



*Araştırma Makalesi / Research Article*

## Beş Faktör Kişilik Modeli ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü\*

Kaan Yayla<sup>1</sup>, Semra Güney<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı Beş Faktör Kişilik Modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir rolü olup olmadığını tespit etmektir. Çeşitli sektörlerde istihdam edilen 263 beyaz ve mavi yaka çalışanlardan tek bir zaman diliminde toplanmış olan veriler kullanılarak kişilik boyutları, örgütsel muhalefet ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiler tek bir model altında incelenmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde dışa dönüklük kişilik boyutunun açık ve gizli muhalefet ile anlamlı ilişkisinin olmadığı ancak dışsal muhalefet ile anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur. Algılanan örgütsel desteğin ise bu ilişkide açık muhalefeti arttırdığı ve dışsal muhalefeti azalttığı yönünde düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer kişilik boyutu olan sorumluluk boyutunun örgütsel muhalefet davranışları ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ancak algılanan örgütsel desteğin açık muhalefeti artırdığı yönünde düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir. İncelenen son boyut olan yumuşak başlılık kişilik boyutunun açık, dışsal ve gizli muhalefet davranışları ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkisinin olduğu ancak algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Beş Faktör Kişilik Modeli, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Muhalefet.*

## Examining the Relationship Between the Five-Factor Personality Model and Organizational Dissent: The Moderator Role of Perceived Organizational Support

### Abstract

The aim of this study is to determine whether perceived organizational support has a moderating role in the relationship between the five-factor personality model and organizational dissent. Using data collected from 263 white and blue-collar employees across various sectors within a single time frame, the relationships between personality dimensions, organizational dissent, and perceived organizational support were examined within a single model. Based on the literature in the context of the study, the analysis of the model examining the relationships between the variables was conducted using PROCESS Macro. When the findings were examined, it was found that the extraversion personality dimension did not have a significant relationship with articulated and latent dissent but had a significant relationship with displaced dissent. Perceived organizational support was found to have a moderating role in this relationship, increasing articulated dissent and decreasing displaced dissent. Another personality dimension, conscientiousness, did not have a significant relationship with organizational dissent behaviors, but perceived organizational support was found to have a moderating role by increasing articulated dissent. The last dimension examined, agreeableness, was found to have a statistically significant relationship with articulated, displaced, and latent dissent behaviors, but perceived organizational support did not have a moderating role in this relationship.

**Keywords:** *Five-Factor Personality Model, Perceived Organizational Support, Organizational Dissent.*

\* Bu çalışma Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Semra Güney danışmanlığında Kaan YAYLA tarafından "Beş Faktör Kişilik Modeli ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü" başlığı ile tamamlanarak 23.05.2023 tarihinde savunulan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Bağımsız Araştırmacı, [yaylaakaan@gmail.com](mailto:yaylaakaan@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-5955-5834>

<sup>2</sup> Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [semraguney@hacettepe.edu.tr](mailto:semraguney@hacettepe.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-8809-8983>

**Atıf/Cite as:** Yayla, K., Güney, S. (2025). Beş faktör kişilik modeli ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2025, 43 (2), 370-395.

© 2025 Hacettepe Üniversitesi.

## EXTENDED ABSTRACT

Individuals possess unique mental, emotional, social, and physical characteristics, many of which have complex structures. This complex structure and set of features are referred to as personality. Personality is a concept that encompasses the unique and distinctive behaviors of an individual (Morgan, 1984). Although personality traits may change over time, they are generally consistent and enduring (Ewen, 2009). It can be argued that the dominant personality traits individuals possess influence not only their private lives but also their professional lives. In organizations, knowing the personality traits of employees and placing them in roles or departments that align with their personalities (Güney, 2020), in other words, ensuring that individuals have personality traits suitable for their profession (Sarıtaş, 1997), is of great importance. In organizations where this alignment is not achieved, one of the behaviors that may emerge is organizational dissent.

According to the TDK (2011), dissent is defined as “the state of being opposed to an attitude, a view, or an action.” Even though individuals possess personality structures with varying dimensions and levels, they still exhibit dissenting behaviors. Organizational dissent is defined as a voice raised against management in order to help the organization effectively achieve its goals. This voice can also contribute to the breakdown of dominant ideas within the organization and promote the emergence of different perspectives (Püsküllüoğlu & Altınkurt, 2018).

Articulated dissent refers to an employee in an organization directly expressing their opposing views, thoughts, or disagreements on a particular issue to a person who is a member of the organization and has the capacity to solve the problem or eliminate negative situations. Shapinpoor and Matt (2007) emphasize the importance of responding to dissent within the organizational framework, without going outside the organization or directly addressing top management, while considering the organization’s interests. Charles Redding (1985), known as the father of organizational communication, defines articulated dissent as the ability of an organization’s member to openly express opposing views within the organization. Similarly, Kassing (1998) describes it as conveying dissenting views directly to relevant individuals within the organization.

Latent (covert) dissent, another strategy of organizational dissent, is defined as employees expressing their dissenting views about the organization’s decisions, practices, and internal matters to their peers who are at the same level (Kassing, 1998). Employees tend to resort to covert dissent when they perceive expressing their dissenting views openly as risky (Kassing & Avtgis, 1999). According to Garner (2009), whether or not individuals act to solve the problems they discuss with their colleagues, they provide each other with emotional support and form groups with those who share similar thoughts, maintaining secrecy among them (Kassing & Avtgis, 1999).

Displaced (external) dissent is defined as an employee expressing their views or opposition regarding a conflictual issue to individuals outside the organization—such as family members, friends outside of work, strangers, or a spouse—instead of those who could address the problem. In this type of dissent, opposing views and ideas are not shared with media or political sources that have the potential for “whistleblowing” (Kassing & Avtgis, 2001). The solutions produced by individuals engaging in external dissent may not be appropriate or sufficient. Their inability to communicate with or reach managers who could effectively address the problem is a trigger for displaced dissent behavior (Kassing, 1997).

Whistleblowing, first defined by Near and Miceli in 1985, originates from the English phrase “to blow the whistle.” For organizations, whistleblowing behavior is defined as when employees, upon witnessing illegitimate behavior within the organization or situations that violate laws or widely accepted ethical standards, report such issues to individuals or bodies capable of being affected by or preventing them (Near & Miceli, 1985).

Theories such as Social Exchange Theory (Blau, 1964; Emerson, 1962; Homans, 1961), Leader-Member Exchange Theory (Haga, Graen & Dansereau, 1986), and Norm of Reciprocity Theory (Gouldner, 1960) which underpin the concept of Perceived Organizational Support, demonstrate that organizational attitudes toward employees affect not only individual performance but also organizational dissent behavior. These theories suggest that employees’ level of perceived organizational support will influence their dissent behavior. When individuals feel valued and believe that their well-being is considered by the organization, they are less likely to engage in dissent—or if they do, it is more likely to be in a constructive manner for the organization’s benefit. Conversely, if they feel the opposite, they may choose to remain silent or express dissent in a way that harms the organization.

