlerden kalıtsal olmayanları içermektedir. Yaratıcılığın gelişiminde kalıtım ve çevre birbirinden ayrı düşünülemez (Sungur, 1997). Kalıtsal olarak yaratıcı kişiler olumsuz çevre şartlarında yaratıcılıklarını gösteremeyecek ve geliştiremeyecektir.

Çevrenin, kişilerin yaratıcılıklarına olumlu katkıları yanında olumsuz katkıları da olabilmektedir. Bazı çevresel ortamlar yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına destek sunarken bazı çevresel ortamlar ise yaratıcı düşünceleri bastırabilmektedir (Kadayıfçı, 2008: 19).

2.3.4.4. Cinsiyet

Yaratıcılık ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde insanların yaratıcılık becerilerinde cinsiyet değişkeninin çok az etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Küçük yaşlarda herhangi bir farklılığın olmadığı, daha ileriki yaşlarda niceliksel becerilerde erkeklerin, sözel yetenek gerektiren becerilerde de kadınların daha iyi oldukları tespit edilmiştir. (Eroğlu, 2014). Cinsiyet, yaratıcılık düşüncesini, toplumun ve kültürün özelliklerine göre yönlendirebilmektedir (Eroğlu, 2014).

2.3.4.5. Doğum Sırası

İnsanların yaratıcılık düzeylerinde doğum sırasının da etkisi vardır (Çimen, 2000). Adler, aynı ailedeki iki çocuktan küçük olanın büyük olan çocuğa göre farklı bir psikolojik çevrede doğduğunu belirtmektedir (Kalkan & Koç, 2008). Her iki çocuğun yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimi de farklı olmaktadır. İlk doğan çocuktan sonra doğan çocuklar daha yaratıcıdır (Okutan, 2012).

Ebeveynlerin ilk çocuklarına, sonraki çocuklarına göre daha çok baskı yapmaları, ilk çocuklarının yaratıcılıklarını göstermelerini zorlaştırmaktadır (Okutan, 2012). Bunun yanında tek olan çocuklar üzerindeki ebeveyn baskısı, kardeşleri olan çocuklara göre daha az olduğu, baskının az olması ile birlikte de yaratıcılığın bireysel olarak gelişmesi için imkân sağlandığı söylenebilmektedir (Gürsoy, 2001).

2.3.4.6. Sosyo-Ekonomik Düzey

Sosyo-ekonomik seviyesi yüksek kişilerin farklı deneyimler edinme ve çeşitli aktivitelerde bulunma gibi avantajları olmaktadır. Sosyo-ekonomik seviyeleri yüksek olan kişiler zengin öğrenme ortamları ile yaratıcılık seviyelerine katkı sağlayabilmektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan aileler çocuklarına zengin uyarıcı bir çevre ortamı oluşturabiliyorken, sosyo-ekonomik düzeyleri düşük olan aileler bu ortamı çocuklarına sağlayamamakta ve yaratıcılık gelişimlerine olumlu katkı sunamamaktadır (Godal, 2006). Bunlardan anlaşıldığı üzere yaratıcılığı etkileyen etmenlerden sonuncusu olan sosyo-ekonomik düzey ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (Can-Yaşar & Aral, 2011).

2.3.5. Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar

Küreselleşmenin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında örgütlerin, hayatta kalma ve rekabet güçlerini artırma amacı ile çalışanlarının yaratıcılık seviyelerini korumak ve geliştirmek için çaba harcamaları bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Örgütlerinin hedeflerine güçlü bir şekilde ve en kısa sürede ulaşmasını kendilerine vazife edinen yöneticilerin de çalışanların yaratıcılık düzeylerine katkı sunması ve örgüt ortamını çalışanların yaratıcılıklarını güçlendirecek şekilde tasarlamaları gerekmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarını engelleyen etmenler aşağıdaki gibidir (Yıldırım, 1998: 48):

- * Olayları basit veya karmaşık olarak niteleyip olayın kendisine odaklanamamak,
- * Sadece mantık sınırları içerisinde değerlendirmek,

- * Aşırı baskı veya boşvermişlik,
- * Hayal gücü, oyun veya hobileri göz ardı etmek,
- * Sezgi veya öngörüyü yok saymak,
- * Sosyal uyum kaygıları ve korku,
- * Farklılıklara saygı duymayan aile, iş veya sosyal ortam,
- * Dikkati dağıtan ya da iç karartan fiziki ortamlar.

Örgütsel yaratıcılığı engelleyen diğer unsurlar aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir (Akın, 2010).

Tablo 2.2. Örgütsel Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar

Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar
Otokratik yönetim.
İşgörene destek olmama.
Aynı özellikte işgörenler.
Kurallar, prosedürler, baskın yapı.
Merkeziyetçi örgüt yapısı.
İşgörene güvensizlik.
İşgörene değer verilmemesi.
Çok kademeli dikey, katı örgüt yapıları.
Yetersiz bilgi ve kaynak.
Yıkıcı eleştiri.
Düşük motivasyon, örgüte ait hissetmeme.
Ceza, başarısızlık korkusu
Değişimin desteklenmemesi
İşgörenin işini sevmemesi.
Müşterinin fikirlerini önemsememe
İşgören devir hızı
Standart kıyafet şekli
Eleştirilere karşı olumsuz tepki.

Kaynak: Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29, 211-238.

Yaratıcılığı engelleyen unsurlar: bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar başlıkları altında ele alınmaktadır.

2.3.5.1. Bireysel engeller

Yaratıcılık, doğuştan gelen bir güç olsa da kimi unsurlar bu gücün kullanılmasına engel olabilmektedir (Rawlinson, 1995: 22). Bu sebeplerden bireysel olanları Şen, Yılmaz ve Gürdoğan aşağıdaki gibi sıralamıştır (Şen, Yılmaz ve Gürdoğan, 2013: 4);

- * Çalışanların kendi çıkarlarına öncelik vermesi,
- * Çalışanların işinde tam uzmanlaşmaması,
- * Çalışanların korku ve endişe duygularından uzaklaşmaması,
- * Çalışanların hata yapmaktan korkması,
- * Çalışanların, örgüt içerisinde dışlanma korkusu,
- * Çalışanların, çalışma arkadaşlarına göre başarısız olma duygusu,
- * Çalışanların kişisel hırslarını yanlış kullanmaları,

Yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörleri Karacabey; alışkanlıklar, geçmiş yaşantılar, eğitimin düşünce biçimine etkisi, kendine güvensizlik, hata yapma ve eleştirilme korkusu olarak ifade etmiştir (Karacabey, 2011: 17-19). Ayrıca insanların zihin karmaşıklıkları yaşamaları yaratıcılıklarını engelleyebilmektedir (Sungur, 1997).

2.3.5.2. Örgütsel Engeller

Örgüt yöneticilerinin değişime karşı direnmeleri ile çalışanların yeni fikirlerine güven duymayarak geleneksel düzene devam etmeleri yaratıcılığın önündeki en önemli örgütsel engeldir. Örgüt yöneticilerinin otokratik yönetim tarzını benimsemeleri ve çalışanların gelişimini desteklememeleri, örgütte merkeziyetçi yönetim anlayışının varlığı, çalışanlara değer verilmemesi, eleştirilerin yıkıcı boyutta olması, motivasyon eksikliği, başarılı olamama endişesi, ceza alma korkusu, personel değerlendirmede tehdit kart tutum sergileme, çalışanın işinden hoşnut olmaması, personel arasında yaşanan huzursuzluklar, iletişim eksiklikleri, yüksek negatif duygusallık, risk üstlenmekten kaçınma, personel devir hızının yüksek oluşu ve kendini kurumun bir parçası olarak görmeme yaratıcılığın örgütsel engellerini oluşturmaktadır (Akin, 2010). Örgüt içerisinde yaşanan baskılar, çalışanın örgütsel bağlılığını azaltmakta, baskı altında ve değer görmeyen çalışanlar ise örgütten ayrılmaktadır. Gelişimleri desteklenmeyen çalışanlar değişimlere ayak uyduramaz iken, motivasyon eksikliği ile birlikte ceza alma korkusu çalışanların stres düzeylerinde artışa sebep olmaktadır. Bu engeller ile karşılaşan çalışanların yaratıcı fikir ve uygulamaları bastırılmaktadır.

2.3.5.3. Toplumsal Engeller

Yaratıcılığı engelleyen unsurlardan bazıları da toplumdan kaynaklanır. İnsanların ailesi ile sosyal ve kültürel çevresi yaratıcılıklarını etkilemektedir. Toplum içerisinde yaşanan yenilikler, insanları şaşırtmakta ve insanlarda güvensizlik yaratmaktadır. Toplum baskısının artması yaratıcı fikirlerin azalmasına sebep olur (Yavuz, 1988: 21). Yeniliklerden korkan ve yenilikleri hoş görmeyen toplumlar yaratıcılığı baskılamaktadır. Yaratıcılığı engelleyen unsurlardan toplumsal olanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sungur, 1997: 278):

- 1- Hayal kurmak zaman kaybıdır,
- 2- Oyun sadece çocuklar içindir,
- 3- Sorunlar matematik akıl yürütme ile çözülür,
- 4- Problemlerin doğru ve yalnız bir çözümü vardır,
- 5- Duygu ve heyecan hiçbir işe yaramaz.

2.3.6. Yaratıcılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar

Özben ve Argun (2005) 161 üniversite öğrencisine Torrance Yaratıcı Düşünme Testi Sözel A Formu uygulayarak yürüttükleri çalışmada kız öğrencilerin esneklik ve akıcılık boyutlarında elde ettikleri puanların erkeklere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Baer ve Oldham, (2006), çalışmalarında zaman baskısı ve yaratıcılık ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulgularında zaman baskısının yaratıcılık üzerinde olumsuz etki ettiği saptanmıştır.

