

RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi ve Lider- Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma¹

The Effect of Big Five Personality Traits on the Organizational Dissent and the Moderating Role of Leader-Member Exchange: A Research on the White-Collar Employees

Saniye Haydaroglu² & Senem Besler³

Öz

Bu çalışmanın amacı, kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışı gösterme üzerindeki etkisini ortaya koymak ve lider-üye etkileşiminin bu ilişki üzerinde düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmektir. Bu amaçla; farklı sektörlerde faaliyet gösteren 750 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplanan verilere öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra hipotezler doğrultusunda geliştirilen model yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Çıkan sonuçlar; sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin açık muhalefeti pozitif yönde etkilediği uyumluluk ve nevroz kişilik özelliklerinin açık muhalefeti negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Deneyime açıklık ve duygusal denge kişilik özellikleri gizli muhalefeti pozitif yönde etkilerken dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri ise negatif yönde etkilemektedir. Yer değiştirmiş muhalefeti deneyime açıklık ve duygusal denge kişilik özellikleri pozitif yönde etkilerken sorumluluk kişilik özelliği negatif yönde etkilemektedir. Düzenleyici değişken olarak modele dahil edilen lider-üye etkileşiminin düzenleyicilik rolleri ise yalnızca dışa dönüklük ve sorumluluk kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkilerinde ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Muhalefet, Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi.*

Abstract

This study aims to determine the effects of personality on organizational dissent behavior and the moderating role of leader-member exchange on this relationship. For this purpose, the data collected with a survey method from 750 white-collar employees who are working in different industries. Exploratory factor analysis was conducted on the data. Later on, the structural model was formed through the hypothesis, tested by the structural equation modeling. Results prove that while conscientiousness and openness to experience affect articulated dissent positively, agreeableness, and emotional stability affect this dissent behavior negatively. While openness to experience and emotional stability affect latent dissent positively, extraversion, and agreeableness affect negatively. Displaced dissent is affected positively by openness to experience and emotional stability but conscientiousness affects displaced dissent negatively. The moderating role of the leader-member exchange is statistically significant only in the relationships between extraversion and conscientiousness personality traits and organizational dissent behavior.

Keywords: *Organizational Dissent, Big Five Personality Traits, Leader-Member Exchange.*

1. Giriş

Muhalefet kavramı bir duruma ya da kişiye karşı olmak anlamına gelmekle birlikte örgütsel davranış kapsamında değerlendirildiğinde bu anlamından uzaklaşarak örgütlerin gelişimlerine katkı sağlayan bir yapıya dönüşmektedir. Örgüt içinde

¹ 2020 yılında Prof. Dr. Senem Besler danışmanlığında, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD'nda "Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisi ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü: Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma" başlığı ile sunulan doktora tezinden üretilmiştir.

² *Sorumlu Yazar, Arş. Gör., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: saniye.secgin@bilecik.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6480-3601>

³ Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, E-posta: sbesler@anadolu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8417-6753>

ortaya çıkan muhalefet davranışı yalnızca bir durumu ya da kişiyi eleştirmekle kalmayıp o sorunun çözümüne de katkı sağlama amacı gütmektedir. Kişilerin iş yapma süreçlerinde ortaya çıkan sorunlara çözümler üretmeleri ve onlara yeni bakış açıları sağlamaları örgütsel muhalefetin temelini oluşturmaktadır.

1990'lı yıllarda uluslararası çalışmalara, 2000'li yıllarla birlikte Türkiye'deki örgütsel davranış çalışmalarına konu olan örgütsel muhalefet davranışı pek çok örgütsel değişken ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel muhalefetin nedenleri, onu etkileyen örgütsel değişkenler ve örgütsel muhalefetin etkilediği diğer örgütsel değişkenler pek çok araştırmacı tarafından farklı sektörlerde ve farklı örneklem düzeylerinde incelenmiştir (Kassing, 1998, 2000a, 2000b; Kassing ve Avtgis, 1999, 2001; Avtgis, vd., 2007; Payne, 2007; Garner, 2009; Sadykova ve Tutar, 2014; Kesen ve Pabuçcu, 2016; Ataç ve Köse, 2017).

Örgütsel muhalefet, iş yerine ilişkin politika ve uygulamalara ilişkin anlaşmazlıklarını ve karşıt görüşlerini ifade etmek isteyen çalışanın ses biçimi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet davranışının temelinde iki farklı davranış yer almaktadır. Öncelikle bir duruma ya da olguya karşı olma, sonrasında da bu durumun dile getirilmesidir. Peki her çalışan ortaya çıkan sorunlara aynı şekilde mi tepki vermektedir? Örgütsel muhalefet davranışı göstermeye iten sebepler nelerdir?

Örgütsel muhalefet alanında yapılan çalışmalar sonucunda bireylerin örgütsel muhalefet davranışı göstermelerinde bireysel, örgütsel ve ilişkisel pek çok unsurun etkili olduğu tespit edilmiştir (Kassing, 1997, 1998, 2011). Bu unsurların her biri muhalefet davranışının ortaya çıkması açısından büyük önem taşımaktadır. Fakat kişilerin bir duruma karşı tutumları ya da bir olay karşısında gösterdikleri davranış şekillerinin temelini kişilik özellikleri oluşturmaktadır. Kişilik; bireylerin ailelerinden gen aktarımı ile gelen özellikleriyle içinde buldukları sosyal ortamın da etkisiyle şekillenen ve kolay kolay değişmeyen bir yapıdır. Bu nedenle kişilik örgütsel muhalefeti anlamak için ele alınması gereken önemli değişkenlerden biridir. Çünkü aynı örgüt yapısı içerisinde, aynı konumda olan iki çalışanın aynı soruna karşı verdikleri tepkiler benzer olmamaktadır. Ortaya çıkan bu farklılığın temelini bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri oluşturmaktadır.

Ancak kişilik tek başına örgütsel muhalefet davranışını açıklamada yetersiz kalabilmektedir. Çünkü belli bir kişilik özelliğine sahip bireyler de her koşulda benzer örgütsel muhalefet davranışı sergileyemezler. Örgütsel muhalefeti etkileyen örgütsel ve ilişkisel değişkenler de bu farklılaşmanın nedeni olabilecek diğer unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlişkisel değişkenler kapsamında ele alınan lider-üye etkileşimi lider ve üye (çalışan-ast) arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu ortaya koyan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre ortaya çıkan etkileşimin hem liderin hem de üyenin örgütsel faaliyetlerini sürdürmede önemli katkıları vardır. Örgütsel muhalefet davranışı göstermede de lider-üye etkileşiminin etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Kassing, 2000b; Payne, 2014; Turnage ve Goodboy, 2016). Çünkü örgütsel muhalefetin temelinde yalnızca sorunları dile getirmek değil bu sorunların çözülmesini sağlamak yer almaktadır. Bu nedenle çalışanların sorunlarının çözümüne katkı sağlayacak kişiler olan yöneticileri ile iletişime geçmeleri gerekmektedir. Bu iletişim kanalının kalitesinin temel belirleyicisi ise lider-üye etkileşim düzeyidir.

Demokrasinin temelini oluşturan muhalefet davranışının örgütsel alandaki yansımaları olan örgütsel muhalefet davranışı da örgütsel demokrasinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların açık bir şekilde görüşlerini paylaştığı, fikirlerini dile getirdiği bir çalışma ortamında sorunların çözümü hızlanacak, ortaya çıkacak olası problemler ise engellenmiş olacaktır. Yöneticiler bu süreci destekleyici bir davranış biçimi geliştirerek; kişileri fikir ve görüşlerini paylaşmaları konusunda yüreklendirmelidir.

Bireyler çalışma hayatları boyunca memnun olmadıkları, şikâyet ettikleri pek çok durum ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu memnuniyetsizliğin dile getirilmesi sonucunda ise örgütsel muhalefet davranışı ortaya çıkmaktadır. Bu davranışın ortaya çıkmasında bireysel, örgütsel ve ilişkisel pek çok değişken etkili olmaktadır. Yapılan bu çalışma ile örgütsel muhalefete neden olan bireysel değişkenlerden kişilik özellikleri, ilişkisel değişkenlerden ise lider-üye etkileşimiyle birlikte ele alınmıştır.

Sonuçta yapılan bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkilerini farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar örnekleminde ortaya koymaktır. Çalışmanın ikinci amacı ise ortaya çıkacak etkilerde lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir role sahip olup olmadığını tespit etmektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Muhalefet

Kassing (1997) örgütsel muhalefet kavramını “örgütsel uygulamalar ve politikalar ile ilgili olarak ortaya çıkan anlaşmazlıkları ve karşıt görüşlerini ifade etmek isteyen bir çalışanın ses biçimi” şeklinde tanımlamaktadır. Çalışanın sesi kavramını ortaya atan Hirschman’a göre ses (dile getirme) örgütsel doyumсузлук yaşayan ve karşıt görüş taşıyan çalışanların veya firmanın müşterilerinin örgütü terk etmek yerine mevcut durumu değiştirmek yönünde gösterdikleri çabadır (Akt. Kassing, 2002).

