

## BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ayşe Begüm ÖTKEN<sup>1</sup>, Tuna CENKÇİ

<sup>1</sup>Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, Yrd. Doç. Dr.

### BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Özet:** Örgüt içerisindeki ya da örgüt ile ilgili anlaşmazlıkların ve karşı fikirlerin sözlü ifadesi [1] olarak tanımlanan örgütsel muhalefet, daha çok bireysel bir davranış olarak görülmektedir. Bu nedendir ki, özellikle, kişilik özellikleri ile muhalefet arasındaki ilişkinin araştırılması konuya önemli bakış açısı sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı örgütsel muhalefete bireysel açıdan yaklaşmak ve beş faktör kişilik modeli ile muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemektir. İstanbul'da çeşitli sektörlerde (tekstil, bankacılık, otomotiv, vb.) faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 350 beyaz yakalı çalışandan alınan veriler doğrultusunda sorumlu ve düzenli kişilerin hem yapıcı hem de sorgulayıcı açık muhalefette bulunduğu, dışadönüklüğün yapıcı açık muhalefeti açıkladığı anlaşılmıştır. Öte yandan, uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı bulgulanmıştır. Buna ek olarak, duygusal dengenin hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Muhalefeti, Örgütsel Muhalefet, Beş Faktör Kişilik Modeli

### A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BIG FIVE PERSONALITY MODEL AND ORGANIZATIONAL DISSENT

**Abstract:** Organizational dissent, defined as the expression of disagreement or contradictory opinions within organizations [1], is seen mostly an individual behavior. Thus, investigating the relationship between personality and organizational dissent can bring an important perspective to the subject. The purpose of this study is to approach organizational dissent from an individual perspective and investigate the relationship between the Big Five personality model and organizational dissent. 350 white collar employees working in different sectors (such as textile, banking, automobile) in Istanbul participated to the study. The results indicated that responsibility and tidiness predicted both constructive and questioning articulated dissent while extraversion explained the variance in constructive articulated dissent. On the other hand, agreeableness and creativity have explained the variance in questioning articulated dissent in the negative direction. In addition, emotional stability explained the variance in displaced and latent dissent in the negative direction.

**Keywords:** Employee Dissent, Organizational Dissent, Big Five Personality Model

## I. GİRİŞ

Bugün birçok örgüt yaşanan hızlı değişime ayak uydurabilmenin ve rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmenin yolunun elindeki insan kaynağını mutlu etmek olduğunu anlamış ve dolayısıyla daha insancıl uygulamalar benimsemeye başlamıştır. Bununla beraber, örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için çevresindeki değişime daha hassas, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, düşündüğünü açıkça söyleyebilen ve hem kendi hem de takım arkadaşlarının inançlarını ve değerlerini savunacak çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadırlar [2]. Her ne kadar çalışanların üstleriyle olan iletişimleri örgütün başarısı için önemli [3 içinde 4] olsa da, bu iletişim muhalefet şeklinde olduğunda yönetim tarafından çoğu zaman dikkate alınmamaktadır. Başka bir ifade ile, çalışanlar şirketin uygulamaları ve politikaları ile ilgili anlaşmazlıkları ve karşı görüşleri ifade etmeye çalıştıklarında [5] yönetim tarafından gereken hassasiyet gösterilmemektedir [6]. Ancak, özellikle yöneticilerin unutmaması gereken nokta, muhalefetin örgüt içerisinde tamamıyla yok olmadığı, belli bir ölçüde her zaman bulunduğu [5].

Her ne kadar örgütsel muhalefet, anlaşmazlıkların ya da karşı fikirlerin ifadesi olarak olumsuz bir çağrışımında bulunsa da muhalefet etmek önemli bir iletişim faaliyetidir. Özellikle, yöneticilerin şirket içerisinde neler olduğunu öğrenebilmesinin ve nabız yoklayabilmesinin yolu olarak bir çeşit geribildirim mekanizması görevi görmektedir. Örgütün demokratikleşmesi anlamında önemli bir rol oynamanın yanı sıra muhalefet, örgüt içerisindeki problemlerin saptanması, bu problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınması ve örgütün gelişmesine katkı sağlamaktadır [7].

Örgütsel araştırmacılar çalışanların muhalefet etmesini tetikleyen birçok faktör ortaya koymuşlardır [8]. Kassing (1997), bu faktörleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel olarak gruplamıştır [5]. Araştırmalar, bireysel açıdan daha çok güçsüzlük, çatışmadan kaçınma tercihi, saldırgan iletişim özelliği, güç odağı, münakaşaya yatkınlık, doğru ve yanlış ayrımları gibi değişkenleri incelemiş ve bu değişkenlerin çalışanların muhalefet etme isteklerini ve muhalefeti ifade etmek için kullandıkları stratejileri etkilediğini ortaya koymuştur [9; 8]. İlişkisel açıdan

araştırmacılar çalışanların örgüt içerisinde kurduğu ilişkinin çeşidini ve kalitesini [10; 11] incelemiş; örgütsel olarak ise çalışanların örgütlerini nasıl algıladıkları ve nasıl ilişki kurdukları üzerinde durmuştur [12; 13].

Kassing (1997) örgütsel muhalefetin daha çok bireysel bir davranış olduğunu ve özellikle kişilik özellikleri ile arasındaki ilişkinin araştırılması gerektiğini belirtmektedir [5]. Yazında, bireysel faktörlerin muhalefet üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar yer alsa da, beş faktör kişilik özellikleri ile muhalefet arasındaki ilişkiye odaklanan sınırlı sayıda çalışma yürütülmüştür. Ancak, çalışanların kişilik özelliklerinin muhalefet üzerindeki rolünün anlaşılması önemlidir. Kişilik, bireyi diğer bireylerden farklılaştıran özellikler bütünü olarak insanın bütün yaşantısına etki etmektedir. Bu nedenle, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algılamalar veya çözümler geliştirmesinin temel sebeplerinden birisinin de sahip olduğu kişilik özellikleri olduğu söylenebilir [14]. Bu doğrultuda, her ne kadar muhalefet bir iletişim biçimi olsa da her insanın muhalefet etmesi de beklenemez. Bazı insanların kişilik özelliklerinden dolayı muhalefet etmeye daha fazla eğilimli bazılarının ise gönülsüz olacağı ve tercih etmeyeceği düşünülmektedir [15]. Buna ek olarak, çalışanların kişilik özelliklerine göre de muhalefeti ifade etmek için kullanacakları strateji tercihlerinin farklılık göstereceği söylenebilir. Bu araştırmada beş faktör kişilik modelinin kullanılmasının temel sebebi ise, modelin kişiliği geniş bir yelpazede açıklama yeterliliğine sahip olması [16] ve başta psikoloji ve sosyal psikoloji olmak üzere birçok alanda kabul görmüş bir model olmasıdır [14]. Buradan hareketle, bu çalışma muhalefete bireysel açıdan yaklaşmakta ve beş faktör kişilik modeli ile muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