The main objective of this study is to determine the impact of extraversion, conscientiousness, and agreeableness—three personality dimensions from the Five Factor Personality Model—on organizational dissent behaviors, and to examine the moderating role of perceived organizational support in this relationship, thereby contributing to the literature and offering suggestions to managers.

**Extraversion/Introversion:** Characterized by talkativeness, sociability, self-confidence, activity, energy, assertiveness, and the ability to advocate for oneself.

**Agreeableness/Hostility:** Also referred to as compatibility or cooperation, this dimension includes individuals who can develop positive social relationships and are humane. Individuals with high agreeableness are cooperative, flexible, sympathetic, forgiving, polite, trustworthy, appreciative, and affectionate.

**Conscientiousness/Impulsivity:** Conscientious individuals tend to be achievement-oriented, self-disciplined, highly organized, planful, cautious, consistent, and efficient.

**Openness to Experience/Closedness to Experience:** This dimension is associated with originality, flexibility, curiosity, independence, intelligence, imagination, wide interests, cultural refinement, courage, analytical thinking, and innovativeness.

**Neuroticism/Emotional Stability:** Individuals with high emotional stability are calm, steady, compliant, consistent, low in excitement but high in self-confidence. They typically have high life satisfaction and experience positive emotions. On the other hand, neuroticism is linked to depression, anxiety, irritability, insecurity, and moodiness.

In this study, the emotional Stability and openness to Experience personality dimensions from the Five Factor Model were excluded. Emotional stability was excluded due to concerns that its unstable nature might manipulate the results, leading to unreliable outcomes. Openness to experience was excluded due to insufficient findings in the literature.

In this study, data on participants' personality dimensions, levels of organizational dissent, and perceived organizational support were collected from white-collar and blue-collar employees across various sectors in Turkey.

There are organizational, relational, and individual variables that affect the level of organizational dissent. In this study, the individual variable of personality traits and the organizational variable of perceived organizational support were considered. Relational variables within the organization were not included, as they could not be directly observed.

When examining previous studies on the variables of this research, it is seen that while there are a few studies exploring the relationships between personality and organizational dissent, personality and perceived organizational support, and organizational dissent and perceived organizational support, no study in the literature has been found that investigates these three variables together.

Due to the limited number of studies in the literature, comprehensive research on the relationships between these variables and their effects on each other is lacking. It is anticipated that this study, which investigates the moderating role of perceived organizational support in the relationship between personality and organizational dissent, will provide valuable contributions to the literature and encourage senior management to reconsider their attitudes towards their employees.

Thus, it is expected that managers who care about the well-being and welfare of their employees will foster behavior in which employees act in favor of the organization, exhibit constructive dissent, work more diligently, and experience more positive emotions within the organization. Furthermore, the findings of this study may help organizations to employ personality types aligned with their desired leadership styles during recruitment, thereby enhancing leader-member interaction and contributing to the creation of a "winning organization" where happy managers and happy employees coexist.

Using data collected from 263 white- and blue-collar employees from various sectors at a single point in time, this study examined the relationships between personality dimensions, organizational dissent, and perceived organizational support under a single model. Based on the literature, the model analyzing the relationships among the variables was tested using PROCESS Macro. The findings revealed that extraversion was not significantly related to open and covert dissent, but had a significant relationship with external dissent. Perceived organizational support was found to play a moderating role in increasing articulated dissent and decreasing external dissent. The conscientiousness dimension did not show a significant relationship with any dissent behavior; however, perceived organizational support played a moderating role in increasing articulated dissent. Finally, the agreeableness dimension was significantly related to open, covert, and external dissent, but perceived organizational support did not have a moderating role in these relationships.

## GİRİŞ

Bireylerin kendilerine özgü zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel özellikleri bulunmaktadır ve bu özelliklerin çoğu karmaşık yapılara sahiptir. Bu karmaşık yapı ve özellikler kişilik olarak adlandırılmaktadır. Kişilik bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içeren bir kavramı ifade etmektedir (Morgan, 1984). Kişilik özellikleri zaman içerisinde değişebilmesine rağmen tutarlı ve kalıcıdır (Ewen, 2009). Bireylerin ağırlıklı olarak sahip oldukları kişilik boyutlarının özel hayatlarının yanı sıra iş hayatlarına da yön verdiğini ileri sürmek mümkündür. Örgütlerde çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin bilinmesi ve kişiliklerine uygun iş ya da birimlere yerleştirilmeleri (Güney, 2020) başka bir deyişle, bireylerin çalıştıkları mesleğe uygun kişilik özelliklerin sahip olması (Sarıtış, 1997) son derece önemlidir. Bu uyumun sağlanamadığı örgütlerde ortaya çıkan davranışlardan birisi örgütsel muhalefettir.

Muhalefet davranışı Türk Dil Kurumu (2011)'na göre "bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu" biçiminde tanımlanmaktadır. Bireyler farklı boyutlarda ve düzeylerde kişilik yapılarına sahip olsa da muhalefet davranışı göstermektedirler. Örgütsel muhalefet, örgütün hedeflerini etkin bir biçimde hayata geçirebilmesi için yönetim kademesine karşı yükseltelen bir ses olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu yükseltelen bu ses, örgüte egemen olmuş fikirlerin kırılmasına neden olabilmekte ve farklı fikirlerin öne çıkmasına katkı sağlamaktadır (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018).

Algılanan örgütsel destek kavramını oluşturan kuramlardan olan Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964; Emerson, 1962; Homans, 1961) Lider-Üye Etkileşim Kuramı (Haga, Graen ve Dansereau, 1986), Karşılıklılık Norm Kuramı (Gouldner, 1960) gibi kuramlar göstermiştir ki örgütlerin çalışanlarına olan tutumları bireylerin performanslarının yanında örgütsel muhalefet davranışını da etkilemektedir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyinin sergileyecekleri muhalefet davranışını etkileyeceğini aktarmaktadırlar. Bireylerin örgütleri tarafından önemsendikleri ve refahlarının düşünüldüğü yönünde bir algıya sahip olmaları durumunda örgütsel muhalefet davranışı sergilemeyeceği ya da sergileseler bile örgütün iyiliği ve kalkınması yönünde muhalefette bulunacakları düşünülebilir. Bununla birlikte bireylerin tam tersi bir algıya sahip olmaları halinde sessiz kalmayı tercih ettikleri ya da örgütlerinin aleyhine muhalefet davranışını sergilemeleri beklenebilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı Beş Faktör Kişilik Modelinde yer alan dışa dönüklük, sorumluluk ve yumuşak başlılık kişilik boyutlarının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisi ve bu ilişkide algılanan örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü tespit ederek hem literatüre katkıda bulunmak hem de yöneticilere önerilerde bulunmaktır. Beş Faktör Kişilik Modelinde yer alan duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik boyutlarının araştırmadan çıkarılması uygun görülmüştür. Duygusal denge kişilik boyutu istikrarlı bir kişilik özelliği olmaması nedeni ile araştırma sonuçlarını manipüle edebileceği ve sağlıklı sonuçlara ulaşamayacağı gerekçesi ile araştırmadan çıkarılmıştır. Deneyime açıklık boyutu hakkında ise literatürde yeterli bulguların olmaması nedeni ile çıkarılmıştır.