Gong, Huang ve Farh, (2009) Yaratıcılık ile farklı değişkenlerin ilişkisini değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların yaratıcılığının, iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Sousa ve Coelho (2011), finans sektöründeki bir işletmede 266 çalışandan anket tekniği ile veri elde edilmiştir. Araştırma bulgularında çalışanların kişisel değerlerinin ve yaptıkları işin yaratıcılıklarına katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Hassan ve diğ. (2013), bankacılık sektöründe iş gören yaratıcılığını ölçme ve yaratıcılığın örgüt performansına olan etkisini değerlendirme amaçlı bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, Pakistan'da yedi bankanın değişik şubelerindeki 164 çalışan ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda yaratıcılığın örgüt performansına pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Wyse ve Ferrari (2015), 27 Avrupa Birliği üyesi ülkede yaptıkları çalışmada yaratıcılığın kalıtsal olmasının yanında öğretilbilir bir kavram da olduğunu belirlemiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, kapsamına, sınırlılıklarına, verileri elde etme yöntemlerine, veri toplama araçlarına ve verilerin analiz yöntemine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; örgütlerde çalışanların, psikolojik sermayeleri, örgütsel muhalefet davranışları ve yaratıcı çıktıları arasındaki ilişkileri ve etkileri belirlemektir. Bu araştırma ile çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerinin ve örgütsel muhalefet tercihlerinin yaratıcı çıktıları etkileyip etkilemediği ve ilişkisinin olup olmadığı ile ilgili bulgulara ulaşılabilecektir.

Örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin değerli olmasından dolayı psikolojik sermaye; eksik tarafların geliştirilmesi ve yanlışların düzeltilebilmesi için örgütsel geribildirim olarak da ifade edilen örgütsel muhalefet; örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için de yaratıcılık, örgütler için vazgeçilemez ve göz ardı edilemez kavramlar olarak gün geçtikçe önemlerini artırmaktadır.

Literatürde yer alan örgütsel muhalefet ve yaratıcılık konuları ile yapılan çalışmaların işletmelerde az çalışılmış olması yanında uygulayıcılara yol göstermesi, yöneticilerin çalışan davranışlarını anlamlandırmalarına yardımcı olması ve yeni araştırmaların önünü açması bakımından önemlidir. Ayrıca üç kavramın bir arada kullanılmamış olmasından dolayı çalışmanın literatüre önemli katkılarının olacağı öngörülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Doğu Karadeniz bölgesinde savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin üretim bölümü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan işletme, savunma sanayi sektöründe, dünyanın farklı noktalarındaki müşteriler için uluslararası kalite standartlarına bağlı olarak üretim yapmaktadır.

Araştırmanın uygulama aşamasının gerçekleştiği dönemde üretim bölümünde 317 çalışan vardır. Bu sayı çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Toplam 317 çalışan içerisinde 113 çalışana ulaşılmış ve araştırma kapsamında veri toplanmıştır. Anket çalışmasına katılan çalışanların, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyonu bakımından demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	19	16,8
	Erkek	94	83,2
Medeni Durum	Evli	61	54
	Bekar	52	46
Yaş	20 ve Daha Küçük	4	3,5
	21-30	48	42,5
	31-40	35	31
	41-50	20	17,7
	51-60	5	4,4
	61 ve Daha Büyük	1	0,9
Öğrenim Durumu	İlköğretim	3	2,7
	Lise	34	30,1
	Ön Lisans	29	25,7
	Lisans	39	34,5
	Lisansüstü	8	7,1
İşyerindeki Çalışma Süreleri	0-5 yıl	49	43,4
	6-10 yıl	31	27,4
	11-15 yıl	22	19,5
	16-20 yıl	9	8
	21-25 yıl	2	1,8
	26 ve Daha fazla	-	0
Pozisyon	Yönetici	9	8
	Çalışan	104	92
	Toplam	113	100,0

Yukarıdaki tabloda verilen bulgulara göre katılımcıların %83,2'si erkek, %16,8'i kadındır. Katılımcıların %54'ü evli ve 21-30 yaş aralığı, toplam katılımcıların %42,5'lük kısmını oluşturmaktadır. Katılımcıların %34,5'u lisans mezunudur. İşyerindeki çalışma süresi gruplarında 0-5 yıl arası çalışanlar %43,4'lük oran ile ilk sırayı almaktadır. Katılımcıların %92'sinin kurumlarındaki pozisyonu çalışandır. Yani araştırmaya katkı sunan örgüt mensuplarının büyük kısmı çalışanlardır ve yönetici pozisyonundaki katılımcı sayıları daha azdır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Hipotezleri

Emek yoğun üretim işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulamalara yönelik çalışanların algıları, işletme maliyetlerini etkileyen çok kritik bir unsurdur. Bu açıdan araştırma konuları olan psikolojik sermaye, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık kavramları üretim yapan işletmeler için çok önemlidir. Çalışmamızda bu nedenle, emek yoğun üretim faaliyeti yürüten bir işletme tercih edilmiştir.

Araştırmanın sahip olduğu sınırlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

-Araştırma, zaman, maliyet ve pandemi nedeniyle uzaktan (online) anket yöntemi ile yapılmış olup sektörde sadece bir kurumu kapsamaktadır.

-Araştırmada karşılaşılan sınırlardan biri de çalışanların, işletmelerini ve yöneticilerini eleştirdikleri yönünde bir algının oluşabileceği gerekçesiyle ankete katılımın az olmasıdır.

Psikolojik sermaye ve yaratıcılık ile ilgili hipotezler:

H1: Psikolojik sermaye ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

H1a: Psikolojik sermayenin alt bileşeni olan öz yeterlilik ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

H1b: Psikolojik sermayenin alt bileşeni olan umut ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

H1c: Psikolojik sermayenin alt bileşeni olan iyimserlik ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

H1d: Psikolojik sermayenin alt bileşeni olan psikolojik dayanıklılık ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel Muhalefet ve yaratıcılık ile ilgili hipotezler:

H2: Örgütsel muhalefet ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

H2a: Örgütsel muhalefet davranışlarından dikey muhalefet ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

H2b: Örgütsel muhalefet davranışlarından yatay muhalefet ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

H2c: Örgütsel muhalefet davranışlarından yer değiştirmiş muhalefet ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

H2d: Örgütsel muhalefet davranışlarından haber uçurma ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu bölümde, araştırmanın uygulama aşaması için seçilen veri toplama yöntemi ve anket çalışmasında kullanılan ölçeklere ilişkin açıklamalar yapılmaktadır.

3.4.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri toplamaya yönelik saha çalışmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla dört farklı bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda öncelikle katılımcılara anketi nasıl doldurmaları gerektiği ile ilgili bilgiler içeren bir yönerge sunulmuştur. Araştırmada kullanılacak verileri temin etmek amacı ile oluşturulan anket formunda bu yönergeden sonra kişisel bilgiler ile ilgili sorulardan oluşan ilk bölüm vardır. Bu bölümde ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini ölçmek için altı ifade vardır. Bu ifadeler ile çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışma süresi ve pozisyonlarıyla ilgili bilgileri elde etmek amaçlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmeye yönelik on iki ifadeden oluşan psikolojik sermaye ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların örgütsel muhalefet davranış düzeylerini ölçen on sekiz ifadeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeği yer almaktadır. Son bölümde de çalışanların örgütsel yaratıcılık algılarını tespit etmek için iki ifadeden oluşan yaratıcılık soruları bulunmaktadır.

Bu çalışmada uygulama aşamasına geçilmeden önce uygulamanın yapılması planlanan işletmedeki yetkililer ile görüşme yapılmış ve katılımın en yüksek düzeyde sağlanabilmesi için en uygun zaman konusunda fikir birliğine varılmıştır. Çalışmanın istenilen başarı düzeyinde gerçekleşebilmesi için araştırmacı ile işletmenin insan kaynakları bölümünde görevli yetkililere anketin uygulama amacı ve içeriği ile ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Sonrasında çalışanların gönüllülük esasına uygun olarak anket formlarını doldurmaları istenmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, ulusal ve uluslararası literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve aynı zamanda araştırmalarda en fazla tercih edilen ölçekler kullanılmıştır.

3.4.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007), çalışanların psikolojik sermayelerini ölçmek için 24 maddelik bir ölçek hazırlamıştır. Avey, Avolio ve Luthans 2011 yılında, 24 maddelik ölçeğin kullanılabilirliğini sorgulamış ve

madde sayısı fazla olan ölçeklere çalışanların yanıt vermeye daha az istekli olmasından ve çalışma ortamındaki zaman kısıtlılığından dolayı 12 maddelik psikolojik sermaye ölçeği kısa formunu geliştirmiştir. Oruç (2018) bu ölçeği Türkçe'ye uyarlamış olup araştırmamızda çalışanların psikolojik sermayelerini ölçmek amacıyla "Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu" tercih edilmiştir. Oruç'un, ölçek uyarlama çalışmasındaki örnekleme üniversite idari personelinden oluşmaktadır. Ölçeğin önce dil geçerliliğine bakılmış, çeviri ve geri çeviri yöntemiyle orijinal ölçek ile olan uyumu incelenmiştir. Sonra doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği denenmiş ve Cronbach Alpha iç tutarlık metodu ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçek 6'lı Likert tipinde olup ölçekte "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" aralığındaki ifadeler yer almaktadır. Yapılan analizler neticesinde elde edilen yüksek puanların, benzer biçimde psikolojik sermayenin yüksekliğine işaret ettiği öne sürülmektedir. Oruç yaptığı çalışma neticesinde uyarlamış olduğu ölçeğin çalışanların psikolojik sermaye seviyesini ölçmek için yeterli güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğunu raporlamıştır.

Araştırmamızda kullanacağımız Luthans ve arkadaşlarının (2007c) geliştirdiği psikolojik sermaye ölçeği, günümüzde pozitif psikoloji literatüründeki çalışmaların birçoğunda kullanılmış ve kendisini ispatlamıştır. Psikolojik sermaye ölçeği (PCQ - Psychological Capital Questionnaire) toplam 24 madde içermektedir. Psikolojik sermayeye ait dört alt boyut altışar madde ile temsil edilmektedir. Ölçekteki ifadeler, "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 6'lı Likert tipi ölçek üzerinden kurgulanmıştır. Ölçeğin ilk geliştirme sürecinde toplam dört adet örneklem ile çalışılmıştır. İlk iki örneklem Amerikan üniversitelerindeki işletme öğrencilerinden oluşmakta ve diğer iki örneklem ise Amerikan işletmelerinden oluşmaktadır. İlk örneklem 167, ikinci örneklem 404 üniversite öğrencisinden, üçüncüsü üretim sektöründe yer alan bir firmanın 115 çalışanından ve son örneklem ise bir sigorta şirketinin 144 çalışanından oluşmaktadır.

Ölçek geliştirme araştırmalarının sonucunda, psikolojik sermayenin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları için sırası ile (0,75, 0,84, 0,85, 0,75); (0,72, 0,75, 0,80, 0,76); (0,74, 0,69, 0,76, 0,79); ve (0,71, 0,71, 0,66, 0,72) iç tutarlılık katsayılarına ulaşıldığı belirtilmektedir.