Kassing (1998) tarafından geliştirilen, öncülleri ve sonuçları olan örgütsel muhalefet modeli dört aşamadan oluşmaktadır. Bu modele göre, ilk aşama örgüt içinde muhalefetin başlamasına neden olan olayların ortaya çıkmasıdır. Başlatıcı durumlar çalışmada doyumсузлук yaratan ve bu doyumсузлугу dile getirmeye sevk eden olay veya olaylar olarak tanımlanmaktadır (Garner, 2006). Örgütsel muhalefete neden olan durumlar ortaya çıktıktan sonra doyumсузлук yaşayan örgüt üyeleri karşıt görüşlerini dile getirirmeden önce çeşitli değişkenleri incelemektedir. Bu değişkenler bireysel, ilişkisel ve örgütsel olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Kassing, 1998). Bireysel değişkenler; kişilerin örgüt dışında edindikleri ancak örgüt içinde ortaya koydukları eğilimler, beklentiler olarak tanımlanabilir. Bireysel değişkenleri; yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikler ve çalışanların bağlılık, özdeşleşme, örgütsel kimlik, tükenmişlik gibi örgütlerine karşı hissettiği duygular oluşturmaktadır. İlişkisel değişkenleri; çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişki şekilleri ve bu ilişkilerin kalitesi oluşturmaktadır. Örgütsel değişkenler ise örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi unsurlardan oluşmaktadır (Kassing, 2011). Bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişimlerin incelenmesinin ardından çalışanlar örgüt içinde muhalefet davranışının nasıl algılanacağını (yapıcı-yıkıcı), verilecek tepkinin ne olacağını değerlendirdikten sonra kendisine bir strateji belirler. Bu strateji muhalefet etme ya da sessiz kalma olabilir. Burada en önemli unsur, örgütün muhalefet davranışına vereceği tepkilerdir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda muhalefet etmeye karar veren çalışan için sürecin son aşaması, görüşlerini aktaracağı kanalı seçmesidir. Bu kanallar; çalışanların üst yöneticileri, birlikte çalıştıkları iş arkadaşları, örgüt dışında yer alan aile üyeleri ve arkadaşları, hatta tanımadıkları yabancılar bile olabilmektedir. Karşıt görüşlerin doğrudan yöneticilere iletilmesi açık (yukarıya) muhalefet, iş arkadaşlarına iletilmesi yatay (örtük) muhalefet ve örgüt dışındaki kişilere aktarılması ise yer değiştirmiş muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998).

2.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Kuramı

Kişilik; bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi, başkaları açısından ise onun toplum içinde belirli rollere sahip olması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımla kişilik hem bireyin zekâ, enerji düzeyi gibi yetenekleri ve fiziksel özellikleri, hem de toplumsal özellikler ve bireyin o toplumda üstlendiği rollerle ilgili bütünlük bir kavram olarak ele alınmaktadır (Eren, 2006).

Beş faktör kişilik modeli ise evrensel ve eksiksiz kişilik özelliklerinin, hiyerarşik bir sınıflandırması şeklinde ifade edilmektedir (McCrae ve Costa, 2006). Bu model, kişilik özellikleriyle insan davranışları arasındaki ilişkiyi sistematik bir biçimde incelemeye, kişilikle ilgili geçerli ve güvenilir genel tanımlama yapabilmeye, birbiriyle etkileşim içerisinde olan kişilik-iş performansı ilişkisini açıklayabilmeye ve iş yaşamının bütün alanlarında uygulanabilmesine imkân sağlamaktadır (Gültekin, 2009).

McCrae ve Costa kişileri (1985) birbirinden ayıran beş temel özelliği dışa dönüklük, uyumluluk, öz disiplin (tedbirlilik, sorumluluk), nevroitiklik (duygusal dengesizlik) ve gelişime açıklık olarak belirlemiştir. Bu kişilik özelliklerini Antonioni (1998) ise çift kutuplu olarak dışa dönüklük-içe dönüklük, geçimlilik-geçimsizlik, sorumluluk-sorumсузлук, açıklık-kapalılık ve duygusal dengesizlik-duygusal tutarlılık şeklinde sıralamaktadır.

McCrae ve Costa 1987 yılında yapmış oldukları çalışmalarında **dışa dönüklük** kavramını bireyler arasında gerçekleşen etkileşimin derecesi olarak ifade etmektedirler. Dışadönüklük kişilik özelliğine sahip bireyler, hayat dolu, neşeli, heyecanlı, girişken, konuşkan ve sosyal olma gibi özellikler göstermektedir. Bu kişilerin sosyal ortamlarda bulunmayı daha fazla tercih ettikleri ve etraflarındaki kişilerle diğer insanlara oranla daha fazla iletişim halinde oldukları ifade edilmektedir (Somer vd., 2011). Dışadönüklük seviyesi düşük olan ya da içe dönük olarak tanımlanan bireyler ise aksine içine kapanık, sosyalleşmeyi

sevmeyen, insanlara karşı daha mesafeli duran, sessiz kalmayı tercih eden, utangaç ve tutuk bireyler olarak görülmektedir (Benet-Martinez ve John, 1998; Somer vd., 2002).

Uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler genel olarak güvenilir, yumuşak başlı, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü olarak tanımlanmaktadır (Bono vd., 2002). Yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireyler empati yapabilir, etrafına karşı saygılı ve anlayışlıdır, insancıl davranışlar gösterirler (McShane ve VonGlinow, 2005). Tam tersine, düşük uyumluluk özelliklerine sahip bireyler ise egosentrik (bencil), diğerlerinin yaptıklarından kuşku duyan ve iş birliğine gitmek yerine rekabetçi olmayı tercih eden bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirtaş vd., 2017).

Sorumluluk özelliklerini kişiliğinde barındıran bireyler daha fazla güvenilir, sorumluluk sahibi, ısrarcı, dürüst ve dikkatli olma özellikleri açısından diğer bireylerden farklılaşmaktadır. Bu boyutun tam tersi özellikleri barındıran bireylerde ise tembel, vurdumduymaz, sorumsuz, dikkatsiz ve güvenilmez kişilik özellikleri sergilemektedir (Tekin, 2012). Sorumluluk bilincine sahip bireyler, yüksek performansta çalışma, kararlı durma, dikkatli olma, sorunlarla mücadele edebilmek için her yolu deneme, dikkatlice düşünme ve başlanmış olan bir işi yarım bırakmama gibi davranışlar sergilemektedir. Sorumluluk sahibi kişilerin motivasyon ve iş tatminleri de yükselmektedir (Somer, 1998).

Duygusal denge boyutunun negatif yönü nevroitiklik veya duygusal dengesizlik olarak adlandırılmaktadır. Costa ve McCrae'ye (1992) göre bu özellik, olumlu psikolojik uyum ve duygusal dengenin yokluğunu ifade etmektedir. Nevrotik insanlar, diğer insanlara göre günlük olaylar karşısında stres yapmaya daha fazla eğilimlidir (Suls, vd., 1998). Duygusal açıdan dengesiz bireyler içine dönük, kararsız, endişeli ve mutsuz bireyler olarak değerlendirilirken; duygusal denge düzeyi yüksek bireyler endişeli olmayan, güvenli ve sakin bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011)

Araştırmacılar tarafından farklı şekillerde (zekâ, kültür, entelektüellik vb.) ifade edilen **deneyime açıklık** boyutunun genel özellikleri arasında analitik düşünen, özgür, yaratıcı, yenilikçi, açık fikirli ile değişikliği sevme ve geleneksel olmama gibi özellikler sayılabilir (Benet-Martinez ve John, 1998; Costa ve McCrae, 1995; Somer vd., 2002). Deneyime açık bireyler kendilerini tanımlamada bağımsızlığı ve kendine özgü olmayı vurgulamaktadırlar. Farklı olmayı, tek tip olmaya tercih ederler ve yeni şeyler deneme konusunda daha cesurdurlar (Costa ve McCrae, 1992). Bunun tam tersi olarak deneyime açıklık kişilik özelliği daha zayıf olan bireyler ise, genel olarak daha muhafazakâr bakış açısına sahip olmakla birlikte, karar, inanç ve fikirlerini değiştirme konusunda daha katı, yeni fikirlerle ve estetiğe daha az ilgili yapıdadırlar (Puher, 2009).

2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Liderlik Northouse (2010) tarafından ortak amaçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bir grup insanı etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderliği kavramsallaştırmak için kullanılan yaygın bir fonksiyon mevcuttur (Koçel, 2011). Bu fonksiyon; Liderlik=f (Lider, İzleyiciler, Koşullar) şeklindedir.

Bu eşitlikten anlaşılacağı üzere liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlik sürecini açıklayabilmek için kavram ile ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler yukarıdaki eşitlikte yer alan farklı değişkenlere odaklanmıştır. Her ne kadar farklı açılardan ele alınmış olsa da liderliği tam olarak anlamamızı sağlayacak kapsamlı bir teori ya da yaklaşım varlığından söz etmek mümkün değildir. Liderlik teorileri genel olarak bu süreçteki değişkenleri tek tek ele almış ve bir değişkenin diğeri üzerindeki etkisini ortaya koymaya odaklanmıştır. Ancak lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı ilişki kalitesine odaklanmakta ve bunu liderin çalışanlar, takımlar ve örgütler üzerindeki etkilerini ortaya koymak için bir araç olarak görmekte ve diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır (Bauer ve Erdoğan, 2015). Lider-üye etkileşimi teorisini diğer liderlik teorilerinden ayıran bir diğer husus da liderlerin belirli koşullar altında bütün izleyicilerine aynı şekilde davrandığı varsayımdır. Çünkü lider-üye etkileşimi teorisine göre lider ve çalışanlar arasında ortaya çıkan etkileşimler farklıdır ve liderler bu farklılığı göz önüne alarak astlarına karşı tutum geliştirirler (Liden, vd., 1997; Liden ve Maslyn, 1998). Graen ve Uhl-Bien (1995) liderlik teorilerini sınıflandırdıkları çalışmalarında liderliği; lider, izleyici ve ilişki düzleminde ele almıştır.