Bu araştırmada, katılımcıların kişiliklerine ait boyutlar, örgütsel muhalefet düzeyleri ve algıladıkları örgütsel destek düzeylerine ilişkin bilgiler Türkiye genelinde çeşitli sektörlerde çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanlardan alınan veriler ile belirlenmeye çalışılacaktır.

Örgütsel muhalefet düzeyini etkileyen örgütsel, ilişkisel ve bireysel değişkenler bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında bireysel değişken olan kişilik boyutu ve örgütsel değişken olan algılanan örgütsel destek düzeyi dikkate alınacaktır. Örgüt içerisindeki ilişkisel değişkenler ise doğrudan gözlemlenemedikleri için çalışmaya alınmamıştır.

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığında kişilik ve örgütsel muhalefet, kişilik ve algılanan örgütsel destek ve örgütsel muhalefet ve algılanan örgütsel destek arasında az sayıda da çalışmanın bulunduğu gözlenmekle birlikte literatürde söz konusu üç değişkenin bir arada kullanıldığı çalışmaya rastlanmamıştır.

Literatürde yer alan çalışma sayısı sınırlı olduğu için değişkenler arası ilişkiler ve bu ilişkilerin birbirlerine etkisi hakkında çok sayıda kapsamlı araştırma bulunamamıştır. Kişilik ve örgütsel muhalefet değişkenleri arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü araştıran bu çalışmanın sonuçlarının literatüre değerli bir katkı yapacağı ve üst kademe yöneticilerini kendi çalışanlarına yönelik davranışlarını değiştirme konusunda teşvik edeceği değerlendirilmektedir.

Dolayısıyla çalışanlarının refahını ve iyi oluşlarını düşünen yöneticilerin bu davranışları nedeni ile çalışanların örgütleri yararına hareket etmeleri, yapıcı muhalefet davranışı göstermeleri, daha fazla çalışmaları ve örgüt içerisinde daha pozitif duygu durumlarına sahip olmaları beklenmektedir. Bunlara ek olarak çalışmanın örgütlerin işe alım sürecinde örgütlerinde görmek istedikleri kişilik tiplerini istihdam ederek örgütlerinde kendi liderlik tiplerini daha iyi yansıtarak lider-üye etkileşiminde maksimum verimi alabilmelerine olanak sağlayarak mutlu yönetici-mutlu çalışan ortamının olduğu kazanan örgütü yaratma konusunda yardım edeceği değerlendirilmektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Muhalefet Davranışları

Son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında yapılan bazı çalışmalarda örgütsel yaşamın olumsuz yönlerinin ortaya konulduu görülmektedir (Appelbaum ve Shapiro, 2006). Örgütsel yaşamdaki olumsuz davranışlardan birisinin örgütsel muhalefet davranışı olduğu söylenebilmektedir. Kassing (1998) örgütsel muhalefet kavramını, çalışanın örgütünden bağımsız olarak tecrübe edilen duyguların sonucu olarak çelişkili düşüncelerin ve çatışmaların ifade edilmesi olarak tanımlamış ve örgütsel muhalefetin çok aşamalı bir süreç olduğunu aktarmıştır. Kassing (1997)'ye göre, çalışanların mevcut şartlardan hoşnut olmamaları sonucunda ortaya çıkan ve örgütteki kalıplaşmış oluşumdan ayrılmayı ifade eden protesto ve eleştiriler örgütsel muhalefet davranışının örnekleri arasında bulunmaktadır.

Kassing (1998), örgütsel muhalefet davranışlarını açık muhalefet, gizli muhalefet, dışsal muhalefet ve bilgi uçurma (whistleblowing) şeklinde ayırmıştır.

**Açık Muhalefet:** Açık muhalefet, bir örgütte çalışan kişinin karşıt düşüncesini, bir konu hakkındaki görüşünü, fikir ayrılıklarını örgütün üyesi olan, problemi çözebilecek ve olumsuz durumları ortadan kaldıracabilecek kişiye gidip doğrudan kendisini ifade etmesidir. Shapinpoor ve Matt (2007), örgütün dışına çıkmadan ya da doğrudan en üst seviyedeki yöneticiye gitmeden örgütün yararını dikkate alarak, örgüt düzeni içerisinde muhalefete cevap vermenin önemini vurgulamaktadır. Örgüt içi iletişimin babası olarak bilinen Charles Redding (1985) ise örgütün üyesi olan bir kişinin muhalif görüşlerinin örgüt içerisinde açık bir şekilde ifade edilebilmesi olarak tanımlamıştır. Kassing (1998) de Redding'e benzer bir şekilde muhalif görüşlerin doğrudan olarak örgüt içerisinde bulunan ilgili kişiye aktarılması şeklinde tanımlamıştır.

**Gizli Muhalefet (Latent):** Örgütsel muhalefetin diğer bir stratejisi olan gizli muhalefet, örgüt çalışanlarının çalıştığı örgütün kararları, uygulamaları ve örgüt içi meseleler hakkındaki muhalif görüşlerini, kendileri ile denk düzeyde olan iş arkadaşlarına ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998). Çalışanlar, muhalif düşüncelerinin doğrudan dile getirilmesinin riskli olabileceğini

anladığı zaman gizli muhalefet yapmaktadırlar (Kassing ve Avtgis, 1999). Garner (2009)'a göre, bireyin iş arkadaşına anlattığı problem hakkında herhangi bir çözüm için harekete geçse de geçmese de birbirlerine duygusal destek sağlamaktadırlar ve benzer düşüncede olan iş arkadaşlarıyla sır olarak birbirlerine paylaştıkları için grup kurmaktadırlar (Kassing ve Avtgis, 1999).

**Dışsal Muhalefet:** Dışsal muhalefet, çalışanın çatışmalı konu hakkındaki görüşlerini veya karşıt fikirlerini, sorunlarına cevap verebilecek kişiler yerine örgüt dışındaki aile üyelerine, iş dışındaki arkadaşlarına, herhangi bir yabancıya ya da eşine anlatması olarak tanımlanmaktadır. Bu muhalefet türünde karşıt görüşler ve fikirler 'bilgi uçurma' potansiyeli olan medya veya da politik kaynaklara aktarılmaz (Kassing ve Avtgis, 2001). Dışsal muhalefet yapan kişilerin, karşılaştıkları problem hakkında ürettikleri çözümler uygun ve yeterli olmayabilmektedir. Problem hakkında işe yarar, uygun ve probleme etkisi olabilecek yöneticilerle iletişim kuramaması ya da yöneticilere ulaşamaması dışsal muhalefet davranışının tetikleyicisi olmaktadır (Kassing, 1997).