## II. KURAMSAL ÇERÇEVE

### II.1. Örgütsel Muhalefet

Bir çok modern örgüt, çalışanlarını motive etmenin ve gerek çalıştıkları örgüte gerekse yaptıkları işe karşı olumlu tutuma sahip olmalarını sağlamanın bir yolu olarak onları daha fazla karar alma mekanizmalarına dahil etmektedir. Kimi zaman yetkilendirme, kimi zaman da kararlara katılım programları ile çalışanların işyerindeki uygulamalar ve politikalar ile ilgili görüşlerini ifade etmelerine olanak sağlamaktadır [17; 18]. Her ne kadar çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini ifade şekilleri bazen anlaşmazlık ve muhalefet şeklinde olsa da, önemli olan bunun bir iletişim aktivitesi olduğudur.

Örgütlerdeki muhalefeti inceleyen araştırmacılar çalışmalarında whistleblowing (bilgi uçurma) üzerinde durmuşlardır [19]. Buna karşın, birçok araştırmacı muhalefetin farklı biçimlerde olabileceğini ve whistleblowingin muhalefetin en uç noktası olduğunu ifade etmişlerdir [8]. Örgütsel muhalefet ile ilgili çalışan araştırmacılar, muhalefet ile ilgili birçok tanım ortaya koymuşlardır. Bu tanımlar incelendiğinde, muhalefet ile ilgili beş önemli noktanın vurgulandığı görülmektedir.

Bunlardan birincisi, muhalefetin içinde bulunulan durumla ilgili duyulan tatminsizlik sonucu ortaya çıktığı ikincisi, örgütün şimdiki durumundan farklı bir pozisyonu savunmayı gerektirdiği ve üçüncüsü ise, muhalefetin açık bir protesto ve bir itirazı ifade etmeyi gerekli kıldığıdır. Bunlara ek olarak, öne çıkan bir diğer nokta muhalefetin yapısı itibarıyla olumsuz olduğu ve ağırlıklı olarak prensip sorunlarını içerdiği [5]. Kassing (1997) ise muhalefeti örgüt içerisindeki ya da örgüt ile ilgili anlaşmazlıkların ve karşıt fikirlerin sözlü ifadesi olarak tanımlamaktadır [5].

Kassing (1998) muhalefeti ifade etmek için üç strateji ortaya koymuştur [1]. Açık muhalefet (articulated dissent), örgüt içerisinde düzeltmelere etki edebilecek yönetici, amir, müdür gibi kişilere açık, anlaşılır ve yapıcı bir şekilde muhalefeti ifade etmeyi içermektedir. Gizli muhalefet (latent dissent), çalışanların düşüncelerini dile getirmek istediklerinde ancak bunun için yeterli yolun olmadığını algıladıklarında ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerini engellenmiş hissetmekte ve muhalefetlerini örgüt içerisinde etkisiz kişilere ya da diğer kendini engellenmiş hisseden çalışanlara daha agresif ifade etmektedir. Dışsal muhalefet (displaced dissent) ise, örgüt içerisinde herhangi bir kişiye meseleyi anlatmadan ya da itiraz etmeden karşıt görüşte olmayı ve muhalefeti whistleblowerın kullandığı basın ya da politik kaynakların dışında eş, aile üyeleri, iş dışı arkadaşlar, yabancılar gibi harici kişilere ifade etmeyi içermektedir.

Araştırmacıların muhalefet ile ilgili yaptıkları çalışmaların birçoğu çalışanların kime ve ne zaman muhalefet edeceklerine karar vermelerinin anlaşılması yönünde önemli katkılar sağlamaktadır [20; 9]. Bu çalışmalardan özellikle Kassing'in (1997) muhalefette etkili olan faktörleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel olarak sınıflandırdığı modeli çok fazla dikkat çekmiştir [5]. Kassing'in modeline göre; çalışanların muhalefet etme kararlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, kişilik özelliklerinden yöneticilerin ve örgütün çalışanlarına davranış biçimlerine kadar sıralanmaktadır [21]. Muhalefet ilk önce bireysel seviyede kendini göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların eğilimleri, kişilik özellikleri, örgütüyle olan ilişkisi gibi faktörler etkili olmaktadır [5]. Özellikle, kişilik özellikleri ile muhalefet arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların sınırlı olması, bu konuyu ilginç ve araştırmaya değer kılmaktadır.

### II.2. Beş Faktör Kişilik Modeli

Kişilik bir bireyi diğerinden ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır [22]. Barlı'ya [23] göre ise kişilik, bireyin, kalıtsal, biyolojik ve kişisel özellikleri, bedensel görünümü, ilgi ve eğilimleri, insanlarla ilişkileri ve zihinsel zekâsını da içeren bir yaşam biçimidir. Kişilik, bireylerin psikolojik, biyolojik ve sosyal bileşenlerini incelemeyi gerekli kılan oldukça karmaşık bir durumdur [24].

Kişilik ile ilgili çalışan araştırmacılar, kişiliği geniş bir çerçevede ele alan yaklaşımları düzenlemek ve bu konuda literatürde bulunan karmaşayı ortadan kaldırarak daha anlamlı hale getirmek adına Beş Faktör Kişilik Modeli üzerine odaklanmışlardır [25]. Beş faktör kişilik modeli, bireylerin kendilerini ve başkalarını tanımlamak için kullandıkları binlerce sıfatın incelenmesi sonucunda geliştirilmiş, açık, güçlü ve net bir model olarak ortaya çıkmıştır [26 içinde 27]. Birçok araştırmacı beş faktör kişilik modelinin kişiliğin yapısını anlamak için güçlü bir yaklaşım olduğu belirtmektedir [28; 26 içinde 27].