Yapılan çalışmalar lider-üye etkileşiminin lider ve üye arasındaki güven derecesi, astların kabiliyetleri (Liden ve Graen, 1980), lider ve üye arasındaki sadakatin derecesi (Dansereau vd., 1975), lider ve üye tarafından geliştirilen ilişkideki takasın algılanan eşitliği (Yukl, 1981), lider ve üye arasındaki etkinin miktarı (Dansereau vd., 1975) gibi pek çok boyutu olduğunu göstermektedir. Dienesch ve Liden (1986) bu çalışmaların en önemli kısıtının teorik alt yapıdan yoksun olmaları olarak görmekte ve sosyal değişim teorisinin de önemli bir varsayımı olan karşılıklılık ilkesi kapsamında listenin gözden

geçirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Karşılıklı ilkesine göre taraflar arasında gerçekleşen takasa herkesin katkıda bulunması ve her bir tarafın bu takas sonucunda bir değer elde etmesi gereklidir. Liste bu kapsamda değerlendirildiğinde katkı, etki ve sadakat boyutları bu karşılıklı ilkesini sağlayan boyutlar olarak değerlendirilmektedir. Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta ek olarak mesleki saygı boyutunu da eklemiştir.

Katkı; her tarafın gizli veya açık ikili ilişkilerinde karşılıklı olarak ortaya koydukları iş odaklı faaliyetlerin miktarı, yönü ve kalitesi hakkındaki algıları olarak tanımlanabilir (Dienesch ve Liden 1986). Graen ve arkadaşları lider üye etkileşimi teorisinin ilk gelişim aşamalarında yalnızca astların iş ile ilgili konularda gösterdikleri katkıya odaklanmıştır (Graen, 1976; Graen ve Scandura, 1987). Ancak yeni yaklaşımlara göre verilen görevler doğrultusunda liderler her bir astının performansını değerlendirir. Lideri etkileyen performans gösteren astlar liderleri ile yüksek performans gösteremeyenlere göre daha yüksek etkileşim içine girerler. Yüksek etkileşimin anlamı ise lider ve üyesi arasındaki takasın değerli kaynaklar üzerinden gerçekleşmesi durumudur. Bu kaynaklar, fiziksel kaynaklar (bütçe desteği, malzeme ve araç gereç temini vb.) olabileceği gibi bilgi paylaşımı ya da yeni ve cazip iş anlaşmaları da olabilmektedir (Graen ve Cashman, 1975).

Sadakat; lider ve üyenin birbirlerini üçüncü kişiler karşısında desteklediklerini göstermeleri anlamına gelmektedir. Lider ve üye arasında anlaşmazlıklar ortaya çıksa bile bunların diğer kişiler önünde ortaya çıkarılmaması ve tarafların birbirlerini onlara karşı desteklemeleri anlamına gelmektedir. Bu boyut lider-üye etkileşimi açısından kritik öneme sahip olmakla birlikte ilişkinin gelişmesini ve devamlılığını sürdürmede büyük katkı sağlamaktadır (Dienesch ve Liden 1986). Liderler, sorumluluk almanın ve tek başına karar vermenin zorunlu olduğu görevleri çoğunlukla kendilerine daha sadık çalışanlara vermeyi tercih etmektedir (Liden ve Graen, 1980).

Etki boyutu lider ya da astın iş ya da mesleki değerlerden ziyade kişisel çekiciliklerinden kaynaklanan ve birbirlerine karşı besledikleri karşılıklı sevgi olarak tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden 1986). İş ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan arkadaşlık ilişkileri, sıklıkla birlikte geçirilen zaman ve karşılıklı iletişim etkileşimin kalitesinin artmasını sağlamaktadır (Eryılmaz vd., 2017).

Mesleki saygı; Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşimi boyutlarına ek olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından sonradan eklenmiş bir boyuttur. Kişilerin iş hayatlarındaki başarılarının sonucu olarak iş yeri içinde ya da dışında elde ettikleri itibara karşı duydukları saygı olarak tanımlanmıştır. Kişiyile yaşanan bireysel deneyimler sonucunda ortaya çıkan tecrübeler, örgüt içinde ya da dışında kişiler hakkında yapılan olumlu yorumlar, kazanılan ödüller ve tanınırlık gibi pek çok unsur sonucunda kişiler birbirlerinin mesleki başarılarına saygı duymaya başlarlar (Erkuş, 2011).

2.4. Örgütsel Muhalefet ve Kişilik Arasındaki İlişkiler ve Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyicilik Rolü

Örgütsel muhalefet davranışı göstermede bireysel değişkenlerin önemi büyüktür. Kişilik özellikleri de bireysel değişkenler kapsamında ele alındığında örgütsel muhalefeti etkileyen unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmakta ve farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler farklı örgütsel muhalefet davranışları sergilemektedir.

Yapılan çalışmalar sözlü saldırganlık ve tartışmaya açık kişilik özelliklerine sahip bireylerin farklı örgütsel muhalefet davranışları gösterdiğini ortaya koymaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999, 2001; Goodboy ve Myers, 2012). Parker (1993) çalışmasında kişilik özelliklerinden biri olarak ele alınan öz yeterliliğin örgütsel muhalefet ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal tükenmişlik, başarısızlık hissiyatı ve iş arkadaşlarından izole olma düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük düzeyde açık muhalefet ederler ve gizli muhalefet etmekten sakınırlar (Avtgis vd.,2007). Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan çalışmanın sonuçları içsel kontrol odağına sahip bireylerin açık muhalefet yaparken, dışsal kontrol odağına sahip bireylerin gizli muhalefet yaptığını ortaya koymuştur (Kassing ve Avtgis, 2001). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar sonucunda farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler farklı muhalefet davranışları sergilemektedirler (Ötken ve Cenççi, 2013; 2015). Deneyime açıklık kişilik özelliği örgütsel muhalefet etme sürecinde alternatif çözümler üretme konusunda katkı sağlarken sorumluluk kişilik özelliği muhalif davranışın ortaya çıkarılması aşamasında önemli bir role sahiptir (Packer, 2010). Örgütsel davranış literatüründe karanlık üçlü olarak adlandırılan makyavelizm, narsizm ve psikopati kişilik özelliklerinin de örgütsel muhalefeti etkilediği Özdemir ve Atan (2018) tarafından yapılan çalışma ile ortaya konulmuştur.

Yukarıda değinilen çalışmalarda farklı kişilik özelliklerinin muhalefet etme davranışları ile olan ilişkileri ortaya konulmuş ve sonuçta kişilik özellikleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. İncelenen bu çalışmalar ışığında geliştirilen araştırmanın ilk temel hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H1: Kişilik özellikleri örgütsel muhalefet etme şeklini anlamlı bir şekilde etkiler.

Bu çalışmada lider-üye etkileşimi kavramı düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan çalışmalar ile lider-üye etkileşiminin çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

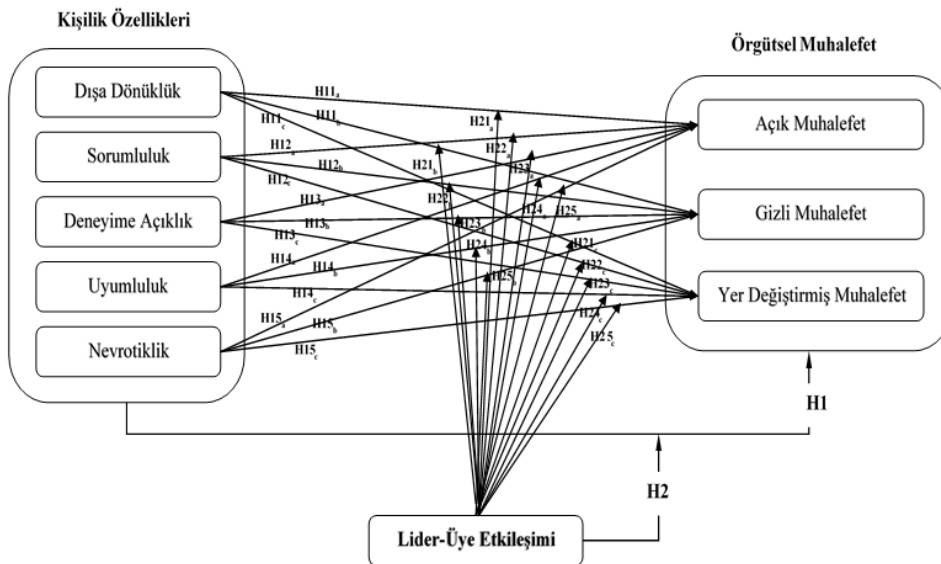
Kassing'e göre (2000b) liderleri ile yüksek iletişim kurabilen çalışanlar düşük ilişki kuran çalışanlara göre daha fazla açık muhalefet yaparken liderleri ile düşük iletişim kurabilen çalışanlar ise daha fazla gizli muhalefet yapmaktadır. Payne'e göre ise (2014) çalışanların yöneticilerine olan güven duyguları arttıkça açık muhalefet etme eğilimleri artar. Güven azaldıkça ise örtük ve yer değiştirmiş muhalefet etme eğilimleri artar. Güven duygusu ise çalışanlar ile yöneticileri arasındaki sağlıklı bir iletişimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Turnage ve Goodboy (2016) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel muhalefet gösterme şekillerini nasıl etkilediğini e-posta gönderme ve yüz yüze iletişim şekilleri kapsamında ele almıştır. Araştırma sonucu grup-dışı çalışanların e-posta yoluyla açık muhalefet davranışı gösterirken grup içi çalışanlar doğrudan yüz yüze iletişimi tercih ettiğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak lider-üye etkileşimi örgütsel davranış kapsamında değerlendirildiğinde çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi açıklanmasına katkı sağlayan düzenleyicilik rolüne sahiptir. Örgütsel muhalefet kapsamında ele alındığında lider-üye etkileşimi örgütsel muhalefetin belirleyicilerinden olan ilişkisel değişkenler kapsamında ele alınmaktadır. Çünkü Kassing'e göre (2011) ilişkisel değişkenleri çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişki şekilleri ve bu ilişkinin kalitesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda oluşturulan araştırmanın temel ikinci hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H2: Kişilik özelliklerinin muhalefet etme şekline etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli

Geliştirilen hipotezler ışığında ortaya çıkan araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır. Bu modele göre kişilik özellikleri örgütsel muhalefet davranışlarını etkilemektedir. Lider-üye etkileşiminin ise bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örgütsel muhalefet kavramı; kişilerin düşüncelerini ve karşıt görüşlerini açık bir şekilde dile getirmesinin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu

yaklaşımına göre eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte örgütlerin daha üst seviyelerinde faaliyet göstermeye başlayan beyaz yakalı çalışanlar fikir ve görüşlerini daha kolay paylaşabilmektedir. Aynı zamanda eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte kişilerin kendilerini ifade etme becerileri, okuduklarını anlama oranları da artmaktadır. Kullanılan ölçüğe daha doğru ve gerçekçi cevapların verilmesini sağlamak için araştırma evreninin üniversite mezunu beyaz yakalı çalışanlardan oluşturulması uygun görülmüştür.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 900 beyaz yakalı çalışana Eylül 2019-Ekim 2019 tarihleri arasında sosyal medya hesapları ve e-posta yoluyla iletişime geçerek online olarak ulaşılmıştır. Bu çalışma için kolayda ve kar topu örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. 900 kişilik veri setinden eksik doldurulan ve uç değerlere sahip olan 150 veri ayıklandıktan sonra örneklem sayısı 750 kişi olarak belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Veri toplama tekniği olarak nicel araştırma yöntemlerinde en sık baş vurulan yöntemlerden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu kısımda cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, buldukları iş yerindeki çalışma süreleri ve mesleklerindeki toplam çalışma süreleri yer almaktadır.

İkinci kısımda ise Beş Faktör Kişilik Ölçeği yer almaktadır. Ölçek Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 44 madde yer almaktadır. Boyutlar; dışa dönüklük (8 madde), uyumluluk (9 madde), sorumluluk (9 madde), deneyime açıklık (10 madde) ve nevroitiklik (8 madde) olarak isimlendirilmiştir. Schmitt vd. 2007 yılında yaptıkları uluslararası bir çalışmanın Türkiye ile ilgili kısmında Sümer ve Sümer (2005) tarafından ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayıları nevroitiklik için 0,79; dışa dönüklük için 0,77; deneyime açıklık için 0,76; uyumluluk için 0,70 ve son olarak sorumluluk için ise 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü kısımda Örgütsel Muhalefet Ölçeği yer almaktadır. Ölçek Kassing tarafından 1998 yılında geliştirilmiştir. Ölçek 20 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları açık muhalefet (9 madde), yer değiştirmiş muhalefet (6 madde) ve gizli muhalefet (5 madde) olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayıları açık muhalefet için 0,86, yer değiştirmiş muhalefet için 0,84 ve gizli muhalefet için ise 0,79 olarak hesaplanmıştır.

Anketin son kısmında yer alan Lider-Üye Etkileşim Ölçeği ise Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olup 11 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar; etki (3 madde), sadakat (3 madde), katkı (2 madde) ve mesleki saygı (3 madde) olarak tanımlanmıştır. Adı geçen çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayıları etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı boyutları için sırası ile 0,90, 0,78, 0,60 ve 0,92 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde cinsiyet açısından çalışanların çoğunluğunu %58,9'luk bir oranla kadınlar oluşturmaktadır. Medeni durumları incelendiğinde ise %55,9'luk bir oranla evli çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Yaş değişkeni açısından bakıldığında ise 26-30 (%42,7) ve 31-40(%40,4) yaş aralıkları birbirine en yakın ve yüksek oranlarla çalışanların büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri açısından çalışanların %78,7'sini lisans mezunları oluşturmaktadır. Şu an buldukları kurumda çalışma süreleri bakımından 1-5 yıl arası çalışanlar %63,5 oranla ilk sırayı almakta ve örneklemin yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Toplam çalışma süreleri incelendiğinde de 1-5 yıl arası çalışma süresinde olan çalışanlar %37,6 ile en yüksek orana sahiptir.

3.5. Açıklayıcı Faktör Analizi

Verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren belli başlı kriterler bulunmaktadır. Bunlar; örneklem büyüklüğü, örneklem yeterlilik değeri (KMO), Barlett's Küresellik değeri, en düşük faktör yükü, açıklanan toplam varyans oranı gibi kriterlerdir. Bu kriterleri elde etmek için SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. 75 sorudan oluşan 750 kişilik veri setine temel bileşenler yöntemi kullanılarak, faktör sayısı dokuza sabitlenerek ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. En az üç maddeden oluşmayan faktörler, faktör yükü 0,5'in altında kalan maddeler ve binişik maddeler (iki veya daha fazla faktöre yüklenen ve yük değerlerinin arasındaki fark 0,1'den küçük olan maddeler) analiz dışında tutulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2018; Hatcher, 1994; Comrey, 1988).

Tablo 1’de KMO değeri 0,88 olarak görülmektedir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmek için kullanılan bu kriter Kaiser-Meyer-Olkin ölçütüdür. Bu değer 0,5-1 arasındaki değerler örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. (Coşkun vd., 2015). Barlett’s Küresellik Testi korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapılacak seviyede olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bu test sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde olduğunu göstergesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yine Tablo 1’de yer alan $p = 0,000$ değeri faktör analizi için gerekli koşulun oluştuğunu ortaya koymaktadır. Açıklanan varyans; faktör analizinde her bir faktörün açıkladıkları varyans miktarını göstermektedir. Bu değer tek boyutlu ölçeklerde %30, çok boyutlu ölçeklerde ise %50 olması gerekmektedir (Streiner, 1994). 53 madde ve 9 faktör tarafından açıklanan toplam varyans miktarının %53,02 olduğu Tablo 1’de görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapının içsel tutarlılığını gösteren güvenilirlik düzeyi de faktör analizinin kalitesi açısından önem taşımaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği; bir ölçüm aracının tek seferde yapılan ölçümle teorik olarak desteklenen kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini ortaya koymaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bir ölçüm aracının içsel tutarlılığını ölçmek için kullanılan en yaygın ve en güçlü yöntem Cronbach’s Alpha değerinin saptanmasıdır (DeVellis, 2016). Alpha kat sayısının yüksek oluşu ifadelerin aynı yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğinin önemli bir göstergesidir. Hair vd. (2010) güvenilirlik seviyesinin 0,70 ve üzeri olması gerektiğini belirtmekle birlikte 0,60 ve 0,70 arasındaki güvenilirlik seviyelerinin de kabul edilebileceğini belirtmektedir. Yapılan analizler sonucunda bir bütün olarak ölçüğün güvenilirlik kat sayısı 0,82 iken alt boyutlar açısından incelendiğinde 0,65 ile 0,94 arasında değişmektedir.

Tablo 1. Tüm değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Faktör Yüğü</i>	<i>Düzeltilmiş Madde Korelasyonları</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Açıklanan Varyans</i>
<i>LÜE</i>			0,935	%11,488
<i>LÜE-E67</i>	,84	,78		
<i>LÜE-MS75</i>	,83	,75		
<i>LÜE-SD69</i>	,82	,81		
<i>LÜE-MS73</i>	,82	,74		
<i>LÜE-E65</i>	,82	,78		
<i>LÜE-E66</i>	,79	,71		
<i>LÜE-SD68</i>	,79	,76		
<i>LÜE-SD70</i>	,76	,69		
<i>LÜE-MS74</i>	,75	,78		
<i>Dışa dönüklük</i>			0,801	%6,146
<i>BFK-D36</i>	,75	,54		
<i>BFK-D6</i>	,70	,57		
<i>BFK-D1</i>	,67	,60		
<i>BFK-D11</i>	,65	,56		
<i>BFK-D16</i>	,65	,39		
<i>BFK-D31</i>	,53	,66		
<i>Sorumluluk</i>			0,713	%4,888
<i>BFK-S23</i>	,69	,39		
<i>BFK-S18</i>	,66	,42		
<i>BFK-S8</i>	,58	,55		
<i>BFK-S38</i>	,57	,39		
<i>BFK-S43</i>	,55	,46		
<i>BFK-S28</i>	,55	,44		
<i>Deneyime Açıklık</i>			0,718	%5,341
<i>BFK-DN25</i>	,63	,54		
<i>BFK-DN40</i>	,61	,46		
<i>BFK-DN10</i>	,59	,42		
<i>BFK-DN5</i>	,57	,38		
<i>BFK-DN20</i>	,56	,59		
<i>BFK-DN15</i>	,55	,31		