**Bilgi Uçurma (Whistleblowing):** Near ve Miceli, ilk olarak 1985 yılında tanımlamıştır ve kelime kökeni olarak bilgi uçurma (whistleblowing), İngilizcedeki "to blow the whistle" yani ısıklı çalma anlamına gelmektedir. Örgütler için bilgi uçurma davranışı, çalışanların örgüt içerisinde meşru olmayan davranışlara maruz kaldıkları zaman ya da yasalara veya toplumun çoğu tarafından benimsenmiş etik ilkelere aykırı olan durumlarla karşılaştıkları zaman bu durumlardan etkilenebilecek ya da söz konusu durumları engelleyebilecek örgüt veya bireylere ifade etmeleri olarak tanımlanmıştır (Miceli ve Near, 1985).

Bilgi uçurma davranışı, birey-örgüt ilişkisinin dışında başka kurum ve kuruluşları da bu ilişkiye dahil etmesi ihtimali nedeniyle ve bu durumun bilgisine ulaşılamayacağı gerekçesiyle çalışmadan çıkarılmıştır.

## 1.2. Beş Faktör Kişilik Modeli

McCrae ve Costa (1992)'nin oluşturmuş olduğu Beş Faktör Kişilik Modeli ya da Büyük Beşli olarak bilinen ve kişiliği tanımlama ve boyutlarına ayırma çalışmalarına 1800'lü yılların başlarında başladığı bilinmektedir. 1880'li yılların başında Galton tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ise Beş Faktör Kişilik Modelinin temelini oluşturmaktadır.

Model dışadönüklük/içer dönüklük, yumuşak başlılık/düşmanlık, sorumluluk/dürtüsellik, deneyime açıklık/deneyime kapalılık ve nevroitiklik/duygusal denge şeklinde ifade edilen ve birbirine zıt iki kutuptan oluşan beş ayrı kişilik boyutunu tanımlamaktadır. Bu beş boyutu kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür:

**Dışadönüklük/içer dönüklük:** Konuşkanlık, girişkenlik, sosyal olma, kendine güven, aktif ve enerjik olma, hakkını savunma ve iddialı olma şeklindeki özelliklerle karakterize edilmektedir. Bu boyutun bir ucunda aşırı dışa dönükler, diğer ucunda ise, aşırı içer dönükler bulunmaktadır Düşük seviyede dışadönüklük gösteren içer dönük bireylerin, sessiz, durgun, çekingen ve utangaç kişilik özelliklerine sahip oldukları belirtilmiştir. Dışadönük bireyler toplum içinde son derece etkindirler ve kendilerini diğerlerine açma (self-disclosure) konusunda eğilimlidirler (John, 1990; Boz, 2012).

**Yumuşak Başlılık/Düşmanlık:** Uyumluluk ya da geçimlilik olarak da ifade edilen bu boyut olumlu sosyal ilişkiler geliştirebilen insancıl kişilerin sahip olduğu bir boyutu ifade etmektedir. Yüksek seviyede yumuşak başlılık gösteren bireylerin, işbirlikçi, esnek, sempatik, affedici, kibar, güvenilir, takdir edici ve sevecen kişiler olduğunu söylemek mümkündür. Uyumlu ve yumuşak başlı bireyler çatışma ve rekabetten hoşlanmazlar. Evde ailelerinden, örgütlerde ise yönetici ve iş arkadaşlarından daha fazla destek gören başarılı bireylerdir ve ekip çalışmasına yatkındırlar. Bu

boyutun diğer ucundaki bireylerin ise kuşkucu, hırçın, soğuk, tartışmaya eğilimli, huysuz ve kaba kişiler olduğunu söylemek mümkündür (John, 1990; Camgöz, 2009).

**Sorumluluk/Dürtüsellik:** Sorumluluk kişilik boyutu yüksek olan bireylerin sahip olduğu özellikleri başarı odaklı olma, öz-disiplin, yüksek düzeyde örgütlenme becerisi, planlı hareket edebilme, tedbirli olma, bütünlük içerisinde bulunma ve verimli olma şeklinde sıralamak mümkündür. Bu tür kişiler son derece kararlı tavırlar sergileyen, uzun süre çalışabilme kapasitesine sahip, değerleri olan ve etik kurallarına riayet eden kişilerdir. Başlanılan işi bitirebilmeyi başaran ve önce düşünüp sonra davranan insanlardır. Boyutun diğer ucundaki kişiler ise dağınık, dürtüsel, odaklanma sorunu olan kişilerdir. Karşılıklarına çıkan ilk engelde vazgeçer ve harekete geçme yerine ertelemeyi tercih ederler (John, 1990; Camgöz, 2009).

**Deneyime Açıklık/Deneyime Kapalılık:** Deneyime açıklık boyutu orijinallik, esneklik, meraklı olma, özgün olma, zeki olma, yüksek hayal gücü, geniş ilgi alanlarına sahip olma, kültürlü olma, bağımsızlık, cesaret, analitik düşünebilme, geleneksel olana meydan okuma, açık görüşlülük ve yenilikçilik şeklindeki özelliklerle ilişkilidir. Deneyime açıklık boyutu yüksek olan kişilerin bir diğer özelliği ise estetik değerlere ve entelektüel uğraşlara ilgi duymalarıdır. Deneyime açıklık boyutunun diğer ucu olan deneyime kapalılık yani gelenekçilik boyutu ise, kuralcılık, otoriteye itaatkarlık, geleneksel olana/bilinene ilgi, sığlık, sade görüşler, dar ilgi ve merak alanları, zayıf hayal kurma becerisi şeklindeki özellikler ile tanımlanmaktadır (John, 1990).

**Nevrotiklik/Duygusal Denge:** Duygusal denge düzeyi yüksek olan bireyler sakin, durağan, uysal, istikrarlı, heyecan seviyesi düşük ancak öz güveni yüksek kişilerdir. Yaşam doyumları yüksek olduğu gibi olumlu duygulanım yaşayan bireyler olarak tanınırlar. Duygusal denge boyutunun diğer ucu olan nevrotiklik ise depresif, gergin, kaygılı, sinirli, güvensiz ve huysuz olma ile ilişkilendirilmektedir. Nevrotik kişiler olumsuz bir duygu durum içerisinde yaşadıklarından diğer insanlarla ilişki kurmakta güçlük yaşayan, öz-saygı düzeyi düşük, stresli ve yoğun fiziksel sağlık sorunları yaşayan kişilerdir. İş ortamında nevrotik kişilerin devamsızlık, iş yapmaktan kaçınma ve işi bırakma eğilimi gibi olumsuz davranışlar sergilediği, yaşadıkları olumsuz duygulanımların da etkisiyle sabit performans sürdürmekte zorlandıklarını görülmektedir (John, 1990; Camgöz, 2009; Boz, 2012).