Beş faktör kişilik modeli, kişiliğin beş farklı bağımsız boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların bireysel farklılıkları çalışma konusunda önemli ve anlamlı bir sınıflandırma sağladığını ortaya koymaktadır. Bu beş boyut dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açık olma olarak isimlendirilmektedir [29; 30]. Modeldeki son faktör araştırmacıların en az uzlaşmaya vardıkları faktördür. MacCrea ve Costa (1987) bu faktörü yeniliğe açık olma [30], Goldberg (1990) zeka [28], Saucier (1994) ise hayal gücü olarak olarak isimlendirmişlerdir [31]. Türkiye’de beş faktör kişilik modeli ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, birçoğunda söz konusu faktörün yeniliğe açık olma olarak kullanıldığı görülmüştür [32; 33; 24; 34]. Bu çalışmada da beşinci faktör yeniliğe açık olma olarak isimlendirilmektedir.

Dışadönüklük bireyin ne kadar konuşkan, sosyal, hırslı ve aktif olduğunu ölçmektedir [35]. Dışadönük bireyler ne düşündüğünü açıkça söyleyen, hakkını savunan, önderlik eden ve gergin bireylerdir. İçedönük bireyler ise daha geri planda duran, utangaç, sessiz ve içine kapanık bireylerdir [36]. Uyumluluk faktörü yüksek olan kişiler, güvenilir, açık sözlü, yumuşak başlı ve alçak gönüllü olarak tanımlanmaktadır [37 içinde 38]. Bu kişiler nazik, işbirliğine yatkın ve esnekler. Rekabetten çok uzlaşmaya önem verirler [39] ve kişiler arası çatışmalara girmekten kaçınırlar [40 içinde 41]. Buna karşın, uyumluluk faktörü düşük olan kişiler kavgacı, düşmanca tutuma sahip ve başkalarına karşı kayıtsızdırlar [42]. Sorumluluk faktörü yüksek olan bireyler, dikkatli, titiz, planlı, etik ilkelere bağlı ve sebatkar kişilerdir. Bu kişilerin sorumluluğu ve güçlü kararlılık duyguları hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu faktörün diğer ucunda ise plansız, çabuk karar veren, kurallara çok fazla bağlı olmayan, dağınık ve düzensiz özelliklere sahip bireyler yer almaktadır [43 içinde 41].

Modelde yer alan duygusal denge faktörü ise kendine güvenli, eleştiriye açık, sabırlı ve stresle baş edebilen bireyleri tanımlamaktadır. Bu faktörün olumsuz ucu ise genellikle nevroziklik olarak ifade edilmektedir. Nevrotik bireyler etraflarına olumsuz bir pencerden bakarlar. Etraflarındaki insanlarla ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürme konusunda oldukça başarısızdırlar [44]. Nevrotiklerin en belirgin özellikleri sinirli depresif, kaygılı ve güvensiz olmalarıdır [45]. Beş faktör kişilik

modelinin son boyutu olan yeniliğe açık olma ise bilimsel ve artistik yaratıcılık ve farklı düşünme ile ilgilidir. Yeniliğe açık olan bireyler, çeşitlilik tercih eden, yeni şeyler deneyen, yaratıcı ve geniş bir entellektüel meraka sahiptir [46 içinde 47].

Bu modelin kapsamlı bir kişilik özellikleri modeli olarak dikkat çekmesinin en büyük nedeni her bir faktörle ilişkili olan özelliklerin araştırmanın yapıldığı toplum dilinde ve kişilik sistemlerinde bulunuyor olması ve beş faktörün davranış kalıplarını açığa çıkarma gücünü ve etkisini uzun süre korumasıdır [36]. Modelin güçlülüğü ve yararlılığı nedeniyle bu çalışmada kişilik özellikleri ile muhalefet arasında kurulan ilişki beş faktör kişilik modeli çerçevesinde incelenmektedir.

İlgili yazında beş faktör kişilik özellikleri ile muhalefet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde LePine ve Van Dyne’nin (2001) dışadönüklük ve sorumluluk ile çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmeleri arasında pozitif bir ilişki, uyumluluk ve nevrozik kişilik özelliği ile yine çalışanların fikirlerini ifade etmeleri arasında negatif bir ilişki bulunduğu görülmüştür [48]. Packer’ın (2010) araştırması da yeniliğe açık olma ve sorumluluk ile muhalefet arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur [15]. Ancak beş faktör kişilik modelinde yer alan kişilik özelliklerine sahip bireylerin hangi muhalefet stratejisini kullandıkları yönünde herhangi bir sonuca rastlanmamıştır. Buradan hareketle, bu araştırma aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktadır;

Kişilik özellikleri ile örgütsel muhalefet arasında ilişki var mıdır? Hangi kişilik özellikleri hangi örgütsel muhalefet stratejisini açıklamaktadır?

### III. YÖNTEM

Beş Faktör Kişilik Modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın örnekleme, yöntemi ve ölçüm araçları aşağıda belirtilmektedir.

#### III.1. Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul’da çalışan beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır. Örneklem tekniği olarak kolayda örneklem kullanılmış ve araştırmaya İstanbul’da çeşitli sektörlerde (tekstil, bankacılık, otomotiv, vb.) faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 350 beyaz yakalı çalışan katılmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde %52.3’ünün kadın (N=183), % 47.4’ünün (N=166) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 29.5, ortalama iş deneyimi ortalaması 6.59 yıl ve şimdiki iş yerinde ortalama çalışma süresi 3.61 yıldır. Araştırmaya katılanların % 30.9’u evli ve % 69.1’i bekar. Katılımcıların % 82.9’u üniversite, % 13.4’ü yüksek lisans, % 2.9’u lise, ve % 0.9’u doktora mezundur.

### III.2. Uygulama

Araştırmada kullanılan soru formunun bir kısmı araştırmacılar tarafından bizzat dağıtılarak doldurulduktan sonra geri toplanmıştır. Formların diğer bir kısmı da katılımcılara ulaşması kolay kişiler tarafından dağıtılmış, cevaplama bitiminde geri toplanmış ve kapalı zarflarda araştırmacılara iletilmiştir. Verilerin toplanması bir ay içerisinde tamamlanmıştır. Toplamda 550 anket formu dağıtılmış ve bunların 360 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı % 65'tir. Geri dönen formlardan 10 tanesi tam doldurulmadığı için araştırma dışı bırakılmıştır.