Psikolojik sermaye ölçeği kısa formu (PCQ-12), 24 maddelik uzun formunda olduğu gibi yine dört alt boyutu ölçmektedir. Bu kapsamda öz-yeterlilik 3 (1,2 ve 3. maddeler), umut 4 (4, 5, 6 ve 7. maddeler), iyimserlik 2 (11 ve 12. maddeler) ve dayanıklılık 3 (8, 9 ve 10. maddeler) madde tarafından ölçülmektedir. Ölçek dünyada birçok dile çevrilmiş, yaygın şekilde kullanılmış ve denenmiştir.

Ölçekle ilgili yapılan bu çalışmalar ve uygulamalar da analiz edildikten sonra Türkçeye uyarlaması Oruç (2018) tarafından yapılan ve 12 maddeden oluşan “Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formunun” kullanımının yerinde olacağı değerlendirilmiştir.

3.4.2.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Çalışmamızda araştırmanın değişkenlerinden olan örgütsel muhalefete ilişkin çalışan davranışlarını ölçmek amacı ile Kassing’in (2000) geliştirdiği “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin orjinal hali İngilizce olup 18 madde ve iki boyutlu bir yapıdadır. Dağlı 2011 yılında geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yaparak ölçeği Türkçe’ye uyarlamıştır.

Çalışanların muhalif düşüncelerini ifade ederken tercih ettikleri muhalefet davranışları; yatay muhalefet, dikey muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurmadır (Kassing, 1997: 325). Bu çalışmada araştırmanın amacı doğrultusunda örgütsel muhalefet; dikey, yatay, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Karşıt fikir, görüş ve düşüncelerini açıkça ifade eden kişiler “dikey muhalefet”, rahatça ifade edemeyen kişiler de “yatay muhalefet tarzına” sahip kişiler olarak belirtilmektedir. Örgüt çalışanları muhalif düşüncelerini dile getirirken çoğunlukla çekingenlik gösterir. Bu sebeple amir ya da yönetici olan kişilere bu düşüncelerini söyleyemezken aynı düzeydeki iş arkadaşları ile paylaşabilirler. Bu davranış yatay muhalefet davranışı olarak da ifade edilebilir. Çalışanların kendilerinin rakip veya düşman olarak algılandıklarını hissettikleri zaman yatay muhalefet ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998: s191). Çalışanlar muhalif görüşlerini örgütün dışındaki aile bireyleri ve arkadaşlarına ifade ettiklerinde yer değiştirmiş muhalefet ortaya çıkar (Kassing vd., 2012: 240). Karşıt görüşlerini dile getiren çalışanlar diğer çalışanlar ya da yöneticileri tarafından olumsuz karşılanacağı endişesi ile yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergileyebilmektedirler. Haber uçurma; örgüt çalışanlarınca yasadışı ve ahlaki olmayan faaliyetlerin ilgili taraflara iletilmesidir (Eschenlauer, 2002). Haber uçurma, örgüt içerisindeki çalışanlara, örgüte veya örgüt dışındaki başka kişi ve kurumlara zarar verecek eylemleri sonlandırmak amacı ile yapılmaktadır (Near vd., 2004: 221). Haber uçurma, olumsuz bir davranış olarak görülse de örgütün varlığını devam ettirebilmesi için örgüte yarar sağlar. Örgütsel muhalefet ölçeği 5’li Likert tipinde olup “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Bazen katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde tasarlanmıştır.

3.4.3. Verilerin Analiz Yöntemi

Elde edilen verilerin analizinden önce ölçek güvenilirliklerinin saptanması için Cronbach Alfa testi yapılmıştır. Sonra veriler tanımlayıcı istatistik analizler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Veri Toplama Aracına İlişkin Cronbach Alfa Testi Sonuçları

Çalışmada kullanılan ölçekler ile anketin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfa testi sonuçları Tablo-4.2’de gösterilmiştir.

Tablo-4.2: Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha (α)
Psikolojik Sermaye	12	0,760
Özyeterlilik	3	0,775
Umut	3	0,761
İyimserlik	3	0,773
Psikolojik Dayanıklılık	3	0,772
Örgütsel Muhalefet	18	0,778
Dikey Muhalefet	6	0,790
Yatay Muhalefet	5	0,778
Yer Değiştirmiş Muhalefet	4	0,788
Haber Uçurma	3	0,821
Yaratıcılık	2	0,739
Bireysel Yaratıcılık	1	0,766
Örgütsel Yaratıcılık	1	0,737

Elde edilen sonuçlara göre araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırma Bulguları

Bu bölümde araştırma katılımcılarının demografik özellikleri ele alınmıştır. Cinsiyet, medeni durum ve pozisyon değişkenlerine göre karşılaştırmalarda bağımsız iki örneklem t testinden; yaş, eğitim durumu ve iş yerindeki çalışma süresi karşılaştırmalarda ise ANOVA testinden faydalanılmıştır. ANOVA testinde hangi gruplar arasında anlamlı farkın olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

4.2.1. Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Ölçek puanlarındaki $n < 30$ ve grup büyüklükleri arasındaki fark çok büyük olduğu için cinsiyet t testi yapılmamıştır.

4.2.2. Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Araştırma katılımcılarının medeni durumlarına göre t testi sonuçları Tablo-4.3'de verilmiştir.

Tablo-4.3. Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	T	p
Özyeterlilik	Bekar	52	4,99	0,58	-3,965	0,000
	Evli	61	5,39	0,44		
Umut	Bekar	52	5,08	0,75	-1,083	0,281
	Evli	61	5,22	0,60		
İyimserlik	Bekar	52	4,96	0,74	-0,361	0,719
	Evli	61	5,00	0,60		
Psikolojik Dayanıklılık	Bekar	52	4,72	1,04	-1,225	0,224
	Evli	61	4,92	0,66		
Dikey Muhalefet	Bekar	52	3,07	0,32	-0,282	0,779
	Evli	61	3,08	0,38		
Yatay Muhalefet	Bekar	52	3,41	0,42	-1,189	0,237
	Evli	61	3,51	0,46		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	Bekar	52	3,25	0,85	-1,123	0,264
	Evli	61	3,43	0,88		
Haber Uçurma	Bekar	52	3,63	1,10	0,965	0,337
	Evli	61	3,42	1,18		
Bireysel Yaratıcılık	Bekar	52	3,19	1,10	-2,931	0,004
	Evli	61	3,77	0,97		
Örgütsel Yaratıcılık	Bekar	52	3,17	1,14	-2,866	0,005
	Evli	61	3,75	0,97		

Tablo 4.3. incelendiğinde çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, örgütsel muhalefet alt bileşenlerinden dikey, yatay, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). Çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik, yaratıcılık bileşenlerinden bireysel ve örgütsel yaratıcılık puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Evli çalışanların ($X=5,39$) bekar çalışanlara

($X=4,99$) göre öz yeterlilik düzeyleri daha yüksektir. Evli çalışanların ($X=3,77$) bekar çalışanlara ($X=3,19$) göre bireysel yaratıcılık düzeyleri daha yüksektir. Evli çalışanların ($X=3,75$) bekar çalışanlara ($X=3,17$) göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri daha yüksektir.

4.2.3. Yaş Gruplarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Araştırma katılımcılarının yaş gruplarına göre varyans analizi sonuçları Tablo-4.4'de gösterilmiştir.

Tablo-4.4. Yaş Gruplarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	Yaş Grupları	N	\bar{X}	SS	F	P
Özyeterlilik	A-20 ve daha küçük	4	5,00	0,51	2,41	0,41
	B-21-30 yaş	48	5,06	0,60		
	C-31-40 yaş	35	5,21	0,45		
	D-41-50 yaş	20	5,50	0,47		
	E-51-60 yaş	5	5,52	0,57		
	F-61 ve daha büyük	1	5,40	.		
Umut	A-20 ve daha küçük	4	5,08	0,63	0,94	0,45
	B-21-30 yaş	48	5,00	0,65		
	C-31-40 yaş	35	5,14	0,69		
	D-41-50 yaş	20	5,43	0,54		
	E-51-60 yaş	5	4,86	1,21		
	F-61 ve daha büyük	1	5,00	.		
İyimserlik	A-20 ve daha küçük	4	5,00	0,70	0,79	0,55
	B-21-30 yaş	48	4,96	0,73		
	C-31-40 yaş	35	4,85	0,62		
	D-41-50 yaş	20	5,22	0,57		
	E-51-60 yaş	5	5,10	0,65		
	F-61 ve dahabüyük	1	5,00	.		
Psikolojik Dayanıklılık	A-20 ve daha küçük	4	5,25	0,64	2,16	0,06
	B-21-30 yaş	48	4,80	0,82		
	C-31-40 yaş	35	4,62	0,96		
	D-41-50 yaş	20	5,30	0,59		
	E-51-60 yaş	5	4,40	0,96		
	F-61 ve daha büyük	1	4,50	.		
Dikey Muhalefet	A-20 ve daha küçük	4	3,08	0,22	0,12	0,98
	B-21-30 yaş	48	3,07	0,31		
	C-31-40 yaş	35	3,07	0,39		
	D-41-50 yaş	20	3,07	0,41		
	E-51-60 yaş	5	3,20	0,41		
	F-61 ve daha büyük	1	3,00	.		

Yatay Muhalefet	A-20 ve daha küçük	4	3,33	0,52	0,71	0,61
	B-21-30 yaş	48	3,40	0,42		
	C-31-40 yaş	35	3,47	0,52		
	D-41-50 yaş	20	3,60	0,36		
	E-51-60 yaş	5	3,53	0,46		
	F-61 ve daha büyük	1	3,66	.		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	A-20 ve daha küçük	4	2,87	1,31	0,46	0,79
	B-21-30 yaş	48	3,29	0,81		
	C-31-40 yaş	35	3,42	0,90		
	D-41-50 yaş	20	3,42	0,81		
	E-51-60 yaş	5	3,30	1,30		
	F-61 ve daha büyük	1	4,00	.		
Haber Uçurma	A-20 ve daha küçük	4	3,00	0,81	1,24	0,29
	B-21-30 yaş	48	3,47	1,07		
	C-31-40 yaş	35	3,51	1,26		
	D-41-50 yaş	20	3,85	0,93		
	E-51-60 yaş	5	2,80	1,78		
	F-61 ve daha büyük	1	5,00	.		
Bireysel Yaratıcılık	A-20 ve daha küçük	4	3,50	1,29	0,97	0,43
	B-21-30 yaş	48	3,31	1,09		
	C-31-40 yaş	35	3,48	1,17		
	D-41-50 yaş	20	3,90	0,78		
	E-51-60 yaş	5	3,80	0,83		
	F-61 ve daha büyük	1	4,00	.		
Örgütsel Yaratıcılık	A-20 ve daha küçük	4	3,50	1,29	1,64	0,15
	B-21-30 yaş	48	3,18	1,19		
	C-31-40 yaş	35	3,62	0,97		
	D-41-50 yaş	20	3,95	0,88		
	E-51-60 yaş	5	3,40	1,14		
	F-61 ve daha büyük	1	4,00	.		