### 1.3. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek kavramını literatüre ilk kazandıran teorisyenler Eisenberg ve arkadaşlarıdır (1986). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte katkılarının örgüt tarafından takdir edildiğini hissetmesi, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılandığını ve iyi oluşlarına örgütün dikkat etmesi olarak tanımlanmıştır (Eisenberg vd., 1986). Bu tanım Blau (1964) ve karşılıklık ilkesine göre sosyal değişim kuramına dayanmaktadır (Gouldner, 1960). Çalışanlar algıladıkları destek karşısında karşılıklılık ilkesine göre zorunluluk hissi içerisinde girmektedirler ve almış oldukları karşısında örgütlerini hedeflerine ulaştırmak için gerekli her tutumu sergileyebilmektedirler (Eisenberg vd., 1986). Özdevecioğlu (2003) algılanan örgütsel desteği örgüt içerisinde bireylerin kendilerini güvende ve örgütün varlığını her durumda arkalarında hissetmeleri olayı olarak tanımlamaktadır. Örgütün üst kademe yöneticilerinin çalışanların emeklerine karşılık olarak vermiş oldukları ödüller ve sosyo-duygusal ihtiyaç olarak gösterilmekte olan saygı duyulma, övgü ve onaylanma gibi unsurların karşılanması olarak ifade edilmektedir (İplik vd., 2014).

Örgütsel destek algısı yüksek bireyler, performanslarının örgütleri tarafından ödüllendirileceğini, fark edileceğini, saygınlık ve sosyal ihtiyaçların karşılanacağı yönünde beklentiler oluşturmaktadır (Eisenberg vd., 1997). Çalışanların örgütleri tarafından değer görmesi, destek görmesi ve yalnız bırakılmaması örgütleri ile kurdukları bağları güçlendiren unsurlardır.

Sosyal Değişim Teorisine göre çalışanlar algıladıkları örgütsel desteğin karşılığını daha fazla ve daha özverili çalışarak vermeye çalışırlar (Turunç ve Çelik, 2010). Çalışanlar ortaya koydukları emeğin örgütleri tarafından yeterince değer görmediğini ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarının önemsenmediğini hissettikleri durumlarda ise algıladıkları örgütsel desteğin düzeyi azalmakta ve karşılıklılık ilkesi gereği yükledikleri zorunlulukların zayıfladığı görülmektedir. Çalışanlar, karşı karşıya geldikleri bu durum karşısında işe gelmeme davranışı göstererek örgüt ile olan bağlarını zayıflatmakta ve başka bir iş arama ya da emeklilik isteme eğilimi sergilemektedir (Eisenberg vd., 1997).

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Dışa dönüklük, sorumluluk ve yumuşak başlılık kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini ve bu ilişkide algılanan örgütsel destek algısının düzenleyici rolünü tespit etmek amacı ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi doğrultusunda aşağıda aktarılan hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Beş faktör kişilik modelindeki dışa dönüklük boyutunun açık muhalefet davranışıyla pozitif yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Beş faktör kişilik modelindeki dışa dönüklük boyutunun gizli muhalefet davranışıyla negatif yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Beş faktör kişilik modelindeki dışa dönüklük boyutunun dışsal muhalefet davranışıyla negatif yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Beş faktör kişilik modelindeki sorumluluk boyutunun açık muhalefet davranışıyla pozitif yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Beş faktör kişilik modelindeki sorumluluk boyutunun gizli muhalefet davranışıyla negatif yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Beş faktör kişilik modelindeki sorumluluk boyutunun dışsal muhalefet davranışıyla negatif yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**H<sub>7</sub>:** Beş faktör kişilik modelindeki yumuşak başlılık boyutunun açık muhalefet davranışıyla negatif yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**H<sub>8</sub>:** Beş faktör kişilik modelindeki yumuşak başlılık boyutunun gizli muhalefet davranışıyla negatif yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**H<sub>9</sub>:** Beş faktör kişilik modelindeki yumuşak başlılık boyutunun dışsal muhalefet davranışıyla pozitif yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**H<sub>10</sub>:** Beş faktör kişilik modelinde yer alan dışa dönüklük boyutu ile açık muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde dışa dönüklük boyutunun açık muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

**H<sub>11</sub>:** Beş faktör kişilik modelinde yer alan dışa dönüklük boyutu ile gizli muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde dışa dönüklük boyutunun gizli muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.



**H<sub>12</sub>:** Beş faktör kişilik modelinde yer alan dışa dönüklük boyutu ile dışsal muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde dışa dönüklük boyutunun dışsal muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

**H<sub>13</sub>:** Beş faktör kişilik modelinde yer alan sorumluluk boyutu ile açık muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde sorumluluk boyutunun açık muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

**H<sub>14</sub>:** Beş faktör kişilik modelinde yer alan sorumluluk boyutu ile gizli muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde sorumluluk boyutunun gizli muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

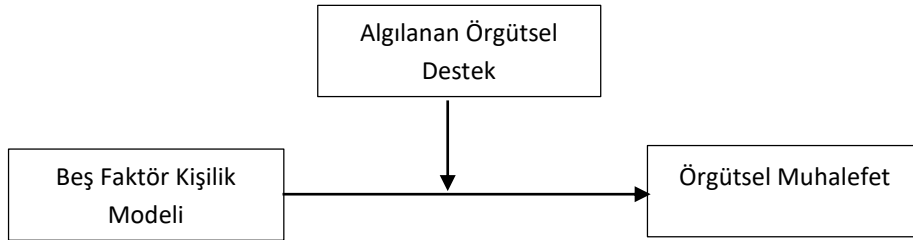
**H<sub>15</sub>:** Beş faktör kişilik modelinde yer alan sorumluluk boyutu ile dışsal muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde sorumluluk boyutunun dışsal muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

**H<sub>16</sub>:** Beş faktör kişilik modelinde yer alan yumuşak başlılık boyutu ile açık muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde yumuşak başlılık boyutunun açık muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

**H<sub>17</sub>:** Beş faktör kişilik modelinde yer alan yumuşak başlılık boyutu ile gizli muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde yumuşak başlılık boyutunun gizli muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

**H<sub>18</sub>:** Beş faktör kişilik modelinde yer alan yumuşak başlılık boyutu ile dışsal muhalefet arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan bireylerde yumuşak başlılık boyutunun dışsal muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir. Araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