Tablo 1. Tüm değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları (Devamı)

<i>Değişken</i>	<i>Faktör Yüğü</i>	<i>Düzeltilmiş Madde Korelasyonları</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Açıklanan Varyans</i>
<i>BFK-D16</i>	,65	,39	0,700	%4,509
<i>Nevrotiklik</i>				
<i>BFK-N24</i>	,69	,56		
<i>BFK-N19</i>	,66	,48		
<i>BFK-N9</i>	,66	,44		
<i>K-N34</i>	,58	,46	0,650	%3,894
<i>Uyumluluk</i>				
<i>BFK-U12</i>	,70	,35		
<i>BFK-U32</i>	,67	,45		
<i>BFK-U37</i>	,64	,47		
<i>BFK-U7</i>	,54	,45	0,833	%7,614
<i>Açık Muhalefet</i>				
<i>ÖM-A53</i>	,76	,45		
<i>ÖM-A57</i>	,66	,42		
<i>ÖM-A55</i>	,64	,51		
<i>ÖM-A61</i>	,64	,63		
<i>ÖM-A49</i>	,63	,57		
<i>ÖM-A59</i>	,62	,62		
<i>ÖM-A63</i>	,62	,58		
<i>ÖM-A48</i>	,53	,50		
<i>ÖM-A45</i>	,53	,57	0,753	%4,777
<i>Yer Değiştirmiş Muhalefet</i>				
<i>ÖM-YD64</i>	,71	,42		
<i>ÖM-YD54</i>	,68	,33		
<i>ÖM-YD46</i>	,67	,62		
<i>ÖM-YD60</i>	,62	,57	0,650	%4,394
<i>ÖM-YD51</i>	,58	,67		
<i>Gizli Muhalefet</i>				
<i>ÖM-G52</i>	,67	,41		
<i>ÖM-G56</i>	,61	,36		
<i>ÖM-G47</i>	,60	,50		
<i>ÖM-G50</i>	,55	,45		
<i>Toplam açıklanan varyans</i>				<i>%53,042</i>
<i>KMO Örneklem Yeterlilik Ölçüsü=,88</i>				
<i>Barlett's Küresellik Testi=,000</i>				
<i>LÜE: Lider-Üye Etkileşimi; BFK: Beş Faktör Kişilik Özellikleri, D:Dışa Dönüklük, S:Sorumluluk, DN: Deneyime Açıklık, N: Nevrotiklik, U: Uyumluluk, ÖM: Örgütsel Muhalefet, A:Açık Muhalefet, YD: Yer değiştirmiş Muhalefet, G:Gizli Muhalefet</i>				

3.6. Değişkenler arasındaki ilişkiler

Değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 2'de demografik özellikler, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyonlarının çoğu anlamlı olarak karşımıza çıkmaktadır (* $p < 0,05$; ** $< 0,01$). Korelasyon kat sayılarının aldığı sayısal değerler ilişkinin büyüklüğünü gösterirken – ya da + olması ise ilişkinin yönünü ortaya koymaktadır. Field'e (2009) göre korelasyon kat sayılarının 0,1-0,3 arasında olması düşük; 0,3 ile 0,5 arasında olması orta ve 0,5'ten yüksek olması ise değişkenler arasındaki ilişkilerin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 2 incelendiğinde bağımsız değişken olan kişilik özelliklerinin korelasyon kat sayıları -0,247 ile +0,464 olarak değişmekteyken, örgütsel muhalefet değişkenleri arasındaki korelasyon kat sayıları -0,138 ile +0,315 arasında yer almaktadır. Lider üye etkileşiminin bütün bağımlı ve bağımsız değişkenler ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmekle birlikte en yüksek korelasyonun 0,237 ile açık muhalefet arasında olduğunu söyleyebiliriz. Sonuç olarak değerlendirdiğimizde değişkenler arasında düşük ve orta düzeyli anlamlı ilişkilerin olduğunu söyleyebiliriz

Tablo 2. Değişkenler arasındaki ilişkiler (Korelasyon tablosu)

	Ort.	St.Sp.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri					Örgütsel Muhalefet		LÜE	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Dışa dönüklük	3,73	0,68	1								
2.Uyumluluk	4,24	0,51	,287**	1							
3.Sorumluluk	3,74	0,65	,333**	,386**	1						
4.Nevrotiklik	2,80	0,77	-,331**	-,253**	-,247**	1					
5.Deneyime açıklık	3,91	0,58	,464**	,247**	,314**	-,340**	1				
6.Açık Muhalefet	3,69	0,65	,276**	,105**	,236**	-,252**	,281**	1			
7.Yer değiştirmiş muhalefet	3,18	0,97	-,075*	-,061	-,127**	,293**	-,032	-,138**	1		
8.Gizli muhalefet	3,03	0,73	-,047	-,152**	-,078*	,067	,045	,125**	,315**	1	
9.LÜE	3,60	0,88	,117**	,177**	,120**	-,161**	,114**	,237**	-,169**	-,161**	1

3.7. Yapısal modelin yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmesi

Yapısal eşitlik modeli ile kurulan modelin kalitesini değerlendirebilmek için bazı uyum indeksleri mevcuttur. Bunlar; mutlak, basitlik ve karşılaştırmalı uyum indeksleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Brown, 2006). Kullanılan her uyum indeksinin güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle test edilen modelin uyumlu bir model olup olmadığına yalnızca bir değere bakarak karar vermek doğru olamayacaktır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Hair vd. (2010) en azından bir mutlak uyum indeksi ve bir karşılaştırmalı uyum indeksinin χ^2 değeriyle birlikte raporlanmasını önermektedir. Ancak χ^2 değeri örnekleme çok duyarlı bir indeks olduğundan χ^2 /df değerinin model uyumunu değerlendirmede kullanılması tavsiye edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 1996). Bu çalışmada ise χ^2 /df , RMR, GFI, RMSEA, CFI ve TLI indeksleri kullanılmıştır.

Kişilik özellikleri örgütsel muhalefet etme şekilleri arasındaki ilişkinin test edildiği yapısal model incelendiğinde modelin veri ile uyumlu sonuçlar gösterdiği görülmektedir. χ^2/df değeri 2,252 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 3'ten küçük olması modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde RMSEA değeri 0,041 (<0,5) ile iyi uyum değeri gösterirken RMR değeri 0,055 ile (<0,8) kabul edilebilir uyum değerleri arasında yer almaktadır. GFI=0,907; CFI=0,900 ve TLI=0,890 değerlerini almıştır. Bu değerler içerisinde yalnızca TLI kabul edilebilir uyum değerlerinin altında yer almaktadır. Ancak bu değer de diğer uyum değerlerinin iyi veya kabul edilebilir seviyelerde olduğunda ve kabul edilebilir uyum değerlerine yakın bir değer aldığı model için yeterli kabul edilebilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2015). Genel kabul görmüş uyum değerleri ve araştırma modelinin uyum değerleri Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Genel kabul görmüş uyum değerleri ile araştırma modelinin uyum değerlerinin karşılaştırılması

İndeks adı		Eşik değeri		
		İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Araştırma modelinin uyum değerleri
Mutlak Uyum İndeksleri	χ^2	$p > 0,05$ (anlamsız) olmalı		
	χ^2 /df	<3	$3 < \chi^2 /df < 5$	2,252
	RMR	<0,05	<0,08	0,055
	GFI	>0,95	>0,90	0,907
Basitlik Uyum İndeksi	RMSEA	<0,05	<0,08	0,041
	CFI	>0,95	>0,90	0,900
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri	NNFI (TLI)	>0,95	>0,90	0,890

Model uyum değerleri incelendikten sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığını ortaya koyan yapısal yollara ilişkin bilgiler Tablo 4'te yer verilmiştir. Dışa dönüklük kişilik özelliği ile yalnızca gizli muhalefeti negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($p < 0,05$; $\beta = -0,204$). Sorumluluk kişilik özelliği ise açık muhalefeti pozitif yönde etkilerken, yer değiştirmiş muhalefeti ise negatif yönde etkilemektedir. ($p < 0,05$; $\beta = 0,192$, $p < 0,01$; $\beta = -0,219$). Deneyime açıklık kişilik özelliği ile bütün muhalefet türleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Tablo 4'e göre deneyime açıklık kişilik özelliği etki büyüklüğüne göre sırasıyla gizli, yer değiştirmiş ve açık muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir ($p < 0,001$; $\beta = 0,588$; $\beta = 0,427$; $\beta = 0,363$). Uyumluluk kişilik özelliği ile açık ve gizli muhalefet arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler söz konusudur. Kısacası uyumluluk kişilik özelliği açık ve gizli muhalefeti negatif yönde etkilemektedir ($p < 0,01$; $\beta = -0,200$ ve $\beta = -0,256$). Son olarak nevroitik kişilik özelliği bütün muhalefet türlerini anlamlı bir şekilde etkilerken bu ilişkinin yönleri ve anlamlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. Açık muhalefet için $\beta = -0,162$ ($p < 0,01$) iken yer değiştirmiş muhalefet için $\beta = 0,549$ ($p < 0,001$) ve gizli muhalefet için $\beta = 0,200$ ($p < 0,01$) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 0. Kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki doğrudan etkilerin sonuçları