### III.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılanlar hakkında bilgi sahibi olmak adına yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam iş deneyimi ve şu anki işyerinde çalışma süresi gibi demografik sorular yer almaktadır.

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarını ölçmek için Kassing (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır [1]. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır ve muhalefeti açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyutta ölçmektedir. Ölçek, İngilizce'den Türkçe'ye araştırmacılar tarafından çevrilmiş ve daha sonra İngilizce'ye geri çevrilerek kontrol edilmiştir. Çeviriler iki dil bilen iki akademisyen tarafından kontrol edilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şunlardır: "İşyeri yönergelerini sorgulamaya çekinirim", "İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşıyorum", "Ailemin önünde işle ilgili konularda şikâyet etmem." Ölçeğin güvenilirliği  $\alpha = .814$  olarak bulunmuştur.

Kişilik özelliklerini ölçmek için ise Goldberg tarafından geliştirilen, Beş Faktör Modeli'nin 50 ifadeden oluşan kısa versiyonu kullanılmıştır [49;50]. Bu ölçekte, her bir kişilik boyutu için 10 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şunlardır: "Topluluk içinde kendimi rahat hissederim", "Detaylara dikkat ederim", "İlgi çekmekten hoşlanmam". Ölçeğin güvenilirliği  $\alpha = .874$  olarak bulunmuştur.

Her iki ölçek için de "Kesinlikle Katılıyorum"dan (6) "Kesinlikle Katılmıyorum"a (1) kadar uzanan 6'lı aralıklı ölçek kullanılmıştır.

## IV. BULGULAR

### IV.1. Faktör Analizi

Hem beş faktör kişilik modeli hem de örgütsel muhalefet testlerindeki ifadelerin hangi faktörler altında toplandığını görmek için iki test de ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Beş faktör kişilik modelinin faktör analizi sonucunda, iki faktör altında toplanan ve faktör yükleri düşük olan ifadeler analizden çıkarılmış ve geriye kalan 31 ifadenin Beş Faktör Kişilik Modeli aksine yedi faktör altında toplandığı görülmüştür. Yedi faktör

toplam varyansın % 62.509'unu açıklamaktadır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar, Cronbach Alpha değerleri ve ortalamalar Tablo 1'de sunulmaktadır.

Örgütsel muhalefet testine uygulanan faktör analizi sonucunda 20 ifadenin dört faktör altında toplandığı ve bu dört faktörün toplam varyansın % 57.116'sını açıkladığı görülmüştür. Her bir faktör güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda dördüncü faktörün güvenilir olmadığı ( $\alpha = .473$ ) saptanmış ve dördüncü faktörü oluşturan iki ifade analiz dışında bırakılarak faktör analizi yenilenmiştir. Yapılan son faktör analizine göre; yine dört faktör bulunmuş ve toplam varyansın %60.543'ünü açıkladığı saptanmıştır. Faktör analizi sonucunda açık muhalefeti ölçen ifadeler iki faktöre ayrılmış ve ortaya çıkan faktörler yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizine ilişkin sonuçlar, Cronbach Alpha değerleri ve ortalamalar toplu olarak Tablo 2'de sunulmaktadır.

### IV.2. Korelasyon Analizi

Kişilik özellikleri değişkenleri (**KF1:** Duygusal Denge, **KF2:** Sorumluluk, **KF3:** Dışadönüklük, **KF4:** Uyumluluk, **KF5:** Düzenlilik, **KF6:** Yaratıcılık, **KF7:** Soyut Düşünebilme) ile örgütsel muhalefet değişkenleri (**ÖMF1:** Yapıcı Açık Muhalefet, **ÖMF2:** Dışsal Muhalefet, **ÖMF3:** Sorgulayıcı Açık Muhalefet, **ÖMF4:** Gizli Muhalefet) arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Buna göre, yapıcı açık muhalefet değişkeni ile sorumluluk, dışa dönüklük, düzenlilik, yaratıcılık ve soyut düşünebilme kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dışsal muhalefet değişkeni ile duygusal denge, sorumluluk, dışa dönüklük, düzenlilik ve soyut düşünebilme arasındaki ilişki de pozitif ve anlamlı olarak bulunmuştur. Sorgulayıcı açık muhalefet değişkeni ile duygusal denge arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı; sorgulayıcı açık muhalefet ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür. Gizli muhalefet ile duygusal denge ve soyut düşünebilme arasındaki ilişkinin ise negatif ve anlamlı olduğu saptanmıştır.

### IV.3. Regresyon Analizi

Beş faktör kişilik modelindeki ifadelerin faktör analizine tabi tutulmasıyla elde edilen kişilik boyutlarının örgütsel muhalefet üzerindeki açıklayıcılıklarını test etmek üzere regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizinde, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 4'de gösterilmektedir.

Beş Faktör Kişilik Modeli ile örgütsel muhalefet stratejilerinden yapıcı açık muhalefet arasında yapılan regresyon analizi sonucuna göre, F testinin 7.473 ve modelin anlamlı ( $p = .000$ ) olduğu görülmüştür. Kişilik özelliklerinden sadece sorumluluk, dışadönüklük ve düzenliliğin yapıcı açık muhalefet üzerinde açıklayıcılığı

olduğu görülmüştür. Özellikle, sorumluluğun yapıcı açık muhalefet üzerindeki açıklayıcılığı diğer iki kişilik özelliğine göre daha fazladır. Diğer kişilik boyutları ile yapıcı açık muhalefet arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Beş Faktör Kişilik Modeli ile örgütsel muhalefetin ikinci boyutu olan dışsal muhalefet arasında yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 5’de sunulmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, modelin F değerinin 6.618;  $p=.000$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Beş faktör kişilik modeli boyutlarından sadece duygusal dengenin dışsal muhalefet üzerinde negatif yönlü bir açıklayıcılığı olduğu ve bu açıklayıcılığın %33 oranında olduğu bulunmuştur. Diğer kişilik özellikleri açısından ise istatistikî açıdan anlamlı ilişki saptanamamıştır.