## 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmaya, çeşitli illerde yaşamakta olan, kamu ve özel sektörlerde çalışmayı sürdüren mavi ve beyaz yaka çalışanlar katılmıştır. Katılımcılara kartopu yöntemi ile ulaşılarak, çalışma için oluşturulan ölçeğin çevrimiçi versiyonu iletilmiştir. Çevrimiçi olarak dağıtılan ölçeklere 308 kişi tarafından cevap verilmiştir. Örneklem üzerinden yapılan analizler doğrultusunda aykırı değerlerin bulunması sebebi ile 263 kişi ile çalışmaya devam edilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışma kapsamında nicel yöntemlerin temel alınacağı için verilerin bir kerede anket yöntemi ile aynı katılımcılardan toplanması ve bu verilen SPSS 25 ve AMOS 18 adlı istatistik uygulamalarının yardımı ile gerekli analizlerin yapılması planlanmıştır. Bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'nun 14.11.2022 tarih ve E-35853172-300-0000251433 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Kullanılan ölçekler:

**Büyük Beş-50 Kişilik Testi:** Goldberg (1992)'in geliştirmiş olduğu ve Tatar (2017)'in Türkçe uyarlamasını yapmış olduğu "Büyük Beş-50 Kişilik Testi" kullanılmıştır. 50 maddelik ölçek, çalışmaya katılan katılımcıların kişilik özelliklerini ölçmek için 5'li Likert ölçeği (1= Hiç Uygun Değil, 5= Çok Uygun) yapısında oluşturulmuştur. Çalışmaya katılan katılımcıların elde ettikleri puanların ne kadar yüksek olduğu o kişilik boyutuna ne kadar sahip olduğu ya da düşük ise ne kadar sahip olmadığını göstermektedir.

**Örgütsel Muhalefet Ölçeği:** Kassing (1998)'in "Development and The Validation of The Organizational Dissent Scale" adlı çalışması ile geliştirdiği ve Ötken ve Cenki (2013)'nin Türkçe'ye uyarlamasını yapmış oldukları örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. 20 maddelik ölçek, çalışmaya katılan bireylerin örgütsel muhalefet seviyelerini ölçmek için 5'li Likert yapısında oluşturulmuştur (1= Tamamen Katılıyorum, 5= Hiç katılmıyorum).

**Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği:** Bu çalışmada ise Yokuş (2006)'un yapmış olduğu çalışmada bir madde daha ekleyerek oluşturduğu 9 maddelik ölçek formu kullanılmıştır. Bu ölçek 7'li Likert formunda oluşturulmuştur. (1= Kesinlikle Katılıyorum, 7= Kesinlikle Katılmıyorum).

## 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 3.1. Demografik Özelliklere ve Normal Dağılıma İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini 263 kişiden oluşmaktadır. Söz konusu örnekleme frekans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların yaş ortalaması 29,64 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %54,4'ü kadın olmakla birlikte %45,6'sı ise erkek katılımcıdır. Eğitim durumlarına göre ise %1,5'i ön lisans ve öncesi, %73,8'i lisans ve %24,7'si ise lisansüstü ve sonrası olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları sektörler ise şu şekildedir: madencilik ve taş ocaklığı %0,4; imalat %29,3; inşaat %1,1; toptan ve perakende ticaret %1,9; ulaştırma ve depolama %0,4; konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri %1,9; bilgi ve iletişim %3; finans ve sigorta faaliyetleri %1,5; mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler %3,8; idari ve destek hizmet faaliyetleri %1,5; eğitim %19,4; insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri %35,7 olduğu görülmüştür. Çalışma sürelerine göre analiz edildiğinde ise 1 yıldan az çalışanlar %22,8; 1-5 yıl arasında çalışanlar %46,4; 5-10 yıl arasında çalışanlar %25,5; 11-15 yıl arasında çalışanlar %2,3; 16-20 yıl arasında çalışanlar %1,5; 20 yıl ve daha fazla çalışanların %1,5 olduğu analizlerin ardından bulunmuştur. Katılımcıların %19'u kamuda çalışırken %81'i ise özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların %3,4'ü yönetici iken geri kalan %96,6 ise yönetici olmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılanların %4,9'si mavi yaka çalışma grubunda olduklarını ifade ederken geri kalan %95,1 ise beyaz yaka grubunda çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların çalıştıkları örgütlerde herhangi bir şikâyet mekanizması bulunanların %68,8 bulunmayanların ise %31,2 oldukları dağıtılan anketler sonucunda bulunmuştur.

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek adına normallik testi uygulanmıştır. Veri setinin basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 2$  aralığı gösterge olarak kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2003). Aşağıda yer alan

Tablo 1’de yer alan veriler doğrultusunda elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 1: Değişkenlere Ait Normallik Değerleri**

Değişkenler ve Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>Büyük Beş 50-Kişilik Testi</b>				
Dışa Dönüklük	4.09	.03	-1.13	1.01
Yumuşak Başlılık	4.06	.03	-.81	.36
Sorumluluk	4.21	.02	-.92	1.84
Duygusal Tutarlılık	3.88	.04	-.63	.29
Yeni Deneyimlere Açıklık	4.05	.02	-.38	-.06
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	4.35	.07	-.13	-1.4
<b>Örgütsel Muhalefet</b>				
Açık Muhalefet	2.79	.05	.16	-1.11
Gizli Muhalefet	2.85	.04	.26	-.56
Dışsal Muhalefet	3.12	.08	.08	-1.39

### 3.2. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenlerin ve bu değişkenleri oluşturan boyutların istikrarlı biçimde ölçülüp ölçülmediğinin belirlenebilmesi amacı ile güvenirlilik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik analizi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 2 ile aktarılmıştır.

**Tablo 2: Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Beş Büyük-50 Kişilik Testi		50	0.91
	Dışa Dönüklük	10	0.89
	Yumuşak Başlılık	10	0.89
	Sorumluluk	10	0.75
	Yeni Deneyimlere Açıklık	10	0.90
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	Duygusal Tutarlılık	10	0.75
	Açık Muhalefet	10	0.93
	Gizli Muhalefet	4	0.63
	Dışsal Muhalefet	6	0.95
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği		8	0.87

Güvenirlilik analizleri verilen ölçeklere aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanan ölçeklere ait bulgular aşağıda yer verilen Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3: DFA Sonuçları**

Uyum Endeksleri	Beş Büyük-50 Kişilik Testi	Örgütsel Muhalefet Ölçeği	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği
$\chi^2 /df$	2.18	3.30	3.39
GFI	0.73	0.81	0.98
CFI	0.83	0.90	0.98
RMSEA	0.06	0.09	0.09
NFI	0.73	0.87	0.97

### 3.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan örnekleme ait demografik değerler, tahmin ve sonuç değişkenleri arasında korelasyon analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen korelasyon analizinde kategorik değişkenlerin varlığı nedeni ile Spearman korelasyon katsayılarının ve Cohen (1998) tarafından önerilmiş olan kritik değerlerin dikkate alınmasına karar verilmiştir. Kritik değerler,  $r = 0.90-1.00$  (çok güçlü),  $r = 0.70-0.89$  (güçlü),  $r = 0.50-0.69$  (orta),  $r = 0.26-0.49$  (zayıf),  $r = 0.00-0.25$  (çok zayıf). Söz konusu başlık çerçevesinde ise çalışmada kullanılan değişkenler arasında var olabilecek ilişkileri tespit etmek amacı ile uygulanmış olan korelasyon analizine ait bulgular sırasıyla Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6 ile aktarılmıştır.