Tablo 4.4. incelendiğinde çalışanların psikolojik sermaye (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), örgütsel muhalefet alt bileşenleri (dikey, yatay, yer değiştirmiş muhalefet, haber uçurma) ve yaratıcılık (bireysel, örgütsel) puanları yaş durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.2.4. Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Araştırma katılımcılarının eğitim durumuna göre varyans analizi sonuçları Tablo-4.5.'te gösterilmiştir.

Tablo-4.5. Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	p
Özyeterlilik	A-İlköğretim	3	5,00	0,60	0,83	0,26
	B-Lise	34	5,16	0,50		
	C-Ön lisans	29	5,06	0,62		
	D-Lisans	39	5,34	0,50		
	E-Lisansüstü	8	5,30	0,58		
Umut	A-İlköğretim	3	5,33	0,66	0,52	0,26
	B-Lise	34	5,32	0,67		
	C-Ön lisans	29	5,21	0,61		
	D-Lisans	39	4,99	0,71		
	E-Lisansüstü	8	5,00	0,66		
İyimserlik	A-İlköğretim	3	5,33	0,57	0,83	0,51
	B-Lise	34	5,11	0,62		
	C-Ön lisans	29	4,96	0,76		
	D-Lisans	39	4,87	0,67		
	E-Lisansüstü	8	4,93	0,41		
Psikolojik Dayanıklılık	A-İlköğretim	3	5,00	0,86	0,18	0,98
	B-Lise	34	4,80	0,99		
	C-Ön lisans	29	4,86	0,84		
	D-Lisans	39	4,79	0,81		
	E-Lisansüstü	8	4,93	0,67		
Dikey Muhalefet	A-İlköğretim	3	2,88	0,40	0,94	0,47
	B-Lise	34	3,10	0,34		
	C-Ön lisans	29	3,01	0,37		
	D-Lisans	39	3,09	0,36		
	E-Lisansüstü	8	3,23	0,27		
Yatay Muhalefet	A-İlköğretim	3	3,38	0,58	2,71	0,89
	B-Lise	34	3,51	0,43		
	C-Ön lisans	29	3,41	0,40		
	D-Lisans	39	3,45	0,47		
	E-Lisansüstü	8	3,54	0,58		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	A-İlköğretim	3	2,33	1,25	0,66	0,20
	B-Lise	34	3,23	0,79		
	C-Ön lisans	29	3,36	0,89		
	D-Lisans	39	3,50	0,88		
	E-Lisansüstü	8	3,43	0,82		
Haber Uçurma	A-İlköğretim	3	2,33	0,57	0,11	0,07
	B-Lise	34	3,76	1,32		
	C-Ön lisans	29	3,75	0,95		
	D-Lisans	39	3,23	1,11		
	E-Lisansüstü	8	3,50	0,92		

Bireysel Yaratıcılık	A-İlköğretim	3	4,0000	1,73	0,72	0,44
	B-Lise	34	3,26	1,23		
	C-Ön lisans	29	3,62	1,01		
	D-Lisans	39	3,64	0,84		
	E-Lisansüstü	8	3,25	1,28		
Örgütsel Yaratıcılık	A-İlköğretim	3	3,33	1,52	0,38	0,86
	B-Lise	34	3,41	1,13		
	C-Ön lisans	29	3,44	1,21		
	D-Lisans	39	3,51	0,96		
	E-Lisansüstü	8	3,87	1,12		

Tablo 4.5. incelendiğinde çalışanların psikolojik sermaye (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), örgütsel muhalefet alt bileşenleri (dikey, yatay, yer değiştirmiş muhalefet, haber uçurma) ve yaratıcılık (bireysel, örgütsel) puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.2.5. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Araştırma katılımcılarının işletmedeki görev süresine göre Varyans analizi sonuçları Tablo-4.6'da verilmiştir.

Tablo-4.6. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	İşletmedeki Süre	N	\bar{X}	SS	F	p
Özyeterlilik	A-0-5	49	5,08	0,61	1,52	0,20
	B-6-10	31	5,22	0,47		
	C-11-15	22	5,36	0,49		
	D-16-20	9	5,31	0,47		
	E-21-25	2	5,70	0,42		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		
Umut	A-0-5	49	5,16	0,67	0,86	0,48
	B-6-10	31	5,13	0,65		
	C-11-15	22	5,30	0,60		
	D-16-20	9	4,81	0,95		
	E-21-25	2	5,33	0,47		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		
İyimserlik	A-0-5	49	4,96	0,79	0,88	0,47
	B-6-10	31	4,91	0,56		
	C-11-15	22	5,20	0,59		
	D-16-20	9	4,77	0,44		
	E-21-25	2	5,00	0,00		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		

Psikolojik Dayanıklılık	A-0-5	49	4,87	0,83	0,67	0,60
	B-6-10	31	4,70	0,98		
	C-11-15	22	5,02	0,71		
	D-16-20	9	4,61	0,92		
	E-21-25	2	4,50	0,00		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		
Dikey Muhalefet	A-0-5	49	3,07	0,32	0,83	0,50
	B-6-10	31	3,12	0,38		
	C-11-15	22	2,98	0,35		
	D-16-20	9	3,16	0,40		
	E-21-25	2	3,33	0,47		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		
Yatay Muhalefet	A-0-5	49	3,47	0,44	0,38	0,81
	B-6-10	31	3,39	0,51		
	C-11-15	22	3,53	0,42		
	D-16-20	9	3,50	0,43		
	E-21-25	2	3,58	0,11		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	A-0-5	49	3,25	0,90	0,92	0,45
	B-6-10	31	3,54	0,75		
	C-11-15	22	3,22	0,94		
	D-16-20	9	3,33	0,96		
	E-21-25	2	4,00	0,00		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		
Haber Uçurma	A-0-5	49	3,34	1,12	0,97	0,42
	B-6-10	31	3,83	1,15		
	C-11-15	22	3,50	1,01		
	D-16-20	9	3,55	1,23		
	E-21-25	2	3,00	2,82		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		
Bireysel Yaratıcılık	A-0-5	49	3,24	1,10	1,58	0,18
	B-6-10	31	3,67	0,97		
	C-11-15	22	3,86	1,12		
	D-16-20	9	3,44	0,88		
	E-21-25	2	3,50	0,70		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		
Örgütsel Yaratıcılık	A-0-5	49	3,26	1,23	1,23	0,30
	B-6-10	31	3,58	0,99		
	C-11-15	22	3,72	0,88		
	D-16-20	9	3,88	0,92		
	E-21-25	2	3,00	1,41		
	F-26 ve daha fazla	-	-	-		

Tablo 4.6. incelendiğinde çalışanların psikolojik sermaye (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), örgütsel muhalefet alt bileşenleri (dikey, yatay, yer değiştirmiş muhalefet, haber uçurma) ve yaratıcılık (bireysel, örgütsel) puanları işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.2.6. Pozisyona Göre t Testi Sonuçları

Araştırma katılımcılarının pozisyonlarına göre t testi sonuçları Tablo-4.7’de verilmiştir.

Tablo-4.7. Pozisyona Göre t Testi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	Pozisyon	N	\bar{X}	SS	t	p
Özyeterlilik	A-Yönetici	9	5,51	0,55	1,69	0,12
	B-Çalışan	104	5,18	0,54		
Umut	A-Yönetici	9	4,85	0,94	-1,04	0,32
	B-Çalışan	104	5,18	0,64		
İyimserlik	A-Yönetici	9	4,88	0,78	-0,39	0,70
	B-Çalışan	104	4,99	0,66		
Psikolojik Dayanıklılık	A-Yönetici	9	4,38	0,99	-1,41	0,19
	B-Çalışan	104	4,87	0,84		
Dikey Muhalefet	A-Yönetici	9	2,82	0,11	-5,33	0,02
	B-Çalışan	104	3,10	0,36		
Yatay Muhalefet	A-Yönetici	9	3,27	0,38	-1,52	0,15
	B-Çalışan	104	3,48	0,45		
Yer Değiştirmiş Muhalefet	A-Yönetici	9	2,61	1,51	-1,57	0,15
	B-Çalışan	104	3,41	0,77		
Haber Uçurma	A-Yönetici	9	3,33	1,00	-0,58	0,57
	B-Çalışan	104	3,53	1,16		
Bireysel Yaratıcılık	A-Yönetici	9	3,22	1,39	-0,64	0,53
	B-Çalışan	104	3,52	1,04		
Örgütsel Yaratıcılık	A-Yönetici	9	3,66	1,22	0,46	0,65
	B-Çalışan	104	3,47	1,08		

Tablo 4.7. incelendiğinde çalışanların psikolojik sermaye (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), örgütsel muhalefet alt bileşenleri (yatay, yer değiştirmiş muhalefet, haber uçurma) ve yaratıcılık (bireysel, örgütsel) puanları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Çalışanların örgütsel muhalefet bileşenlerinden dikey muhalefet puanları pozisyonlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Çalışanların ($X=3,10$) yönetici pozisyonundaki örgüt mensuplarına ($X=2,82$) göre dikey muhalefet düzeyleri daha yüksektir.

4.3. Psikolojik Sermaye, Örgütsel Muhalefet ve Yaratıcılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo-4.8’de psikolojik sermaye ve alt bileşenleri, örgütsel muhalefet ve alt bileşenleri ile yaratıcılık ve alt bileşenleri arasındaki korelasyon katsayıları gösterilmiştir.