Yapısal Yollar		Standardize edilmiş kat sayılar	Standardize edilmemiş kat sayılar	St. Hata	t- değeri	*<0,05 **p<0,01 ***p<0,001	Durum
Açık muhalefet	<--- Dışa dönüklük	-0,041	-0,03	0,056	-0,533	0,594	Ret
Gizli muhalefet	<--- Dışa dönüklük	-0,204	-0,204	0,093	-2,194	*	Kabul
Yer değiştirmiş muhalefet	<--- Dışa dönüklük	-0,048	-0,071	0,118	-0,603	0,546	Ret
Açık muhalefet	<--- Sorumluluk	0,192	0,139	0,054	2,555	*	Kabul
Gizli muhalefet	<--- Sorumluluk	-0,090	-0,089	0,085	-1,049	0,294	Ret
Yer değiştirmiş muhalefet	<--- Sorumluluk	-0,219	-0,326	0,116	-2,814	**	Kabul
Açık muhalefet	<--- Deneyime açıklık	0,363	0,294	0,076	3,869	***	Kabul
Gizli muhalefet	<--- Deneyime açıklık	0,588	0,655	0,134	4,884	***	Kabul
Yer değiştirmiş muhalefet	<--- Deneyime açıklık	0,427	0,709	0,163	4,349	***	Kabul
Açık muhalefet	<--- Uyumluluk	-0,200	-0,144	0,051	-2,815	**	Kabul
Gizli muhalefet	<--- Uyumluluk	-0,256	-0,254	0,082	-3,08	**	Kabul
Yer değiştirmiş muhalefet	<--- Uyumluluk	0,070	0,103	0,105	0,988	0,323	Ret
Açık muhalefet	<--- Nevrotiklik	-0,162	-0,129	0,048	-2,673	**	Kabul
Gizli muhalefet	<--- Nevrotiklik	0,220	0,24	0,08	3,022	**	Kabul
Yer değiştirmiş muhalefet	<--- Nevrotiklik	0,549	0,896	0,121	7,395	***	Kabul

3.8. Düzenleyicilik rollerinin test edilmesi

Düzenleyicilik rolü aralarında anlamlı bir ilişki olan bir bağımsız ve bir bağımlı değişken arasında ortaya çıkmaktadır. Tablo 4'te görülen ve aralarında anlamlı ilişkiler olan yapısal yollar arasında lider-üye etkileşimi değişkeni düzenleyici değişken olarak eklenmiştir. Bu işlem SPSS uygulamasıyla birlikte Hayes (2012) tarafından geliştirilen PROCESS MAKROSU yardımı ile yapılmıştır.

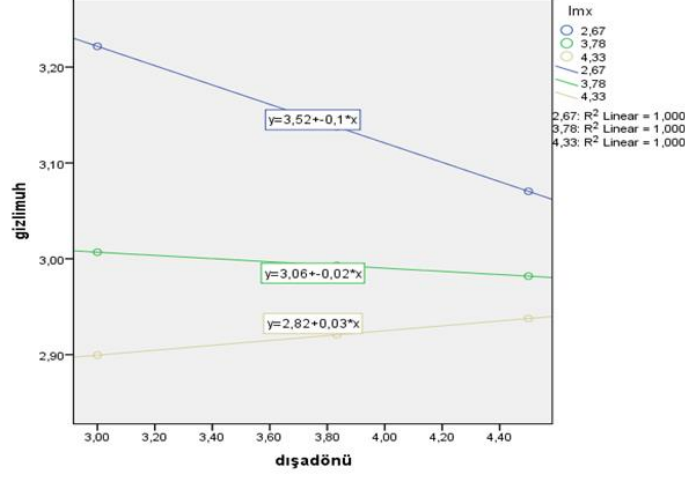
Dışa dönüklük kişilik özelliği ile gizli muhalefet arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü bulunmaktadır. Çünkü düzenleyicilikten söz edebilmek için bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileşimsel etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Dışa dönüklük ve lider-üye etkileşimi değişkenlerinin çarpımları ile elde edilen etkileşimsel terimin %90 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,0722$; $p<0,1$). Tablo 5 incelendiğinde ilk kısım kurulan modelin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. İkinci kısımda ise bağımsız, düzenleyici ve ikisinin etkileşimlerinin anlamlı etkileri görülmektedir. Üçüncü kısımda etkileşim teriminin R^2 'deki 0,0042'lik ve anlamlı bir değişim yarattığını ortaya koymaktadır. Son kısım ise anlamlı düzenleyicilik rolünün hangi koşullarda ortaya çıktığını göstermektedir. Anlamlı bir düzenleyicilik rolü yalnızca düşük lider üye etkileşimi olduğunda ortaya çıkmaktadır. Orta ve yüksek düzey lider üye etkileşiminde anlamlı bir düzenleyicilik rolü söz konusu değildir. Dışa dönük kişiler lider üye etkileşiminin az olduğu durumlarda daha az gizli muhalefet yapmaktadır. Grafik 1 sonuçların görsel olarak yorumlanmasına katkı sağlamaktadır.

Tablo 5. Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

Model Özeti							
1	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
	0,1756	0,0308	0,5232	7,9095	3,0000	746,000	0,000
β Standart Hata t p LLCI ULCI							
	Sabit	4,6461	0,5994	7,7513	0,0000	3,4694	5,8228
2	Dışa dönüklük	-0,3030	0,1559	-1,9430	0,0524	-0,6091	0,0031
	LÜE	-0,4206	0,1636	-2,5708	0,0103	-0,7419	-0,0994
	Dış*LÜE	0,0758	0,0421	1,8004	0,0722	-0,0069	0,1584

Tablo 5. Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü (Devamı)

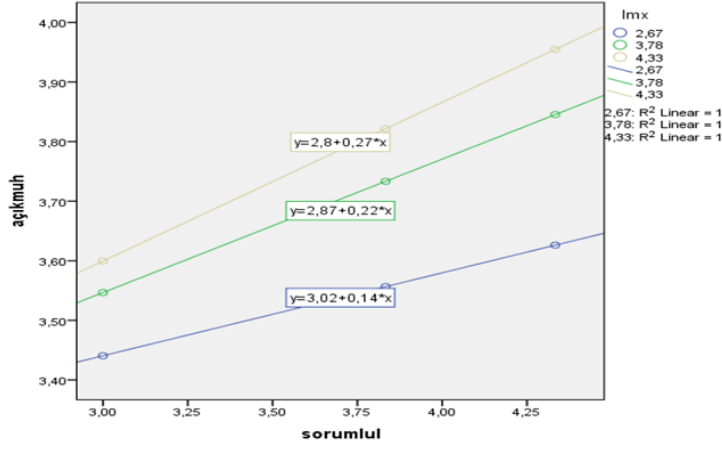
	<i>R2 deki değişim</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>			
3	<i>Dış*LÜE</i>	0,0042	3,2413	1,0000	746,0000	0,0722		
	<i>LÜE</i>	<i>Effect</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	
4	2,6667	-0,1009	0,0549	-1,8369	0,0666	-0,2087	0,0069	
	3,7778	-0,0167	0,0398	-0,4199	0,6747	-0,0947	0,0614	
	4,3333	0,0254	0,0500	0,5079	0,6117	-0,0728	0,1236	

**Grafik 1.** Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün grafik ile gösterimi

Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete olan etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyicilik rolü bulunmaktadır. Tablo 6 incelendiğinde ilk kısımda modelin anlamlı olduğu görülmektedir. İkinci kısım incelendiğinde ise sorumluluk kişilik özelliği ve açık muhalefet arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin tam düzenleyicilik rolünün varlığından bahsetmek mümkündür ($p=0,0519$; $p<0,1$). Bir değişkenin tam düzenleyiciliğinden söz etmek için etkileşimsel terim anlamlı olduğunda bağımsız ve düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması gerekir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yine aynı tablonun ikinci kısmı incelendiğinde sorumluluk ve lider-üye değişkenlerinin anlamlı olmadıkları görülmektedir ($p=,6619$ ve $p=,3798$; $p>0,1$). Üçüncü kısımda etkileşimsel teriminin R^2 'de yarattığı anlamlı değişim 0,0046 olarak görülmektedir. Son kısım ise yine düzenleyici etkinin hangi koşullarda ortaya çıktığını göstermektedir. Düzenleyicilik rolü lider üye etkileşiminin her seviyesi için söz konusudur. Ancak ortalama ve üstü seviyelerde düzenleyicilik rolünün etkisi daha da artmaktadır. Grafik 2' de söz konusu ilişkinin varlığı görülmektedir.