**Tablo 1. Beş Faktör Kişilik Modeline İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<i>Faktör Katkısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Ortalama Değer</i>
<b>Faktör 1: Duygusal Denge</b>	<b>varyans değeri: 15.626</b>	.847	3.712
Kolayca sinirlenirim.*	.791		
Çabuk sinirlenirim.*	.771		
Olayları kendime dert ederim.*	.739		
Ruh halim değişkendir.*	.725		
Kolaylıkla strese girerim.*	.710		
Huzurum kolay kaçar.*	.674		
Ruh halim inişli çıkışlıdır.*	.631		
<b>Faktör 2: Sorumluluk</b>	<b>varyans değeri: 10.989</b>	.782	4.603
Herhangi bir şeyi kolayca anlarım.	.727		
İşimi eksiksiz yapmaya önem veririm.	.720		
İlgi çekmekten hoşlanmam.	.691		
Bir plan-program çerçevesinde hareket ederim.	.602		
Günlük işleri hemen yaparım.	.569		
Etrafıca düşünmek için vakit ayırırım.	.563		
<b>Faktör 3: Dışadönüklük</b>	<b>varyans değeri: 8.475</b>	.738	4.013
Tam bir eğlence insanıyım.	.704		
Topluluk içinde kendimi rahat hissederim.	.703		
Davetlerde çok sayıda farklı insanla konuşurum.	.697		
Sohbetleri ben başlatırım.	.696		
<b>Faktör 4: Uyumluluk</b>	<b>varyans değeri: 8.057</b>	.718	4.815
Başkalarını pek umursamam.*	.688		
Başkalarının sorunlarıyla ilgilenmem.*	.670		
Başka insanlarla gerçekten ilgili değilimdir.*	.633		
İnsanlarla ilgiliyimdir.	.572		
İnsanları aşağılamaktan çekinmem.*	.551		
Başkaları için zaman ayırırım.	.522		
<b>Faktör 5: Düzenlilik</b>	<b>varyans değeri: 7.601</b>	.844	4.259
Eşyalarımı ortada bırakırım.*	.861		
Eşyaları yerlerine koymayı genellikle unuturum.*	.811		
Tertip ve düzeni severim.	.737		
<b>Faktör 6: Yaratıcılık</b>	<b>varyans değeri: 6.197</b>	.692	4.533
Güçlü bir hayal gücüne sahip değilimdir.*	.774		
Geniş bir hayal gücüm vardır.	.725		
Yeni fikirlerle doluyumdur.	.580		
<b>Faktör 7: Soyut Düşünebilme</b>	<b>varyans değeri: 5.564</b>	.690	4.631
Soyut fikirlerle ilgilenmem.*	.821		
Soyut fikirleri anlamakta zorlanırım.*	.778		
Kaiser-Meyer-Olkin Value: .808 df: 465			
Bartlett Significance Value: .000 Chi-Square Value: 3967.231			

\*Ters sorulan ifadeler.

Tablo 2. Örgütsel Muhalefet Testine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	<i>Faktör Katkısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Ortalama Değer</i>
<b>Faktör 1: Yapıcı Açık Muhalefet</b> varyans değeri: 18.390		.855	4.098
Yararlı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşırım.	.790		
İşyeri kararlarını sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle paylaşırım.	.750		
Çalışanların haksız muamele gördüğüne inandığımda bunu yönetime söylerim.	.717		
Yönetime veya amirime işyerimdeki verimsizliği düzeltecek önerilerde bulunurum.	.716		
İşlerin yapılış şekli hakkındaki fikirlerimi diğer çalışanlara açarım.	.707		
<b>Faktör 2: Dışsal Muhalefet</b> varyans değeri: 15.412		.793	3.434
Ailemin önünde işle ilgili konularda şikayet etmem.*	.754		
İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.	.747		
İşle ilgili endişelerimi evde tartışmayı reddederim.*	.673		
İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi aile üyeleriyle ve iş dışındaki arkadaşlarla tartışırım.	.587		
İşyeri dışından insanlarla işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.	.583		
<b>Faktör 3: Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b> varyans değeri: 15.261		.773	4.571
Yönetimi sorgulamam.*	.763		
İşyeri önermelerini sorgulamaya çekinirim.*	.732		
Yönetimle onlarla aynı fikirde olmadığım konuları paylaşmam.*	.668		
İşyerinde uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinirim.*	.568		
İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu amirime söylemem.*	.546		
<b>Faktör 4: Gizli Muhalefet</b> varyans değeri: 11.480		.708	3.173
Çalışanlar işyerindeki değişikliklerle ilgili şikayet ettiklerinde onlara katılıırım.	.806		
İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşırım.	.726		
Bu işyerindeki verimsizlikleri herkesin önünde eleştiririm.	.634		
Kaiser-Meyer-Olkin Value: .853 df: 153			
Bartlett Significance Value: .000 Chi-Square Value: 2389.730			

\*Ters ifadeler

Tablo 3. Araştırma Değişkenleri Korelasyon Matrisi

	<i>1 KF1</i>	<i>2 KF2</i>	<i>3 KF3</i>	<i>4 KF4</i>	<i>5 KF5</i>	<i>6 KF6</i>	<i>7 KF7</i>	<i>8 ÖMF1</i>	<i>9 ÖMF2</i>	<i>10 ÖMF3</i>	<i>11 ÖMF4</i>
<b>1</b>	1	.116*	.200**	.169**	.084	-.015	.121*	.071	.135*	-.271**	-.258**
<b>2</b>	.116*	1	.287**	.416**	.430	.350**	.254**	.299**	.231**	.036	-.096
<b>3</b>	.200**	.287**	1	-.049	.224**	.390**	.207**	.247**	.193**	-.019	-.005
<b>4</b>	.169**	.416**	-.049	1	.253**	-.074	.061	.053	-.066	-.018	-.021
<b>5</b>	.084	.430**	.224**	.253**	1	.286**	.281**	.219**	.224**	.042	-.102
<b>6</b>	-.015	.350**	.390**	-.074	.286**	1	.292**	.200**	.104	.119*	.068
<b>7</b>	.121*	.254**	.207**	.061	.281**	.292**	1	.147**	.205**	.002	-.117*
<b>8</b>	.071	.299**	.247**	.053	.219**	.200**	.147**	1	.623**	.088	.226**
<b>9</b>	.135*	.231**	.193**	-.066	.224**	.104	.205**	.623**	1	.043	.033
<b>10</b>	-.271**	.036	-.019	-.018	.042	.119*	.002	.088	.043	1	.298**
<b>11</b>	-.258**	-.096	-.005	-.021	-.102	.068	-.117*	.226**	.033	.298**	1