Tablo-4.8. Çalışanların Psikolojik Sermaye, Örgütsel Muhalefet ve Alt Boyutlarının Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Bireysel Yaratıcılık	Örgütsel Yaratıcılık	Yaratıcılık
Öz Yeterlilik	0,150	0,370**	0,288**
Umut	0,163	0,388**	0,305**
İyimserlik	0,159	0,326**	0,268**
Psikolojik Dayanıklılık	0,127	0,306**	0,239*
Psikolojik Sermaye	0,198*	0,467**	0,368**
Dikey Muhalefet	0,085	0,074	0,088
Yatay Muhalefet	0,010	0,286**	0,164
Yer Değiştirmiş Muhalefet	0,225*	0,161	0,212*
Haber Uçurma	0,023	0,087	0,061
Örgütsel Muhalefet	0,125	0,243**	0,203*

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

Tablo 4.8’de verilen pearson korelasyon analizine göre çalışanların psikolojik sermayeleri ile yaratıcılığın alt boyutlarından “bireysel yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,198$; $p<0,05$) “örgütsel yaratıcılık” arasında pozitif yönde, ($r=0,467$; $p<0,05$); “yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,368$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların psikolojik sermayelerinin alt bileşeni olan öz yeterlilik ile yaratıcılığın alt boyutlarından “örgütsel yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,370$; $p<0,05$); “yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,288$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların psikolojik sermayenin alt bileşeni olan umut ile yaratıcılığın alt boyutu “örgütsel yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,388$; $p<0,05$); “yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,305$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların psikolojik sermayenin alt bileşeni olan iyimserlik ile yaratıcılığın alt boyutu “örgütsel yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,326$; $p<0,05$); “yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,268$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların psikolojik sermaye alt bileşeni olan psikolojik dayanıklılık ile yaratıcılığın alt boyutu “örgütsel yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,306$; $p<0,05$); “yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,239$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları ile “örgütsel yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,243$; $p<0,05$); “yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,203$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları alt bileşenlerinden dikey muhalefet ile yaratıcılık ve alt bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları alt bileşenlerinden yatay muhalefet ile yaratıcılık alt boyutlarından “örgütsel yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,286$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları alt bileşenlerinden yer değiştirmiş muhalefet ile yaratıcılığın alt boyutlarından “bireysel yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,225$; $p<0,05$); “yaratıcılık” arasında pozitif yönde ($r=0,212$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları alt bileşenlerinden haber uçurma ile yaratıcılık ve alt bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo-4.9: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Psikolojik sermaye ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H1a: Psikolojik sermayenin alt bileşeni olan öz yeterlilik ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H1b: Psikolojik sermayenin alt bileşeni olan umut ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H1c: Psikolojik sermayenin alt bileşeni olan iyimserlik ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H1d: Psikolojik sermayenin alt bileşeni olan psikolojik dayanıklılık ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H2: Örgütsel muhalefet ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	KABUL

H2a: Örgütsel muhalefet davranışlarından dikey muhalefet ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	RED
H2b: Örgütsel muhalefet davranışlarından yatay muhalefet ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	RED
H2c: Örgütsel muhalefet davranışlarından yer değiştirmiş muhalefet ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H2d: Örgütsel muhalefet davranışlarından haber uçurma ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.	RED

4.4. Psikolojik Sermayenin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın yaratıcılık üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmış olup sonuçları Tablo-4.10'da gösterilmiştir.

Tablo-4.10: Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları Açısından Yaratıcılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmin Hatası	Durbin-Watson	
1	,370a	,137	,105	,93012	1,920	
Tahminciler: (Devamlı), Psikolojik dayanıklılık, Öz yeterlilik, İyimserlik, Umut Bağımlı Değişken: Yaratıcılık						
Katsayılar						
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Devamlı)	-,330	,952		-,347	,729
	Öz yeterlilik	,322	,177	,180	1,823	,002
	Umut	,191	,186	,132	1,028	,001
	İyimserlik	,161	,162	,110	,995	,004
	Psikolojik Dayanıklılık	,074	,127	,065	,581	,011
Bağımlı Değişken: Yaratıcılık						

Tablo-4.10'a bakıldığında yaratıcılık bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir ($r < 0.80$). Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yaratıcılığı etkileyen psikolojik sermaye alt boyutlarından etkileme derecesine göre en büyüğü, $p < 0.05$ anlamlılık seviyesinde 0,180 ile öz yeterliliktir. Bunu $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde 0,132 ile umut izlemektedir. Benzer şekilde iyimserlik $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde

0,110 ile üçüncü derecede etkiye sahip olup, psikolojik dayanıklılık $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde 0,065 etkiye sahiptir.

4.5. Örgütsel Muhalefetin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel muhalefetin alt bileşenleri olan dikey, yatay, yer değiştirmiş muhalefet ve haber uçurma davranışlarının yaratıcılık üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-4.11’de gösterilmiştir.

Tablo-4.11: Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları Açısından Yaratıcılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ^b						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmin Hatası	Durbin-Watson	
1	,247a	,061	,026	,97006	1,839	
Tahminciler: (Sabit), haber uçurma, yer değiştirme, dikey muhalefet, yatay muhalefet Bağımlı Değişken: Yaratıcılık						
ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	6,619	4	1,655	1,758	,143 ^b
	Artık	101,629	108	,941		
	Toplam	108,248	112			
Tahminciler: (Sabit), haber uçurma, yer değiştirme, dikey muhalefet, yatay muhalefet Bağımlı Değişken: Yaratıcılık						

Tablo-4.11’e göre örgütsel muhalefetin ve alt boyutlarının yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için örgütlerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları önemlidir. Rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkili yöntemi nitelikli insan kaynaklarına sahip olmak ve insan kaynaklarından en üst düzeyde fayda elde etmektir. Rekabette üstünlük sağlayan örgütler incelendiğinde de hepsinin nitelikli insan kaynaklarına sahip oldukları ve insan kaynaklarından en üst düzeyde fayda sağladıkları görülmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmede yeni ve daha gelişmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi anahtar bir role sahiptir.

Yeni ve daha geçişmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi insan kaynaklarının yaratıcılığına bağlıdır. Bu yüzden örgütlerde yaratıcılık konusu önem kazanmıştır. Dolayısıyla günümüz örgütlerinde yaratıcılık düzeyi yüksek kişiler işe alınmakta, onlara yaratıcılık eğitimleri verilmekte ve yaratıcılıklarını arttırabilecek şartlar oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu araştırmada, örgüt çalışanlarının yaratıcılık düzeylerine etki edeceği düşünülen psikolojik sermaye ve örgütsel muhalefet konuları ele alınmıştır. Bu kapsamda Trabzon ilinde savunma sanayi sektöründe uluslararası düzeyde faaliyet gösteren ve arge çalışmaları yürüten bir işletmede 113 çalışandan online anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle araştırma değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile cinsiyet, medeni durum ve pozisyon değişkenleri için t testi; yaş, eğitim ve çalışma süresi için Varyans Analizi yapılmıştır. Araştırma konusu olan değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda, elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Katılımcıların cinsiyet grupları arasında $n < 30$ ve grup büyüklükleri arasındaki fark çok büyük olduğu için cinsiyet t testi yapılmamıştır
- Katılımcıların medeni durum grupları arasında öz yeterlilik, bireysel ve örgütsel yaratıcılık puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre öz yeterlilik puanları daha yüksektir. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre bireysel yaratıcılık puanları daha yüksektir. Evli çalışanların örgütsel yaratıcılık puanları bekar çalışanlara göre daha fazladır.
- Katılımcıların yaş kategorileri arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani araştırmacıların yaşları, onların öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet, haber uçurma, bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık düzeyleri üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır.
- Katılımcıların eğitim durumları kategorileri arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani araştırmacıların eğitim durumları, onların öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet, haber uçurma, bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık düzeyleri üzerinde herhangi bir farklılığa sebep olmamaktadır.

- Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerinin yer aldığı kategoriler arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani araştırmacıların işletmedeki çalışma süreleri, onların öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet, haber uçurma, bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık düzeyleri üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır.
- Katılımcıların işletmedeki pozisyon grupları arasında bireysel yaratıcılık alt bileşeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre, çalışanların yönetici pozisyonunda çalışanlara göre dikey muhalefet puanları daha yüksektir. Ancak grup büyüklükleri dengeli olmadığından elde edilen bu sonucun güvenilirliği zayıftır.

Araştırmada psikolojik sermaye, örgütsel muhalefet ve alt boyutlarının yaratıcılıkla ilişkisini anlayabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Ardından psikolojik sermaye alt bileşenleri ve örgütsel muhalefet alt bileşenlerinin yaratıcılığa nasıl etki ettiğini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda psikolojik sermaye ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde, örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde, yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma bulgularına dayanarak çalışanların psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe, yaratıcılık, bireysel ve örgütsel yaratıcılık seviyelerinin de yükseleceği söylenebilir.

Öz yeterlilik ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde, yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara dayanarak çalışanların öz yeterliliği arttıkça, yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık seviyelerinin de artacağı söylenebilir. Çoklu regresyon analizi sonucunda da öz yeterliliğin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Umut ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde, yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara dayanarak çalışanların umut düzeyi arttıkça, yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Çoklu regresyon analiz sonucunda da umudun yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İyimserlik ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde, yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara dayanarak çalışanların iyimserlik düzeyi arttıkça, yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Çoklu regresyon analiz sonucunda da iyimserliğin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde, yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara dayanarak çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyi arttıkça yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Çoklu regresyon analiz sonucunda da psikolojik dayanıklılığın yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Örgütsel muhalefet ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde, yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Elde edilen bulgulara dayanarak çalışanların örgütsel muhalefet düzeyi arttıkça yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

Dikey muhalefet ile bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Çoklu regresyon analiz sonucunda da dikey muhalefetin yaratıcılığı etkilemediği tespit edilmiştir.

Yatay muhalefet ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Elde edilen bulgulara dayanarak çalışanların yatay muhalefet davranışı arttıkça örgütsel yaratıcılıklarının da artacağı söylenebilir.

Yer değiştirmiş muhalefet ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde, yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara dayanarak çalışanların yer değiştirmiş muhalefet davranışı arttıkça, yaratıcılık ve bireysel yaratıcılık seviyelerinin artacağı söylenebilir.

Haber uçurma ile bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Çoklu regresyon analiz sonucunda da haber uçurmanın yaratıcılığı etkilemediği tespit edilmiştir.