Tablo 6. Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

<i>Model Özeti</i>							
<i>I</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
	0,3231	0,1044	0,3845	28,9839	3,0000	746,000	0,000
		<i>β</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
	<i>Sabit</i>	3,3787	0,5625	6,0068	0,0000	2,2745	4,4830
2	<i>Sorumluluk</i>	-0,0642	0,1468	-0,4374	0,6619	-0,3523	0,2239
	<i>LÜE</i>	-0,1334	0,1518	-0,8788	0,3798	-0,4315	0,1646
	<i>Sor*LÜE</i>	0,0763	0,0392	1,9468	0,0519	-0,0006	0,1532
	<i>R2 deki değişim</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>		
3	<i>Sor*LÜE</i>	0,0046	3,7902	1,0000	746,0000	0,0519	
	<i>LÜE</i>	<i>Effect</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
4	2,6667	0,1392	0,0519	2,6829	0,0075	0,0373	0,2411
	3,7778	0,2240	0,0358	6,2511	0,0000	0,1536	0,2943
	4,3333	0,2664	0,0447	0,5079	0,0000	0,1785	0,3542

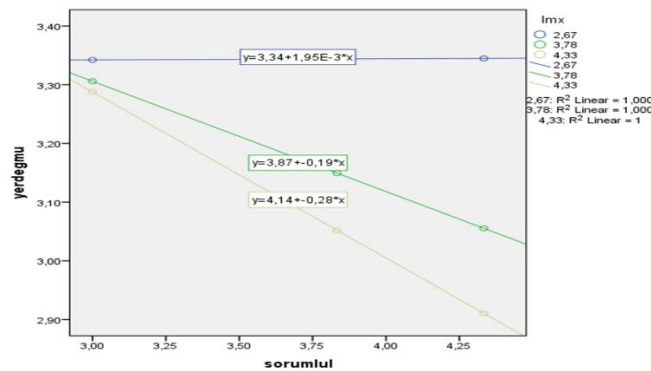


Grafik 2. Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün grafik ile gösterilmesi

Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyicilik rolü vardır. Tablo 7 incelendiğinde ilk kısım kurulan modelin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. İkinci ve üçüncü kısımlar incelendiğinde etkileşimsel etkinin anlamlı olduğu ve R^2 'de 0,0104 oranında bir değişim yarattığı görülmektedir ($p=0,045$; $p<0,05$). Son kısım incelendiğinde ise düzenleyicilik rolünün hangi koşullarda ortaya çıktığı görülmektedir. Orta ve yüksek düzey lider-üye etkileşiminin olduğu bir durumda sorumluluk sahibi bir kişi daha az yer değiştirmiş muhalefet yaparken; bu durum düşük lider-üye etkileşiminin olduğu durumlarda anlamlı değildir. Grafik 3'te söz konusu ilişkinin varlığı görülmektedir.

Tablo 7. Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

Model Özeti							
1	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
	,02249	0,0506	0,8987	13,2467	3,0000	746,000	0,000
	β	<i>Standart Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	
	<i>Sabit</i>	2,0563	0,8599	2,3912	0,0170	0,3681	3,7445
2	<i>Sorumluluk</i>	0,4577	0,2244	2,0399	0,0417	0,0172	0,8982
	<i>LÜE</i>	0,4800	0,2321	2,0682	0,0390	0,0244	0,9357
	<i>Sor*LÜE</i>	-0,1709	0,0599	-2,8530	0,0045	-0,2885	-0,0533
3	<i>R2 deki değişim</i>		<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>	
	<i>Sor*LÜE</i>	0,0104	8,1396	1,0000	746,0000	0,0045	
4	<i>LÜE</i>	<i>Effect</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
	2,6667	0,0020	0,0793	0,0248	0,9802	-0,1538	0,1577
	3,7778	-0,1879	0,0548	-3,4307	0,0006	-0,2955	-0,0804
	4,3333	-0,2829	0,0684	-4,1364	0,0000	-0,4171	-0,1486



Grafik 3. Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün grafik ile gösterilmesi

Deneyime açıklık kişilik özelliği açık, yer değiştirmiş ve gizli muhalefeti anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ancak deneyime açıklık özelliği ile örgütsel muhalefet türleri arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin düzenleyicilik rolünden

bahsetmek mümkün değildir. Çünkü her bir muhalefet türü için oluşturulan etkileşimsel terim anlamlı sonuçlar ortaya koymamıştır. Açık muhalefet açısından değerlendirildiğinde deneyime açıklık ve lider-üye etkileşiminin etkileşimsel terimi $p=0,378$ iken yer değiştirmiş ve gizli muhalefet için sırasıyla $p=0,161$ ve $p=0,200$ olarak karşımıza çıkmaktadır ($p>0,1$). Bu seviyeler %90 güven aralığında yer almadığı için anlamlı ilişkiler olarak değerlendirilmemektedir.

Uyumluluk kişilik özelliği açık ve gizli muhalefeti negatif yönde etkilemektedir. Ancak bu ilişkilerde de lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Çünkü açık ve gizli muhalefet türleri için oluşturulan etkileşimsel terimlerin kat sayıları sırası ile $p=0,346$ ve $p=0,771$ olarak karşımıza çıkmaktadır ($p>0,1$).

Deneyime açıklık ve uyumluluk kişilik özellikleri için ortaya çıkan sonuçlar nevroitiklik kişilik özelliği için de söz konusudur. Nevrotiklik kişilik özelliği açık muhalefeti negatif yönlü etkilemekteyken, yer değiştirmiş ve gizli muhalefeti olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bu ilişkiler düzleminde lider-üye etkileşiminin düzenleyicilik rolü söz konusu değildir. Çünkü etkileşimsel terimlerin kat sayıları, açık muhalefet için $p=0,6445$, yer değiştirmiş muhalefet için $p=0,6172$ ve gizli muhalefet için $p=0,7210$ ($p>0,1$) olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma kapsamında kişilik özellikleri örgütsel muhalefeti etkileyen bireysel değişkenlerden biri olarak ele alınmış ve bu özelliklerin örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerinde ilişkisel değişkenlerden biri olan lider-üye etkileşiminin düzenleyicilik rolü olup olmadığının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışlarını etkileyen bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçlar kişilik özellikleri bağlamında ele alındığında sorumluluk kişilik özelliğindeki çalışanlar açık muhalefet yaparken yer değiştirmiş muhalefet yapmayı tercih etmemektedir. Sorumluluk kişilik özelliğindeki bireyler; başarı odaklılık, düzenlilik, güvenilirlik, disiplinli olma ve öz güvenli olma gibi değerleri hayatlarının her aşamasında sürdürmeye çalışan kişilerdir (Costa ve McCrae, 1995). Bu özellikler onların iş performanslarında başarı elde etmelerini sağlarken, örgütsel düzeyde de sorumluluk alma, elini taşın altına koyma gerektiğinde de muhalefet davranışı sergileme hususunda bireyleri motive etmektedir. Bu kişiler sorumluluk bilincinde davrandıkları için görüşlerini çözüme katkı sağlamayacak kişiler ile paylaşmayı tercih etmemekte ve daha az yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemektedirler. Lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü de sorumluluk kişilik özelliği bağlamında araştırma problemine katkı sağlayıcı sonuçlar üretmiştir. Yöneticileri ile çok az seviyede bile kurabildikleri etkileşim sorumluluk sahibi kişilerin görüşlerini yöneticileri ile paylaşmalarına katkı sağlamaktadır. Aksine lider-üye etkileşiminin seviyesi yükseldikçe de zaten çok fazla tercih edilmeyen yer değiştirmiş muhalefet davranışı daha da azalmaktadır. Çünkü bireyler görüşlerini paylaşma hususunda yöneticileri ile bir sorun yaşamadıkları için diğer kanalları kullanmayı tercih etmeyeceklerdir.

Duygusal denge (düşük nevroitiklik düzeyi) kişilik özelliğindeki bireyler için ise muhalefet davranışı aksi yönde etkilerini göstermektedir. Duygusal denge düzeyi yüksek kişiler açık muhalefet yapmazken, gizli ve yer değiştirmiş muhalefet yapmayı tercih etmektedirler. Duygusal denge özelliklerinin bireyde baskın olduğu durumdaki kişilik özellikleri ise sakin, duygusal olarak daha duruşan halde, öfkelenme düzeyleri düşük gibi özelliklerden oluşmaktadır (Puher, 2009). Kişilik özelliklerinden duygusal denge boyutu kişinin iç dengesini sağlayabildiği oranda hayattan ve diğer her şeyden tatmin olabileceğini, zevk alabileceğini dile getirmektedir (Hayes ve Joseph, 2003). Bu nedenledir ki bu kişilik özelliğindeki bireyler ortaya çıkabilecek sorunlara büyük anlamlar yüklemeyebilir. Ortaya çıkan bir sorunu doğrudan yöneticileri ile paylaşmak yerine iş arkadaşları ve daha da çoğunlukla iş dışındaki tanıdıkları ile paylaşarak kendilerini rahatlatmayı tercih edebilirler (Croucher, Kassing ve Diers-Lawson, 2013). Ancak duygusal denge kişilik özelliğinin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkilerinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Ortaya çıkan ilişkiler yalnızca duygusal denge ve örgütsel muhalefet davranışları kapsamında değerlendirilmelidir.

Deneyime açıklık kişilik özelliği açısından örgütsel muhalefet davranışları değerlendirildiğinde; bu kişilik özelliğinin açık, gizli ve yer değiştirmiş örgütsel muhalefet türlerinin hepsini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Deneyime açıklık kişilik özelliğindeki bireyler yeniliğe açık ve yaratıcı, geleneksel olmayan bakış açısına sahip, araştırmayı, okumayı ve sorgulamayı seven, eleştirel düşünen kişilerdir (Costa ve McCrae, 1995). Bu nedenle muhalefet davranışı sergilemede çekinceleri yoktur. Muhalefet davranışının temeli de farklı düşünmekten geçtiği için bu kişilik özelliğine sahip bireyler görüşlerini yöneticileri, iş arkadaşları ya da iş dışındaki kişilerle paylaşma konusunda çekince yaşamazlar. Örgütsel muhalefet

içinde az da olsa örgütsel çatışmayı da barındırmaktadır. Araştıran, sorgulayan ve eleştiren deneyime açık kişiler çatışmadan kaçınmayacaklar ve fikirlerini her mecrada savunmayı tercih edeceklerdir (Bono vd., 2002; Antonioni, 1998). Deneyime açıklık kişilik özelliğinin örgütsel muhalefete etkisinde de lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Bu kişiler liderleri ile olan etkileşimlerinden bağımsız bir şekilde fikir ve görüşlerini herkesle paylaşabilirler.