\* Korelasyon .05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

\*\* Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Beş faktör kişilik modelinde yer alan kişilik boyutları ile örgütsel muhalefet stratejilerinden sorgulayıcı açık muhalefet arasında yapılan regresyon analizi sonucunda sorumluluk, düzenlilik, uyumluluk ve yaratıcılığın sorgulayıcı açık muhalefet üzerinde açıklayıcılığı olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. Beş Faktör Kişilik Modeli ile Yapıcı Açık Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken: Yapıcı Açık Muhalefet</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Duygusal Denge (Faktör 1)	.029	.560	.576
Sorumluluk (Faktör 2)	.258	4.052	<b>.000</b>
Dışadönüklük (Faktör 3)	.124	2.195	<b>.029</b>
Düzenlilik (Faktör 4)	.130	2.270	<b>.024</b>
Uyumluluk (Faktör 5)	-.099	-1.651	.100
Yaratıcılık (Faktör 6)	-.039	-.672	.502
Soyut Düşünebilme (Faktör 7)	.053	.989	.323

**R= .364; R<sup>2</sup> = .133; F değeri= 7.473; p değeri= .000**

**Tablo 5. Beş Faktör Kişilik Modeli ile Dışsal Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken: Dışsal Muhalefet</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Duygusal Denge (Faktör 1)	-.333	-6.308	<b>.000</b>
Sorumluluk (Faktör 2)	-.030	-.462	.644
Dışadönüklük (Faktör 3)	.023	.408	.683
Düzenlilik (Faktör 4)	-.003	-.046	.964
Uyumluluk (Faktör 5)	.035	.572	.568
Yaratıcılık (Faktör 6)	.109	1.839	.067
Soyut Düşünebilme (Faktör 7)	-.020	-.364	.716

**R= .345; R<sup>2</sup> = .119; F değeri= 6.618; p değeri= .000**

Ancak uyumluluk ve yaratıcılığın negatif açıklayıcılıkları olduğu saptanmıştır. Anlamli çıkan ilişkilerden en fazla uyumluluk sorgulayıcı açık muhalefet stratejisini negatif yönde %20 oranında açıklamaktadır. Analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6. Beş Faktör Kişilik Modeli ile Sorgulayıcı Açık Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken: Sorgulayıcı Açık Muhalefet</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Duygusal Denge (Faktör 1)	.100	1.901	.058
Sorumluluk (Faktör 2)	.168	2.620	<b>.009</b>
Dışadönüklük (Faktör 3)	.107	1.889	.060
Düzenlilik (Faktör 4)	.158	2.736	<b>.007</b>
Uyumluluk (Faktör 5)	-.200	-3.302	<b>.001</b>
Yaratıcılık (Faktör 6)	-.132	-2.244	<b>.025</b>
Soyut Düşünebilme (Faktör 7)	.155	2.852	.055

**R= .354; R<sup>2</sup> = .125; F değeri= 6.987; p değeri= .000**

Son olarak, beş faktör kişilik modelinde yer alan kişilik boyutları ile gizli muhalefet arasındaki ilişkiyi test

etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 7'de sunulmaktadır.

**Tablo 7. Beş Faktör Kişilik Modeli ile Gizli Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken: Gizli Muhalefet</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Duygusal Denge (Faktör 1)	-.263	-4.927	<b>.000</b>
Sorumluluk (Faktör 2)	-.114	-1.752	.081
Dışadönüklük (Faktör 3)	.109	1.894	.059
Düzenlilik (Faktör 4)	-.099	-1.694	.091
Uyumluluk (Faktör 5)	.119	1.941	.053
Yaratıcılık (Faktör 6)	.113	1.895	.059
Soyut Düşünebilme (Faktör 7)	-.097	-1.754	.080

**R= .318; R<sup>2</sup> = .101; F değeri= 5.487; p değeri= .000**

Regresyon analizi sonucunda F değerinin 5.487 ve modelin anlamlı (p=.000) olduğu görülmüştür. Beş faktör kişilik modelindeki kişilik boyutlarından sadece duygusal dengenin gizli muhalefet üzerinde negatif bir açıklayıcılığı olduğu görülmüştür. Duygusal dengenin gizli muhalefet stratejisini %26 oranında açıklamaktadır. Diğer kişilik boyutları ile gizli muhalefet arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

## V. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışanların önerilerini, fikirlerini, örgüt içerisindeki uygulamalarla ilgili hoşnutsuzluklarını ve karşıt görüşlerini ifade etmeleri, bir örgütün performansı ve hatta hayatta kalması için çok önemli sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Üst yönetimin, hızlı değişen piyasa koşullarına cevap verebilmek, doğru kararlar alabilmek ve problemleri düzeltebilmek adına çalışanlardan gelecek bilgiye ihtiyaç duyduğu da yadsınamaz bir gerçektir [51]. Söz konusu bilgi bazen yeni fikirler, düşünceler olsa da bazen de karşıt görüşler ya da hoşnutsuzluklar da olabilmektedir. Ancak, araştırmalar çalışanların özellikle farklı görüşleri, hoşnutsuzlukları ifade etme konusunda isteksiz olduklarını ortaya koymaktadır [52 içinde 51]. Bu noktada da örgütsel muhalefet incelenmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, kimi araştırmacılar [53 içinde 10; 6] muhalefetin içeriğine odaklanırken kimileri [8; 54] de çalışanların muhalefetlerini kime ifade ettiklerine yoğunlaşmışlardır. Bu çalışmanın amacı da beş faktör kişilik modelinde yer alan dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, uyumluluk ve entelekt/hayal gücü ile hangi muhalefet stratejileri arasında ilişki olduğunu incelemektir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularına cevap arandığında, öncelikle sorumluluk ve düzenliliğin hem yapıcı hem de sorgulayıcı açık muhalefeti açıkladığı ve dışadönüklüğün de yapıcı açık muhalefeti açıkladığı görülmüştür. Buna göre; dışadönük, sorumlu ve düzenli kişiler muhalefetlerini üst yönetime ifade edebilmektedir. LePine ve Van Dyne (2001) de yaptıkları çalışmada dışadönüklük ve

sorumluluk ile çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmeleri arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır [48]. Dışadönük bireylerin konuşkan ve sosyal kişilik özellikleri ve sorumlu kişilerin dikkatli, etik ilkelere bağlı ve başarı odaklı kişiler olduğu [43 içinde 41] göz önüne alındığında böyle bir ilişkinin ortaya çıkması oldukça mantıklı görünmektedir. Dışadönükler ne düşündüğünü açıkça söyleyen, hakkını savunan, önderlik eden ve girgin kişiler olduklarından [35] açık muhalefet stratejisini daha çok kullanmakta ve örgüt içerisindeki işlerin yapılış şekli ve verimsizlikle ilgili önerileri ve eleştirileri üst yönetime rahatlıkla iletebilmektedir. Sorumluluk özelliği yüksek olan kişiler de hali hazırdaki durumu iyileştirmek için görüşlerini yöneticilerine ve amirlerine belirtmekten kaçınmamaktadırlar.