Literatürde psikolojik sermaye ile ilgili ulaşılabilen çalışmalara (Rego vd., 2012; Lee ve Chu, 2016) bakıldığında, psikolojik sermayenin yaratıcılık ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Literatürdeki bu çalışmalar araştırmamızın sonuçları ile uyumludur. Yazında örgütsel muhalefetin yaratıcılık ile ilişkisini ortaya koyan herhangi bir çalışmaya ulaşamadığından kıyaslama yapılamamıştır.

Araştırmamızda elde edilen bulgulara dayanarak örgütlerin yaratıcı ürünler ve hizmetler geliştirebilmeleri için çalışanları işe alırken psikolojik sermayesi yani, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık seviyesi yüksek olanları tercih etmeleri, mevcut çalışanların da psikolojik sermayelerini artırmaya yönelik eğitimler düzenlemeleri yarar sağlayacaktır. Yine araştırma bulguları neticesinde örgütsel muhalefetin yaratıcılığa katkı

sağladığı görüldüğünden çalışanların muhalif fikirlerini ve davranışlarını rahat bir şekilde ifade edebileceği bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Bu konuyla ilgili yapılacak başka çalışmalarda, yaratıcılığı etkileyen farklı değişkenlerin araştırmaya dahil edilmesi veya araştırmanın farklı sektörlerde yapılması anlamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Her araştırma gibi bu araştırmanın da kısıtları vardır. Araştırmanın Trabzon ilinde savunma sanayi alanında üretim yapan bir örgütten elde edilen veriler ile yapılmış olması ve katılımcıların dürüst ve samimi biçimde anketleri cevapladığı varsayımı araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Bu sebepten dolayı araştırma sonuçları ile genelleme yapmak zordur.

KAYNAKLAR

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W. ve Bouckennooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813-1830. doi: 10.1177/0149206312455243
- Acaray, A. (2018). Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (ICEESS' 18), 83-81.
- Ache, P. (2000). Vision And Creativity-Challenge For City Regions. *Futures*. c. 32. s. 5: 442-444.
- Acuner, Taner, Baki, Birdoğan, Cengiz, Ekrem. (2004) “Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 325-338.
- Akada, T. (2015). Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akçay, Vildan H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Akıllı N. (2012). *İlköğretim Sekizinci Sınıf Öğrencilerinin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ve Yaratıcılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Akın, H. (2001). *Yönetici Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması* (Yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 29, 211-238.
- Aksel, S.F., (2013). *Relationship Between Workplace Democracy and Organizational Dissent Behaviour*. Unpublished Master Thesis. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Aksüzek S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aktamış, H. ve Ergin, Ö. (2006). Fen Eğitimi ve Yaratıcılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. 20. 77-83.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1.
- Aktan, C.C. (2015). “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, ss.23-25.
- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*,171-189.
- Argun, Y. (2004). Okul Öncesi Dönemde Yaratıcılık ve Eğitimi. Ankara: Anı.
- Arık, A. (1990). Yaratıcılık. Ankara: Kültür Bakanlığı Kültür Eserler Dizisi.
- Arslantaş, C. Cüneyt (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 230.
- Artut, K. (2001). Sanat Eğitimi Kuramları ve Yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* (467), 31-51.
- Avey, James B., Luthans, Fred, Jensen, Susan M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management*, 48 (5), 677-681.
- Aytekin, B. (1983). İşletme Yönetimi, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları
- Bakker, Arnold B., Schaufeli Wilmar B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 147.
- Baltaş, Acar (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bandura Albert (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control, Freeman, New York.

- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2013). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 20, doi: 10.1177/0149206313495411
- Beldek, E. G. (2015). *Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Berger, P. L. ve Redding, G. (2010). Introduction: Spiritual, Social, Human And Financial Capital. P. L. Berger ve G. Redding (Ed.), *The Hidden Form Of Capital: Spritual Influences İn Societal Progress*. New York: Anthem Press.
- Birinci, E. (2008). Materyal Tasarımı ve Geliştirilmesinde Proje Tabanlı Öğrenmenin Kullanılmasının Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme, Yaratıcı Düşünme ve Bilimsel Süreç Becerilerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Zonguldak.
- Blackburn, Marilyn S. (1998). *Employee Dissent: The Choice of Voice Versus Silence*. Doktora Tezi. KnoX–ville: The University of Tennessee.
- Bouda, D. (2015). “*The Expression of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African Student Migrants in the United States*”, Department of Communication Studies, Minnesota State University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Amerika.
- Bourdieu, P. (2010). *Sosyal Sermaye: Kuram, Uygulama, Eleştiri* (1. Baskı). (Derleyenler: Mehmet Murat Şahin ve Ahmet Zeki Ünal). Sakarya: Değişim Yayınları.
- Brandt, T., Gomes, J.F.S., Boyanova, D. (2011). Personality and Psychological Capital as Indicators of Future Job Success? A Multicultural Comparison Between Three European Countries, *The Finnish Journal of Business Economics*, 3, 269.
- Brennan, N., Kelly, J. (2007). “A Study of Whistleblowing among Trainee Auditors”, Published in *British Accounting Review*, 39(1), pp.7.
- Buckner, M. M., Ledbetter, A.M. ve Bridge M. C. (2013). Raised to Dissent: Family-of- Origin Family Communication Patterns as Predictors of Organizational Dissent. *Journal of Family Communication*, 13(4), 263-279. DOI:10.1080/15267431.2013.823433.
- Bulut, Y. (2014). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Yaratıcılık Açısından Kendilerini Değerlendirmeleri ile Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin

- İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Büte, M. (2011). “Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, ss.105-107.
- Can-Yaşar, M. ve Aral, N. (2011). Altı Yaş Çocuklarının Yaratıcı Düşünme Becerilerine Sosyo-Ekonomik Düzey ve Anne Baba Öğrenim Düzeyinin Etkisinin İncelenmesi. Afyonkocatepe Üniversitesi Kurumsal Eğitim Bilim, 4 (1), 137-145.
- Cannings, K. (1992). The voice of the loyal manager: Distinguishing attachment from commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 261–272.
- Cardoso A. P., Malheiro R, Rodrigues P, Felizardo S. ve Lopes A. (2015). Assessment and creativity stimulus in school context. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 171, 864-873.
- Celep, C., Konaklı, T. (2012). “Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki”, *e-International Journal of Educational Research*, Cilt 3, No 4, ss.67-88.
- Chambliss, D. F. (1996). Beyond caring: Hospitals, nurses, and the social organization of ethics. University of Chicago press. *Journal of Family Practice*, 43(2), 140-145.
- Chen, D. J. Q., ve Lim, V. K. G. (2012). Strength in adversity: The Influence Of Psychological Capital On Job Search. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 811-839. doi: 10.1002/job.1,813.
- Chen, H. ve Croucher, S. (2016). “Cross Cultural Analysis of the Influence of Humor on Organizational Dissent in the Us, Korea, Japan, and China”. University of Jyväskylä, Faculty of Humanities, Finlandiya.
- Clarkson, A. (2005). Educating the creative imagination: a course design and its consequences. *Online Submission*, 1(2).
- Collins English Dictionary, (2018). (Çevrimiçi). <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/dissent>.
- Craft, A. (2003). Creative thinking in the early years of education. *Early Years: An International Journal of Research and Development*, 23(2), 143-154.
- Croucher, S. M., Zeng, C. ve Kassing, J., (2016). “*Learning to Contradict and Standing up for The Company: an Exploration of The Relationship Between*

Organizational Dissent: Organizational Assimilation, and Organizational Reputation”, 3(2), ss. 1-9.

Çalışkan, Sezer Cihan, Erim, Aslı (2010). *Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, 660-667.

Çelik, M. ve Tabak, A. (7-8 Kasım 2014). *Çalışanların Psikolojik Sermaye Seviyelerinin İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 164.

Çetin, Fatih (2011). The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey European, *Journal of Social Science*, 375.

Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması.” *Amme İdaresi Dergisi*.

Çınar, E. (2011). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çimen, S. (2000). Ankara’da Üniversite Anaokuluna Devam Eden 5-6 Yaş Çocuklarında Psiko-sosyal Gelişimlerin İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çolak, Murat (2010). Eğitim ve Beşerî Sermayenin Kalkınma Üzerine Etkisi, *Kamu-İş Dergisi*, 11 (3), 112-113.

Dağlı, A., Ağalday, B. (2015). “Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Nedenlerine İlişkin Görüşleri”, *Elementary Education Online*, Cilt 14, Sayı 3, ss.887-888.

Dicle, Ü. (1974). Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme. Ankara: MPM Yayını.

Dılmaç, O., (2010). “Alan Derslerinin Görsel Sanatlar Öğretmeni Adaylarının Yaratıcı Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(23), ss.79-81.

Durak, İ. (2012). Korku kültürü ve örgütsel sessizlik. Bursa: Ekin Yayınevi.

Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57-71

- Eid, Jarle, Mearns, Kathryn, Larsson, Gerry, Laberg, Jon Christian, Johnsen, Bjørn Helge (2012). Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions, *Safety Science*, 55.
- Einarsen, S. (2000). “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 5, No. 4, pp.379- 380.
- Eren, Erol (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ergün, H. (2017). Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.
- Ergün, H., Çelik, K. (2019). “Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019052474, ss.1-21.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Erkuş, Ahmet, Afacan Fındıklı, Mine (2010). Psikolojik Sermaye ile Meslek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinde Aracılık Etkisi, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi, 766,771.
- Eroğlu, M. (2014). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algularının İncelenmesi* (Gaziantep Nizip Örneği) (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Eroğlu, Ş. G. ve Alga, E. (2017). Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet sektörü örgütlerinde bir araştırma. *International Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 3(3), 140–158.
- Fanelli, Kassing, J. W., S. A., ve Chakravarthy, L. (2015). Full-and part-time dissent: examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 1-11.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3),201–218.