Uyumluluk kişilik özelliği açık ve gizli muhalefeti negatif yönde etkilemektedir. Bunun altında yatan temel neden bu kişilik özelliğine sahip bireylerin başkalarının söylediklerine, istediklerine kolayca boyun eğebilen ve başkalarının değerlerini ya da kurallarını kolayca kabul eden bireyler olmalarından kaynaklanmaktadır (Madran ve Akdoğan, 2010). Ayrıca uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin çatışmadan ve rekabetten uzak kişiler olup, iş birliği ve uzlaşmacı kişiler olduğu yapılan çalışmalarla da ortaya konulmuştur. (Antonioni, 1998; Bono vd., 2002; Moberg, 2001; Park ve Antonioni, 2007). Bu nedenle yöneticileri ile karşı karşıya gelmekten imtina ederler ve açık muhalefet yapma eğilimi göstermezler. Bu korku onların görüşlerini iş arkadaşları ile paylaşmalarının da temel nedeni olabilir. İş arkadaşlarına karşı oluşmamış bir güven duygusu ve konuşulanların yöneticilere iletebileceği endişesiyle birlikte çalışanlar daha az gizli muhalefet yapmayı tercih edebilirler.

Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi söz konusuysen, bu kişilik özelliği ile diğer muhalefet türleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Bu kişiler çevrelerinde bol uyarıcılar bulunmasından zevk almakta ve genellikle neşeli, iyimser bir duygusal durum göstermeye yatkın olmaktadır. Ancak tüm bu sosyal özelliklere rağmen, yüksek dışa dönüklük, insanlar arası ilişkinin kalitesini garanti eden bir özellik değildir (Madran ve Akdoğan, 2010). Çok aktif ya da çok sosyal olmaları çok sıkı ilişkiler kurdukları anlamına gelmeyebilir. İş ortamında aktif ve sosyal olmakla birlikte, karşıt görüşte oldukları durumları iş arkadaşları ile paylaşmayı tercih etmeyeceklerdir. Bu durum lider-üye etkileşiminin düşük olduğu seviyeler için daha da belirgin bir hal almaktadır. Yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştiremeyen dışa dönük bireyler iş arkadaşlarıyla sorunlarını daha da az paylaşmayı tercih etmektedirler.

Genel olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse, yapılan çalışma sonuçlarına göre bütün kişilik özellikleri örgütsel muhalefet davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü sorumluluk ve dışa dönüklük kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerinde ortaya çıkmıştır. Diğer kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışlarına olan etkilerinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri çalışma sonuçlarında ortaya konulmuştur. Örgütsel muhalefet örgütsel gelişime katkısı olan bir kavram olarak değerlendirilmelidir. Bu algıyla birlikte sürecin ilk aşaması örgütsel muhalefet davranışı gösterecek kişilerin işe alımı ile başlar. Yapılan çalışma sonucunda sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin açık muhalefet üzerinde pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. İşe alım sürecinde bu kişilerin özellikle seçilmesi hem örgütsel muhalefeti hem de örgütsel gelişimi destekler sonuçlar ortaya koyacaktır.

Yöneticilerin yüksek düzey lider-üye etkileşiminin sorumluluk sahibi çalışanların bireysel ve örgütsel performanslarının daha da artacağı bilincinde olmaları ve yönetsel faaliyetlerini bu bilinçle sürdürmeleri tavsiye edilebilir. Daha önceden işe alınmış ancak muhalefet etme konusunda çekinceleri olan çalışanların ise geliştirilecek örgüt iklimi ile fikirlerini paylaşabilmeleri sağlanmalıdır. Bu süreçte yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Örgütsel yapının oluşmasında büyük role sahip yöneticiler muhalefeti destekleyici bir örgüt kültürü geliştirerek çalışanları muhalefet etme konusunda yüreklendirebilirler.

Bu çalışma ile örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkmasına neden olan bireysel (kişilik) ve ilişkisel (lider-üye etkileşimi) değişkenler ele alınmıştır. Yapılacak çalışmalarda örgütsel muhalefeti etkileyen örgütsel değişkenler de eklenerek çok boyutlu bir yaklaşımla örgütsel muhalefet davranışının anlaşılması sağlanabilir. Çalışmada beş faktör kişilik özellikleri kullanılmıştır. Farklı kişilik modelleri ile çalışılarak bu kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışı göstermedeki etkileri incelenmelidir. Bu çalışma farklı özel sektörlerde beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Ancak örgütsel muhalefet davranışının diğer sektörlerde ve mavi yakalılar üzerinde nasıl ortaya çıktığının tespit edilmesi de literatüre katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
- Ataç, L. O., & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Business Research*, 46(1), 117-132.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. & Richardson, B. R. (2007). The influence of employee burn out syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24, 97-102.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of leader-memberexchange*. UK: Oxford University Press.
- Benet-Martinez, V. & John, O. P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. & Lauer, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 311-344.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Comrey, A. L. (1988). Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5), 754-761.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*, 8. Baskı. Sakarya: Serkan Yayıncılık.
- Croucher, S. M., Kassing, J. W. & Diers-Lawson, A. R. (2013). Accuracy, coherence and discrepancy in self-and other-reports: Moving toward an interactive perspective of organizational dissent. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 425-442.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad link age approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Demirtaş, Ö., Karaca, M., & Biçkes, M. (2017). *Başarılı Girişimciliğin Perde Arkasındaki Güçler: Bazı İnsanlar Neden Girişimci Olarak Diğerlerinden Daha Başarılıdır?*. Eğitim Yayınevi.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. (Applied Social Research Methods Series, Vol. 26). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D. & Gülova, A. A. (2017). İş tatmininin belirleyicisi olarak lider-üye etkileşimi ve politik yetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. ÜİK Özel Sayısı), 167-182.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, (3rd Edition). London: SAGE Publications Ltd
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as inter personal influence*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Texas: Chistian University.
- Garner, J. T. (2009). When things go wrong at work: an exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218
- Goodboy, A. K. & Myers, S. A. (2012). Instructional dissent as an expression of students' verbal aggressiveness and argumentativeness traits. *Communication Education*, 61(4), 448-458.
- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook in industrial and organizational psychology* (1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B. & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organization: A development approach. *Leadership Frontier*, 8, 143-165.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings, and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 5. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson. R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspectives*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to usings as for factor analysis and structural equation modeling*, Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>. (Erişim tarihi: 09.10.2019).
- Hayes, N., & Joseph, S. (2003). Big 5 correlates of three measures of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 723-727.

- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between work place freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2000b). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Cambridge: Polity Press.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
- Kesen, M.; & Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin ANFIS Model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 42(9), 1552-1563
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalize ability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). *Leader-member exchange theory; The past and potential for the future*. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15, Forthcoming. Greenwich, CT: JAI Press.
- Madran, C., & Akdoğan, T. (2010). Satıcıların kişilikleri ile performanslarının ilişkisi; beş faktör modeline göre bir analiz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 366-381.
- Mcshane, S., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behaviour: The power of People and Leadership*. In *What the Best MB As Know* (pp. 227-259). McGraw-Hill.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1985). Comparison of EPI and psychoticism scales with measures of the five-factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, 6(5), 587-597.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2006). A five-factor theory perspective on traits and culture. *Psychologie Française* 51 (227-244).
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2015). Big Five personality traits and organizational dissent: The moderating role of organizational climate. *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 1-23.
- Özdemir, B. & Atan, E. (2018). The effect of the dark triad on organizational dissent: A structural equation model. *Turkish Journal of Business Ethics*, 11(2), 275-298.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış, Ekin Yayınevi, 5. Baskı, Bursa, (s 74), 81.
- Packer, D. J. (2010). The interactive influence of conscientiousness and openness to experience on dissent. *Social Influence*, 5(3), 202-219.
- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 110-125.
- Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 949-959.
- 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 work place dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.
- Puher, M. A. (2009). *The big five personality traits as predictors of adjustment to college*. Master Dissertation. Pennsylvania: Villanova University.
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., & Benet-Martínez, V. (2007). The geographic distribution of Big Five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212.

Somer, O. (1998). Türkçe'de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-32.

Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-36.

Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2011). *Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri:(SFKE)*. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.

Suls, J., Green, P., & Hillis, S. (1998). Emotional reactivity to everyday problems, affective inertia, and neuroticism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(2), 127-136.

Streiner, D. L. (1994). Figuring out factors: the use and misuse of factor analysis. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135-140.

Sümer, N. & Sümer, H. C. (2005). Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği (Yayımlanmamış çalışma). [Erişim: <https://scholar.google.com.tr>]

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. (3rd ed.). New York: HarperCollins.

Tekin, Ö. A. (2012). *Beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turnage, A. K. & Goodboy, A. K. (2016). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53(3), 271-285.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.