**Tablo 4: Demografik ve Tahmin Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Cinsiyet	1												
2.Eğitim Durumu	-.64	1											
3.Kurumun Statüsü	.21**	-.07	1										
4.Çalışılan Sektör	-.59**	.15*	-.33**	1									
5.Çalışma Süresi	-.59**	-.01	-.07	-.45**	1								
6.Kurumdaki Pozisyon	.34**	-.13	-.03	.06	-.16**	1							
7.Çalışma Grubu	-.38	.07	-.02	.06	-.10	.05	1						
8.Şikayet Mekanizması	-.08	.23**	.11	.11	-.04	.03	-.03	1					
9.Dışa Dönüklük	.04	-.11	.21**	-.11	.08	.11	.15*	-.09	1				
10.Yumuşak Başlılık	-.60**	.02	-.09	.54**	.30**	.00	.04	-.03	.13*	1			
11.Sorumluluk	-.22	-.01	-.00	.13*	-.03	.08	.04	-.00	.41**	.38**	1		
12.Duygusal Denge	.34**	-.15**	.15	-.37**	.29**	.07	.00	-.07	.57**	-.26**	.31**	1	
13. Deney. Açık.	.02	.09	.09	-.10	.13*	.10	.05	.02	.62**	.03	.44**	.43**	1

**Tablo 5: Demografik ve Sonuç Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Cinsiyet	1										
2.Eğitim Durumu	-.064	1									
3.Kurumun Statüsü	.21**	-.07	1								
4.Çalışılan Sektör	-.59**	.15*	-.33**	1							
5.Çalışma Süresi	-.59**	-.01	-.07	-.45**	1						
6.Kurumdaki Pozisyon	.34**	-.13*	-.03	.06	-.16**	1					
7.Çalışma Grubu	-.38	.07	-.02	.06	-.10	.05	1				
8.Şikayet Mekanizması	-.08	.23**	.11	.11	-.04	.03	-.03	1			
9.Açık Muhalefet	-.26**	-.13*	-.19**	.41**	-.43**	.13*	.01	.01	1		
10.Gizli Muhalefet	-.24**	.09	-.17**	.23**	-.19**	-.13*	-.02	.06	.39*	1	
11.Dışsal Muhalafet	.51**	.09	.27**	-.57*	.42**	-.04	.05	-.03	-.54**	-.32**	1

**Tablo 6: Tahmin ve Sonuç Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Dışa Dönüklük	1								
2.Yumuşak Başlılık	.13*	1							
3.Sorumluluk	.41**	.38**	1						
4.Duygusal Denge	.57**	-.26*	.31**	1					
5. Deney. Açık.	.62**	.03	.44**	.43**	1				
6.Algılanan Ö.D.	.10	.29**	-.02	.22**	.21**	1			
7.Açık Muhalefet	.00	.27**	.07	-.19	-.16**	-.74**	1		
8.Gizli Muhalefet	-.10	.20**	.05	-.11	-.07	-.22**	.39**	1	
9.Dışsal Muhalefet	-.25**	-.43**	-.05	.39**	.25**	.62**	-.54**	-.32**	1

### 3.4. Hipotez Testine İlişkin Sonuçlar

Araştırma bağlamında oluşturulan hipotezlerin Process Macro (Hayes, 2018) programı aracılığı ile düzenleyicilik etki analizinin uygulanmasına, değerlendirilmesine ve bulgularına yer verilmesi uygun bulunmuştur.

Dışa dönüklük, sorumluluk ve yumuşak başlılık kişilik özellikleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasında var olan bağlantı üzerinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisinin test edildiği araştırma modelinde dışa dönüklük, sorumluluk ve yumuşak başlılık boyutlarının açık, gizli ve dışsal muhalefet davranışları üzerindeki direkt etkisine ve sonrasında algılanan örgütsel desteğin de dahil edilerek düzenleyicilik etkisine bakılmıştır.

İlk aşamada dışadönüklük boyutu ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Dışa dönüklük boyutunun açık muhalefet üzerindeki etkisinin zayıf ve istatistiksel olarak ( $b = -0.01$ ,  $SE(b) = 0.96$ ,  $t = -0.14$ ,  $p > 0.05$ ) anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi dahil edildiğinde güçlü ve istatistiksel olarak ( $b = 0.34$ ,  $SE(b) = 0.05$ ,  $t = 6.1$ ,  $p < 0.01$ ); LLCI [0.23]; ULCI [0.45] anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre, dışa dönüklük ile açık muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için araştırmanın birinci hipotezi reddedilmiştir ancak algılanan örgütsel destek bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu için araştırmanın onuncu hipotezi kabul edilmiştir.

Dışa dönüklük boyutunun gizli muhalefet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak ( $b = 0.13$ ,  $SE(b) = 0.75$ ,  $t = 1.73$ ,  $p > 0.05$ ) anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi dahil edildiğinde istatistiksel olarak ( $b = 0.06$ ,  $SE(b) = 0.06$ ,  $t = 0.88$ ,  $p > 0.05$ ); LLCI [-0.07]; ULCI [0.19] anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre, dışa dönüklük ile gizli muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için araştırmanın ikinci hipotezi ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı için araştırmanın on birinci hipotezi de reddedilmiştir.

Dışa dönüklük boyutunun dışsal muhalefet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak negatif yönde ( $b = -0.55$ ,  $SE(b) = 0.13$ ,  $t = 0.25$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi dahil edildiğinde istatistiksel olarak ( $b = -0.22$ ,  $SE(b) = 0.09$ ,  $t = -2.31$ ,  $p < 0.05$ ); LLCI [-0.41]; ULCI [-0.03] anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre, dışa dönüklük ile dışsal muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için araştırmanın üçüncü hipotezi ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu için araştırmanın on ikinci hipotezi de kabul edilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 7'de tüm sonuçlara yer verilmiştir.