- Feist, G. J. ve Barron, F. X. (2003). Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect potential and personality. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 62-88.
- Gable, Shelly L., Haidt, Jonathan (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology Copyright*, 9 (2), 103-105.
- Garner, J. T. (2006). *When Things Go Wrong At Work: Expressions of Organizational Dissent As Interpersonal Influence*. Unpublished doctoral dissertation. Texas A and M University, Texas.
- Garner, J. T. (2009). *When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages*. *Communication Studies*, c. 60, 197 – 218.
- Garner, J. T. (2013). “An Examination of Organizational Dissent Events and Communication Channels: Perspective of a Dissenter, Supervisors, and Coworkers”, *Communication Reports*, C:30, No:1, s. 26-38.
- Garner, J. T. (2016). Simulating Dissent: Mapping the Life Span of Organizational Dissent using Agent-Based Modeling. *Western Journal of Communication*, 80(4), 414-434.
- Goldman, Z. W. ve Myers S. A. (2015). The Relationship between Organizational Assimilation and Employees’ Upward, Lateral, and Displaced Dissent. *Communication Reports*, 28(1), 24-35. <http://www.tandfonline.com/loi/rcrs20>, sayfasından elde edilmiştir.
- Gong, Yaping, Jia-Chi Huang, Jiing-Lih Farh. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy Of Management Journal*. c. 52. s. 4: 765-778.
- Goodboy, K. A., Chory, M. R., Dunleavy, N. K. (2008). “Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice”, *Communication Research Reports*, Vol 25, No 4, pp.
- Goodwin, N. R. (2003). *Five Kinds Of Capital: Useful Concepts For Sustainable Development* (Pp. 214578-1110886258964). Medford, Ma: Tufts University.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., ve Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353-367. doi: 10.1177/1548051809332021
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1 (4), 283-299.

- Gordon, M. (2017). "A guide to developing enlightened leadership- 26 lessons from A to Z". 2017, (Çevrimiçi). <http://www.roffeypark.com>.
- Gökçe, T.A. (2014). "Öğretmenlerin Farklı Bilgi Uçurma Tercihlerinde Belirleyici Olan Değer Yönelimleri", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss.1-3.
- Gökçe, A. T. ve Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Tercihleri ile Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 51-53.
- Graham, J.W. (1986). *Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. Researching Organizational Behavior*.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gürsoy, F. (2001). *Çocukta Yaratıcılığın Gelişimi*. Ankara Üniversitesi ev ekonomisi yüksekokulu anaokulu-anasınıfı öğretmeni el kitabı. Ankara: Turan.
- Harmanlı, Z. (2002). *Yaratıcılık ve Yaratıcılığın Geliştirilmesinde Etkili Olan Başlıca Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Anaokulu/Anasınıfı Öğretmen El Kitabı*. İstanbul: Ya-Pa Yayın Pazarlama.
- Harms, Peter D., Luthans, Fred (2012). Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital, *Journal of Organizational Behavior*, 589-591.
- Hassan, Masood Ul, Ayaz Ahmad Malik, Amna Hasnain, Muhammad Farooq Faiz, Javaria Abbas. (2013). Measuring Employee Creativity And Its Impact On Organization Innovation Capability And Performance In The Banking Sector Of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*. c. 24. s. 7: 949-959.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 141-152.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598. doi: 10.1146/annurev.psych.093008.100416
- Ingwar, N. I. (2014). Exploring relationships between employees' locus of control, individualism and collectivism orientation, and upward dissent message strategies. (Doctoral dissertation). USA Alaska

- İmamoğlu, Y. Muhalefet, (2018). (Çevrimiçi). <http://www.islamiyorumdergisi.com/muhalefet-yusuf-imamoglu/>, 20 Ocak 2018.
- İraz, Rıfat. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İraz, Rıfat ve Abdullah Yılmaz (2013). “*Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği*,” *International Journal Of Social Science*. 4, 5, 2013.
- İzgüden, D. ve Erdem, R. (2018). Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21 (2), 243-245.
- James, Judi, Eden, Mike, (2001). *Uzun Saplı Gelincik*, İstanbul, Acar Matbaası
- James, B.A., Luthans, Fred, Jensen, M.J. (2009). Psychocapital: A Positive Resources for Combating Employee Stres and Turnover, *Human Resource Management*, 48 (5), 677.
- Kadayıfçı, H. (2008). *Yaratıcı Düşünmeye Dayalı Öğretim Modelinin Öğrencilerin Maddelerin Ayrılması ile İlgili Kavramları Anlamalarına ve Bilimsel Yaratıcılıklarına Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kalkan, M. ve Koç, H. E. (2008). Psikolojik Doğum Sırası Bireylerin Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Yordayıcısı mıdır? *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30), 45-59.
- Kang, J. A. and Berger, B. K., (2010). “The Influence of Organizational Conditions on Public Relations Practitioners’ Dissent”, *Journal of Communication Management*, 14(4): 368-387.
- Karacabey, F.M., (2011). “*Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları*”, Harran Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa
- Kassing, J. W., (1997a). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. Doctoral Dissertation, Kent State University, Ohio, ABD.
- Kassing, J.W., (1997b). Articulating, antagonizing and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*. 312,326.
- Kassing, W.J. (1998). “Development and Validation of the Organizational Dissent Scale”, *Management Communication Quarterly*, Volume 12, No 2, pp.183-191.

- Kassing, J. W. ve Armstrong, T.A. (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 100–115.
- Kassing, W. J. (2000). “Exploring the Relationship between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent”, *Communication Research Reports*, Volume 17, Number 4, pp.388-392.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273. DOI: 10.1080/08824090109384806.
- Kassing, J.W. (2002). “Speaking Up: Identifying Employees’ Upward Dissent Strategies”. *Management Communication Quarterly*. C:16, S:190.
- Kassing, J.W. & Armstrong, T.A., (2002). Someone’s going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee’s dissent expressions. *Management Communication Quarterly*. 16, pp,40-44.
- Kassing, W. J. (2007). “Going Around the Boss: Exploring the Consequences of Circumvention”, *Management Communication Quarterly*, Volume 21 Number 1, pp.55-56.
- Kassing, J.W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees’ Expressions of Dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. DOI: 10.1080/01463370802240825
- Kassing, J. W. ve McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about What’sFair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25:1, 34-43.
- Kassing, J.W., Armstrong, T. A. (2009). “Examining the Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status with Employee Dissent”. *Communication Research Reports*. C:18, Ss:264-273.
- Kassing, J. W., Avtgis, T.A. (2009). “Dissension in the Organization as a Function of Control Expectancies”. *Communication Research Reports*. C:18, Ss:118-127.
- Kassing, J. W. (2011). Stressing Out about Dissent: Examining the Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234.

- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Carmen C. Goman, Mitchell, C. A. (2012). “Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave”, *Journal of Business Communication*, C:49, No:3, ss. 237-253.
- Kaufman, J. C. (2009). *Creativity*. NewYork: Springer.
- Kavak, O., Kaygın, E. (2018). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss.33-51.
- Kayış, E. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışları ile Mobbing Yaşamaları Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, (Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Kennedy, J. A. (2012). *Power and Dissent, Implications for Ethics in Organizations*, University of California, Berkeley, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Amerika.
- Kerse, G. ve Karabey, C.N. (2014). Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25-26.
- Kesen, M., Pabuçcu, H., 2016. “Örgütsel Muhalefet ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfıs Model ile İncelenmesi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), ss. 1552-1563.
- Kesken, Jülide, Ayyıldız, Nazlı Ayşe (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 739.
- Kıymet, Yılmaz, Öztürk, Sultan, Koçak, Özge, İrtegün, Sinan (2010). Kanserli Hastalar ve Hasta Yakınlarının Umudunun Geliştirilmesine Yönelik Sağlık Çalışanlarının Görüş ve Önerileri, 36. Ulusal Hematoloji Kongresinde Poster Bildiri Özetleri Kitabı, Bildiri No (0445), Poster No (P263), Antalya, 165.
- Klaas, B. S. ve Denisi, A. S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance rating. *Academy of Management Journal*,32(4), 705–717.
- Koçmar, S. (2019). *Örgütsel Kimlik Algısının Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi, Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü* (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Edirne.

- Kokemuller, N. (2017). What are the hazards of whistleblowing and their effects in the workplace?HoustonChronicle.Erişim:(<http://smallbusiness.chron.com/hazardswhistleblowing-effects-workplace-15733.html>). Erişim Tarihi: 08.04.2018.
- Kosgeb (2005). Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Koustelios, A. (2001). Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Grek Teachers. *The International Journal Of Educational Management*, 354.
- Kümbül Güler, Burcu (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi İçinde Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar (Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür), Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Lee, C. ve Chu, K. (2016), “Understanding the Effect of Positive Psychological Capital on Hospitality Interns” Creativity For Role Performance”, *International Journal of Organizational Innovation*, (Online) 8(4): 213-222.
- Leymann, H. (1990). “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, *Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2, pp.119-126.
- Linley, P. Alex, Joseph, Stephen, Harrington, Susan, Wood, Alex M. (2006). Positive Psychology: Past, Present, and Future, *The Journal of Possitive Psychology*, 1 (1), 3-5.
- Luthans, Fred (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, *Academy of Executive*, 18 (1), 57-72
- Luthans, Fred, Kyle W., Luthans, Brett C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital, *Business Horizons*, 45-48.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.
- Luthans, K.W. ve Jensen, S.M. (2005). “The Linkage Between Psychological Capital And Commitment To Organizational Mission: A Study Of Nurses.” *Journal Of Nursing Administration*, 306.
- Luthans, Fred., Avolio, Bruce J., Walumbwa, Fred O., Li, Weixing (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship with Performance, *Management and Organization Review*, 1 (2), 251-253,304.
- Luthans, F. J., B. Avey, B. J. Avolio, S. M. Norman ve G. M. Combs (2006). Psychological Capital Development: Towards a Micro Intervention, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.

- Luthans, Fred, Avolio, Bruce L., Avey, James B., Norman Susan M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personel Psychology*, 60, 542-547.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M., Avolio, Bruce L. (2007b). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*, Oxford University Pres., New York.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007c). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avey, J. B. and Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web- Based Intervention to Develop Positive Psychological Capital, *Academy of Management Learning and Education*, 210.
- Luthans, Fred, James, B. Avey, Avolio, Bruce J., Peterson, Suzanne J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital, *Human Resource Development Quarterly*, 41.
- Lyman, D. H. (1989). Being creative. *Training ve Development Journal*, 43(4), 44-50.
- Lynch, J., Krause, N., Kaplan, G. A., Tuomilehto, J., ve Salonen, J. T. (1997). Workplace conditions, socioeconomic status, and the risk of mortality and acute myocardial infarction: the kuopio ischemic heart disease risk factor study. *American Journal of Public Health*, 617-618.
- Magnus, M.R.J., Viswesvaran, C. (2005). “Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation”, *Journal of Business Ethics*, 62, pp.277–278.
- Malone, Latoya D. (2010). *Individual Differences Stres Reactions as Predictors of Performance in Pilot Trainees*, Kansas State University, Master of Science, Kansas.
- Marangoz, M., (2012). “Girişimcilik”, I. Basım, Beta Kitap: İstanbul
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*, Harper & Row. Publishers, New York.
- Met, Ömer L. (2010). *Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, 889-894.
- Miceli, M. P., Near, J. P. ve Schwenk, C. R., (1991). “Who Blows the Whistle and Why? *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), ss. 113-130.