Buna ek olarak, sorumluluğun, düzenliliğin, uyumluluğun, yaratıcılığın ve soyut düşünebilmenin sorgulayıcı açık muhalefeti açıkladığı görülmüştür. Bu kişilik özelliklerinden uyumluluk ve yaratıcılığın sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı görülmüştür. Affedici, yumuşak kalpli, hoşgörülü olan, kurallara uyan ve kişisel ilişkileri bozmaktan kaçınan uyumlu kişiler şirketin uygulamaları ile ilgili herhangi bir hoşnutsuzlukları olsa da bunları üst yönetime ifade etmemektedir. Aksine, ortaya konulan önerilere, görüşlere uyum göstererek hali hazırdaki durumu desteklemektedir [48]. Sprague ve Ruud (1998) çalışanların çatışmadan kaçınma eğilimlerinin, muhalefet tercihlerini etkilediği belirtmektedir [8]. Dolayısıyla, uyumlu, çatışmadan kaçınan bireyler farklı fikirlerini veya hoşnutsuzluklarını üst yönetime ifade etmekten de kaçınabileceklerdir. Beş faktör kişilik modelinde yaratıcılığın sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı görülmüştür. Yaratıcı bireyler, çeşitlilik tercih eden, yeni şeyler deneyen, yaratıcı ve geniş bir entellektüel merak sahibidir [46 içinde 47]. Kurallar konusunda esnek, mizahi bir bakış açısında sahip ve kuralların katı bir şekilde yerine getirilmesini kabul etmeyen kişiler olduklarından muhalefet etmekle ilgilenmemektedirler. Estetik yönlerinin gelişmiş olması ve sanatçı ruhlu olmaları örgüt içerisindeki olabilecek hoşnutsuzluklara ya da farklı görüşlere de mizahi ve estetik açıdan bakmalarını sağlamakta ve dolayısıyla yönetime sorgulayıcı bir muhalefette bulunmamaktadırlar.

Yukarıdaki bulgular dışında, beş faktör kişilik modelinde yer alan duygusal dengenin hem dışsal muhalefeti hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı bulunmuştur. Bireylerin duygusal denge özellikleri ön plana çıktıkça, dışsal ya da gizli muhalefet stratejilerini kullanma tercihleri de düşmektedir. Duygusal dengesi yüksek olan bireyler kendine güvenli, eleştiriye açık, sabırlı ve stresle baş edebilen bireyler olarak tanımlanmaktadır [44]. Bu özelliklere sahip bireyler şikâyetlerini ve memnuniyetsizliklerini örgüt içerisindeki kişilere ya da eş, aile üyeleri, iş dışı arkadaşlar gibi harici kişilere ifade etmeyi tercih etmemektedirler. Bu kişilerin nesnel, uysal, barışçıl ve sakin özellikleri [55]

hoşnutsuzluklarını örgüt içerisinde olaylara etkisi bulunamayacak kişilerle konuşmalarını ya da örgüt dışındaki kişilerle paylaşarak sorunları dışarıya taşımalarını engellemektedir.

Araştırmanın temel kısıtlarından bir tanesi verilerin farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve kolay ulaşılabilir işgörenlerden toplanmasıdır. İleride bu konuda çalışacak araştırmacılar, verileri belirli sektörlerden topladıkları takdirde hangi sektörlerde hangi muhalefet stratejilerinin sıklıkla kullanıldığını belirleme ve bu anlamda karşılaştırma yapma imkânı da bulacaktır. Buna ek olarak, araştırmanın verileri sadece anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. İleriki araştırmalarda anket yöntemi dışında mülakat ya da vaka analizi gibi niteliksel veri toplama tekniklerinin kullanılması daha zengin sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Kassing [56] kişilik özelliklerinin işgörenlerin muhalefetlerini nasıl ve ne zaman ifade ettiklerini anlama konusunda oldukça önemli bir bakış açısı getireceğini belirtmiştir. Bu çalışma da beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. İleriki araştırmalarda diğer kişilik özellikleri ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki incelenirken bu modele örgüt kültürü, örgüt iklimi, liderlik gibi değişkenlerin de eklenmesi çalışan muhalefetine farklı bakış açıları getirecektir.

Kassing'in geliştirdiği örgütsel muhalefet ölçeği faktör analizine tabi tutulduğunda, Kassing'in belirttiği açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefete ek olarak bir de dördüncü bir açık muhalefet boyutu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, özellikle Türkiye'de muhalefet konusunda yapılacak araştırmalarda faktör analizinin tekrarlanması ve ortaya çıkan boyutların incelenmesi Türk kültürünün ölçek üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasında faydalı olacaktır.