- Miller, G. W. (2002). *The Torrance kids at mid-life*. Westport: CT: Ablex.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Near, J. P. and Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Near, P.J., Rehg, T.M., Scotter, V.R.J., Miceli, P.M. (2004). “Does Type of Wrongdoing Affect The Whistle-Blowing Process?”, *Business Ethics Quarterly*, Volume 14, Issue 2, pp.220-221.
- Nelson, Debra L., Cooper, Cary (2009). Positive Organizational Behaviour, *Psychological Studies*, 77.
- Nemeth, C. J. ve Goncalo, J. A (2005). “Creative collaborations from afar: The benefits of independent authors”, *Creativity Research Journal*, 17: ss. 1-8. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1701_1
- Norman, S. M. (2006). *The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership*, Ph.D. Thesis, University of Nebraska–Lincoln, United States of America.
- Okutan, N. Ş. (2012). *Karma ve İzole Yaş Gruplarında Verilen Okul Öncesi Eğitiminin 4-6 Yaş Grubu Çocuklarının Gelişim Özellikleri ve Yaratıcılık Performanslarına Etkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öncü, T. (2000). Anasınıfı (6 Yaş) Düzeyindeki Çocukların Şekilsel Yaratıcılıklarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması. *DTCF Dergisi*, 40(1-2), 25-34 93 <http://www.dtcfdergisi.ankara.edu.tr/index.php/dtcf/article/view/1642/1417> adresinden erişildi.
- Ötken, B. A., Cenkçi, T. (2013). “Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 39, ss.41-51.
- Özben, Ş. ve Argun, Y. (2005). Buca Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Yaratıcılık Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. 18, 16-23.
- Özcan, S. (2009). *Yaratıcı Düşünme Etkinliklerinin Öğrencilerin Yaratıcı Düşüncelerine ve Proje Geliştirmelerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özdemir, M., (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, (Doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara (Türkiye).
- Özdemir, M. (2011). Opinions of high school administrators on teachers' organizational dissent behaviors. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1905–1908.
- Özden, Y. (2014). Öğrenme ve Öğretme. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, ss.78-79.
- Özdevecioğlu, M., Aksoy, S.M. (2005). “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss.95-97.
- Özkalp, Enver (2009). “Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Boyutları”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Ömer Torlak), Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 492-495.
- Özyakışır Deniz (2011). Beşerî Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), 48-52,60.
- Paksoy, M., Baysal, A.C. (1999).“Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi*. C:28, S:1, Ss:7-15. library.bilkent.edu.tr.[Erişim Tarihi:10.09.2011].
- Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression, *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining the Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31 (2), 131–140.
- Peterson, Suzanne J., Luthans, Fred, Avolio, Bruce J., Zhang, Zhen (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach, *Personnel Psychology*, 64, 427-428.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P., (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived İnjustice”, in *Research in personnel and human resources management*, ss. 331-369.

- Pierce, J. L., and Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self- Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–593.
- Polatçı, S. (2011). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Preckel, F., Holling H. ve Wiese M. (2006). Relationship of intelligence and creativity in gifted and non-gifted students: An investigation of threshold theory. *Personality And Individual Differences*, 40, 159–170.
- Püsküllüoğlu Elif İliman ve Altinkurt Yahya (2018) “Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, DOI: 10,16986/HUJE.20180374222, 1-18.
- Rawlinson, J. G. (1995). Yaraticı Düşünme ve Beyin Fırtınası. (Çev.:OsmanDeğirmen). İstanbul: Rota Yayın.
- Redhead, M. Dissent Political Theory, In Encyclopedia Britannica Online (2018). (Çevrimiçi). <http://global.britannica.com/topic/dissent-political>.
- Rego, A., F. Sousa, C. Marques ve M.P. Cunha (2012), “Authentic Leadership Promoting Employees’ Psychological Capital And Creativity”, *Journal of Business Research*, 65: 429-437.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, C.A., Özçelik, O.A., Dünder, G., Ataay, D.İ., Adal, Z., Tüzüner, L. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sawyer, R. Keith (2012). Explaining Creativity: The Science of Human Innovation, Oxford University Press, 2. Baskı, New York.
- Schalk, De Ruiter, M., R. and Blomme, R. J. (2016). Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: A dyadic process approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 188-217.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal Of Business Ethics*, 74(1), 37–48.
- Shanghai, Z., C. ve Croucher, S. (2017). “An Exploration of Organization Dissent and Workplace Freedom of Speech Among Young Professional Intra-Urban Migrants in Shanghai”, *Journal of International and Intercultural Communication*, 10 (3), pp.1-6.

- Sargut, A. Selami (2006). Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi? *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (12), 3-4. ddd
- Seçer, Barış (2009). İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye, *Kamu İş Dergisi*, 10 (3), 103-105.
- Seferoğlu, S. Sadi, Akbıyık, Cenk (2005). İlköğretim Öğretmenlerinin Bilgisayara Yönelik Öz-Yeterlik Algıları Üzerine Bir Çalışma, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 90.
- Seligman, Martin E. P., Schulman, P. (1986). Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832.
- Simonton, D. K. (2001). Talent development as a multidimensional, multiplicative, and dynamic process. *Current Directions in Psychological Science*, 10(2), 39-43.
- Sims, R. L. and Keenan, J. P. (1998). Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411-421
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu L., Gibb, J., Langelle, C. and Harney, P. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope, *Journal of Personality and Social Psychology*, 570.
- Solmuş, Tarık (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Yayınları, İstanbul.
- Somers, M., Casal, C.J. (2011). “Type of Wrongdoing and Whistle-Blowing: Further Evidence That Type of Wrongdoing Affects the Whistle-Blowing Process”, *Public Personnel Management*, Volume 40, No2, pp.151-163.
- Sousa, Carlos MP, Filipe Coelho (2011). From Personal Values To Creativity: Evidence From Frontline Service Employees. *European Journal Of Marketing*. c. 45. s. 7/8: 1029-1050.
- Sprague, J.A. ve Ruud, G.L. (1988). “Boat-rocking in the High Technology Culture”, *American Behavioral Scientist*, C:32, No:2, ss. 169-193.
- Stanley, J. D., (1981). “Dissent in Organizations”, *Academy of Management Review*, 6(1): 13-19.
- Sternberg, J. R. and Grigorenko, L. E. (2001). Guilford’s structure of intellect model and model of creativity: Contributions and limitations. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 309 316.

- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. (2. Baskı). İstanbul: Evrim.
- Şen, T.H., Yılmaz, T.F. ve Gürdoğan, P.E., (2013). “Hemşirelikte Yaratıcılık”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 38(1), ss.1-8.
- Şentürk, F. K. ve Coşkuner, M. (2018). Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1703-1721.
- Şimşek, M. ve Kadılar, C. (2010). “Türkiye“de Beşerî Sermaye, İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Nedensellik Analizi.” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 115-140.
- Thorpe, Kalischuk, Ruth Grant, Karran (2002). “Thinking Creatively: From Nursing Education to Practice”, *The Journal of Continuing Education in Nursing*, Vol. 33, No. 4, p. 155-163.
- Torrance, E. P. (1980). Creative Intelligence and “An Agenda for the 80’s. Art Education association. 33 (7); 8-14.
- Torrance, E. P. Goff, K. (1989). A Quiet Revolution. *The Journal of Creative Behavior*. 23(2); 136-145.
- Töremen, F. (2004). “İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri (Elâzığ İli Örneği).” XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Tsahuridu, E.E., Vandekerckhove, W. (2008). “Organisational Whistleblowing Policies: Making Employees Responsible or Liable?”, *Journal of Business Ethics*, 82, pp.107–109.
- Tutar, H. ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *The Journal Of Business Science*. 2(1). (1-16).
- Tür, Erge (2019.) *Otel Çalışanlarının Çalışma Yaşamı Kalitesinin Bireysel Yaratıcılık Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uslu, Tuna (2010). Kişisel ve Ortamların Özelliklerin Çalışanlara Etkisinde Pozitif Örgütsel Davranışların ve İşle İlgili Tutumların Aracı Rolü, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Adana, 807.
- Uzunçarşılı, Ü., Cengizhan, S. (1999). *Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları

- Üstündağ, T. (2014). *Yaratıcılığa Yolculuk*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Valentine, S., Young, K., Bailey, L., Barhoum, N., Labure, S., Glover, N. ve Isaac, P. (2001). Expressing organizational dissent: The role of ethical ideology and corporate ethical values. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 71–89.
- Vexliard, A. (1968). *Yaratıcılık teorileri ve eğitimi*. Retrieved January 1, 2009, from <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/964/11878.pdf>.
- Yavuz, H. S. (1988). *Yaratıcılık*, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul.
- Yavuz-Yavuzer, H. S. (1996). *Yaratıcılık*. 3. Bs. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve yenilik*. İstanbul: Sistem.
- Young, G. J. (1985). What is Creativity? *Journal of Creative Behavior*, 19 (2): 77-87.
- Youssef, Carolyn M., Luthans, Fred (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience, *Journal of Management*, 338, 774.
- Zamahani, Majid, Ghorbani, Vahid, Rezaei, Faezeh (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (12), 660.
- Zeng, C. (2014). “*Organizational Dissent and Workplace Freedom of Speech: A Qualitative Study of Young Professional Intra-Urban Migrant Workers in Shanghai*.” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Jyväskylä, Faculty of Humanities, Finlandiya.
- Zeng, C. (2018). *Exploring organizational dissent in a global setting*. Doctoral Dissertation, University of Jyväskylä, Finland.
- Zhan, M. (Monica) ve Hample, D. (2016). “Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost and Benefit Approach”, *Management Communication Quarterly*, C:30, No:4, ss. 441 – 471.
- Waldron, V.R. ve Kassing, J.W., (2011). *Managing risk in communication encounters: Strategies for the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wright, M. D. (2011). *The Role of Teamwork Schema Similarity and Group Atmosphere in Perceptions of Conversational Appropriateness and Organizational Dissent*, University Of Iowa, Amerika.

- Wyse, D. ve Ferrari, A. (2015). Creativity and education: comparing the nationalcurricula of the states of the European Union and the United Kingdom. *British Educational Research Journal*, 41 (1), 30–47.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model, *International Journal of Stress Management*, 132-134.