Örgütsel muhalefet organizasyonların demokratikleşmesinde önemli rol oynamakta ve örgüt içerisindeki problemlerin saptanması, bu problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasına ve örgütün gelişmesine fayda sağlamaktadır [7]. Bu araştırmanın sonuçları yöneticiler ve insan kaynakları alanında çalışan profesyonellerce örgütsel muhalefet konusunun daha iyi anlaşılmasında fayda sağlayabilecektir. Buna ek olarak, hangi kişilik özelliklerini taşıyan işgörenlerin fikirlerini, görüşlerini üst yönetime ifade etmeye daha yatkın olduğu bilgisi örgütlerce personel alımlarında kullanılabilir. Günümüzün dinamik ve rekabet ortamında örgütler, çalışanların fikirlerini ifade ettiği açık iletişim ortamına ihtiyaç duymakta ve bu durum da örgütsel muhalefetin önemini giderek arttırmaktadır. Örgütsel muhalefeti doğru yöneten şirketler yaşanan değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilecek ve rakiplerine karşı avantaj kazanabileceklerdir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Kassing, J.W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12, 183-229.
- [2] Dimitris, B. & Vakola, M. (2007). Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management. *Athens University of Economics and Business*, 1-19.
- [3] Gorden, W.I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-299.
- [4] Kassing, J.W. (2005). Speaking Up Competently: A Comparison of Perceived Competence in Upward Dissent Strategies. *Communication Research Reports*, 22(3), 227-234.
- [5] Kassing, J.W. (1997). Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- [6] Hegstrom, T.G. (1990). Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152.
- [7] Kassing, J.W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16, 187-209.
- [8] Sprague, J.A. & Ruud, G.L. (1988). Boat-rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- [9] Kassing, J.W. & Avtgis, T.A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1) 100-115.
- [10] Kassing, J.W. (2000). Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- [11] Akdoğan, A.A. & Cingöz, A. (2011). Örgütlerde Muhalefet (Organizational Dissent) ve Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Kalitesi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 19. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 383-387.
- [12] Kassing, J.W. (2000). Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 387-396.
- [13] Cenkcı, T. & Ötken, A.B. (2012). The Influence of Organizational Climate on Employee Dissent in Turkey. University of Riverside, *Global Mindset Development in Leadership and Management Conference Proceedings*, Los Angeles, CA, U.S.A, p. 106-130.
- [14] Erkuş, A. & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- [15] Packer, D.J. (2010). The Interactive Influence of Conscientiousness and Openness to Experience on Dissent. *Social Influence*, 5(3), 202-219.
- [16] Sandy, S.V., Boardman, S.K. & Deutsch, M. (2000). Personality and Conflict. M. Deutsch, ve P.T. Coleman (Ed.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [17] Chiles, A.M. & Zorn, T.E. (1995). Empowerment in Organizations: Employees' Perceptions of the Influences of Empowerment. *Journal of Applied Communication Research*, 23, 1-25.
- [18] Scott, D., Bishop, J.W. & Chen, X. (2003). An Examination of the Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 3-19.
- [19] Dozier, J.B. & Miceli, M.P. (1985). Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective. *Academy of Management Review*, 10, 823-836.
- [20] Kassing, J.W. & Armstrong, T.A. (2002) Someone's Going to Hear About This. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- [21] Kassing, J.W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- [22] Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Adım Matbaacılık.
- [23] Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Bakanlar Medya.
- [24] Demirci, M.K., Özler, D.E. & Girgin, B. (2007). Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri- Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Azerbaijani Studies*, 10(3-4), 13-39.
- [25] Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership Emergence İn Autonomous Work Teams: Antecedents And Outcomes. *Personnel Psychology*, 52, 899-926.
- [26] John, O.P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives. L.A. Pervin & O.P. Johns (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- [27] Hart, J.W., Stasson, M.F., Mahoney, J.M. & Story, P. (2007). The Big Five and Achievement Motivation: Exploring The Relationship Between Personality and A Two-Factor Model Of Motivation. *Individual Differences Research*, 5(4), 267-274.
- [28] Goldberg, L.R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- [29] Saucier, G. (2008). Measures of The Personality Factors Found Recurrently in Human Lexicons. G.J. Boyle, G. Matthews, & D. Saklofske (Ed.), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment, Personality Measurement and Testing*, 2, 29-54. London: Sage.
- [30] McCrae, R.R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of The Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.

- [31] Saucier, G. (1994). Trapnell Versus the Lexical Factor: More Ado About Nothing? *European Journal of Personality*, 8, 291-298.
- [32] Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- [33] Deniz, A. & Erciş, A. (2008). Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 301-330.
- [34] Girgin, B. (2007). Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri. *İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Dumlupınar Üniversitesi.
- [35] Goodstein, L.D. & Lanyon, R.I. (1999). Applications of Personality Assessment to the Workplace: A Review. *Journal of Business and Psychology*, 13, 291-322.
- [36] Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). *NEO-PI-R: Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- [37] Bono, J.E., Boles, T.L., Judge, T.A. & Lauver, K.J. (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 1311-1344.
- [38] Basım, N.H., Çetin, F. & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- [39] Barrick, M.R., Stewart, G.L. & Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- [40] Cloninger, S.C. (2000). *Theories of Personality: Understanding Persons*. USA: Prentice Hall.
- [41] Demirkan, S. (2006). Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması. *Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara Üniversitesi.
- [42] Digman, J.M. (1990). Personality Structure: Emergence of The Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- [43] Friedman, H.S. & Schustack, M.W. (1999). *Personality: Classic Theories and Modern Research*. Boston, USA: Allyn & Bacon.
- [44] Bruck, C.S. & Allen, T.D. (2003). The Relationship Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity Type A Behavior and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- [45] Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- [46] McCrae, R.R. (1996). Social Consequences of Experiential Openness. *Psychological Bulletin*, 120, 323-337.
- [47] Shi, J., Lin, H. & Wang, L. (2009). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice. *Social Behavior and Personality*, 37(2), 209-222.
- [48] LePine, J.A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- [49] Goldberg, L.R. (1999). A Broad-Bandwidth, Public Domain, Personality Inventory Measuring the Lower-Level Facets of Several Five-Factor Models. I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt ve F. Ostendorf (Ed.), *Personality Psychology in Europe*, 7, 7-28. Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- [50] Goldberg, L.R., Johnson, J.A., Eber, H.W., Hogan, R., Ashton, M.C., Cloninger, C.R. & Gough, H.C. (2006). The International Personality Item Pool and the Future of Public-Domain Personality Measures. *Journal of Research in Personality*, 40, 84-96.
- [51] Morrison, E.W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- [52] Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P. 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- [53] Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. B. M. Staw & L. L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- [54] Stewart, L.P. (1980). “Whistle Blowing”: Implications for Organizational Communication. *Journal of Communication*, 30, 90-101.
- [55] Morris, C.T. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:23.
- [56] Kassing, J.W. (2001). From the Look of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14, 3, 442-470.



**Ayşe Begüm ÖTKEN**

**begum.otken@yeditepe.edu.tr**

She is an assistant professor at Yeditepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. She received her Ph.D. on organizational behavior from Marmara University in 2007. Her research areas are leadership, culture, mobbing and employee dissent.



**Tuna CENKÇİ**

**tcenkci@yeditepe.edu.tr**

She is a Ph.D. candidate in management and organization field at Yeditepe University, Department of Business Administration. She has been working in the department since 2008 as a Ph.D. scholarship student. She received her BS degree in Industrial Engineering from Yıldız Technical University. She completed her MBA degree in San Francisco State University. Her areas of interest include leadership, organizational dissent, and business ethics.