**Tablo 7: Dışa Dönüklük-Örgütsel Muhalefet-Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

Hipotezler	B	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Dışa Dönüklük-Açık Muhalefet	-0.01	0.96	-0,14	>0.05		
Dışa Dönüklük-Açık Muhalefet- Algılanan Örgütsel Destek	0.34	0.05	6.1	<0.01	0.23	0.45
Dışa Dönüklük-Gizli Muhalefet	0.13	0.75	1.73	>0.05		
Dışa Dönüklük-Gizli Muhalefet- Algılanan Örgütsel Destek	0.06	0.06	0.88	>0.05	-0.07	0.19
Dışa Dönüklük-Dışsal Muhalefet	-0.55	0.13	0.25	<0.01		
Dışa Dönüklük-Dışsal Muhalefet-Algılanan Örgütsel Destek	-0.22	0.09	-2.31	<0.05	-0.41	-0.03

İkinci aşamada sorumluluk boyutu ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Sorumluluk boyutunun açık muhalefet üzerindeki temel etkisinin zayıf ve istatistiksel olarak ( $b = -0.16$ ,  $SE(b) = 0.13$ ,  $t = -1.20$ ,  $p > 0.05$ ) anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi dahil edildiğinde güçlü ve istatistiksel olarak ( $b = 0.33$ ,  $SE(b) = 0.08$ ,  $t = 4.1$ ,  $p < 0.01$ ); LLCI [0.17]; ULCI [0.49] anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre, sorumluluk boyutu ile açık muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için araştırmamızın dördüncü hipotezi reddedilmiştir ancak algılanan örgütsel destek bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu için araştırmamızın on üçüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Sorumluluk boyutunun gizli muhalefet üzerindeki etkisinin zayıf ve istatistiksel olarak ( $b = -0.08$ ,  $SE(b) = 0.10$ ,  $t = -0.82$ ,  $p > 0.05$ ) anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi dahil edildiğinde de istatistiksel olarak ( $b = 0.01$ ,  $SE(b) = 0.09$ ,  $t = 0.11$ ,  $p > 0.05$ ); LLCI [-0.17]; ULCI [0.19] anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre, sorumluluk boyutu ile gizli muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için araştırmamızın beşinci hipotezi ve algılanan örgütsel destek bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı için araştırmamızın on dördüncü hipotezi de reddedilmiştir.

Sorumluluk boyutunun dışsal muhalefet üzerindeki etkisinin zayıf ve istatistiksel olarak ( $b = 0.17$ ,  $SE(b) = 0.19$ ,  $t = 0.92$ ,  $p > 0.05$ ) anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi dahil edildiğinde de istatistiksel olarak ( $b = -0.00$ ,  $SE(b) = 0.13$ ,  $t = -0.04$ ,  $p > 0.05$ ); LLCI [-0.27]; ULCI [0.26] anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre, sorumluluk boyutu ile dışsal muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için araştırmamızın altıncı hipotezi ve algılanan örgütsel destek bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı için araştırmamızın on beşinci hipotezi de reddedilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 8'de tüm sonuçlar aktarılmıştır.

**Tablo 8: Sorumluluk-Örgütsel Muhalefet-Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

Hipotezler	B	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sorumluluk-Açık Muhalefet	-0.16	0.13	-1.20	>0.05		
Sorumluluk-Açık Muhalefet-Algılanan Örgütsel Destek	0.33	0.08	4.1	<0.01	0.17	0.49
Sorumluluk-Gizli Muhalefet	-0.08	0.10	-0.82	>0.05		
Sorumluluk-Gizli Muhalefet-Algılanan Örgütsel Destek	0.01	0.09	0.11	>0.05	-0.17	0.19
Sorumluluk-Dışsal Muhalefet	0.17	0.19	0.92	>0.05		
Sorumluluk- Dışsal Muhalefet-Algılanan Örgütsel Destek	-0.00	0.13	-0.04	>0.05	-0.27	0.26

Hipotez testlerinin son aşamasında yumuşak başlılık boyutu ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yumuşak başlılık boyutunun açık muhalefet davranışı üzerindeki temel etkisinin negatif yönde ve istatistiksel olarak ( $b = -0.40$ ,  $SE(b) = 0.08$ ,  $t = -4.63$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi dahil edildiğinde de istatistiksel olarak ( $b = 0.06$ ,  $SE(b) = 0.05$ ,  $t = 1.18$ ,  $p > 0.05$ ); LLCI [-0.04]; ULCI [0.17] anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre, yumuşak başlılık boyutu ile açık muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için araştırmanın yedinci hipotezi kabul edilmiştir ancak algılanan örgütsel destek bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı için araştırmanın on altıncı hipotezi reddedilmiştir.

Yumuşak başlılık boyutunun gizli muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin negatif yönde ve istatistiksel olarak ( $b = -0.23$ ,  $SE(b) = 0.07$ ,  $t = -3.42$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi dahil edildiğinde ise istatistiksel olarak ( $b = 0.04$ ,  $SE(b) = 0.06$ ,  $t = 0.74$ ,  $p > 0.05$ ); LLCI [-0.07]; ULCI [0.17] anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre, yumuşak başlılık boyutu ile gizli muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için araştırmanın sekizinci hipotezi kabul edilmiştir ancak algılanan örgütsel destek bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı için araştırmanın on yedinci hipotezi reddedilmiştir.

Yumuşak başlılık boyutunun dışsal muhalefet davranışı üzerindeki etkisinin güçlü istatistiksel olarak ( $b = 0.91$ ,  $SE(b) = 0.11$ ,  $t = 7.86$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi dahil edildiğinde ise istatistiksel olarak ( $b = -0.04$ ,  $SE(b) = 0.08$ ,  $t = -0.56$ ,  $p > 0.05$ ); LLCI [-0.22]; ULCI [0.12] anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, yumuşak başlılık boyutu ile dışsal muhalefet davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için araştırmanın dokuzuncu hipotezi kabul edilmiştir ancak algılanan örgütsel destek bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı için araştırmanın on sekizinci hipotezi reddedilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 9'da tüm sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 9: Yumuşak Başlılık-Örgütsel Muhalefet-Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri Arasındaki İlişkiler**

Hipotezler	B	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Yumuşak Başlılık-Açık Muhalefet	-0.40	0.08	-4.63	<0.01		
Yumuşak Başlılık-Açık Muhalefet- Algılanan Örgütsel Destek	0.06	0.05	1.18	>0.05	-0.04	0.17
Yumuşak Başlılık-Gizli Muhalefet	-0.23	0.07	-3.42	<0.01		
Yumuşak Başlılık-Gizli Muhalefet- Algılanan Örgütsel Destek	0.04	0.06	0.74	>0.05	0.07	0.17
Yumuşak Başlılık-Dışsal Muhalefet	0.91	0.11	7.86	<0.01		
Yumuşak Başlılık-Dışsal Muhalefet- Algılanan Örgütsel Destek	-0.04	0.08	-0.56	>0.05	-0.22	0.12

### 3.5. Ek Analizler

Söz konusu alt başlıkta hipotez testlerinin ardından yapılması gerekli görülmüş ek analizler aktarılacaktır. Çalışmanın hipotezleri doğrultusunda örgütsel muhalefet davranışlarının kişilik boyutlarına göre ayrışma beklenmiştir ve bu amaçla hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Ancak demografik değişkenler ile sonuç değişkenleri arasında gerçekleştirilmiş olan korelasyon analizlerinin ardından çıkan sonuçlara göre örgütsel muhalefet davranışlarında cinsiyetlere göre bir ayrışmanın söz konusu olabileceği varsayılmıştır. Bu nedenle örgütsel muhalefet davranışları ile cinsiyetler arasında t-test gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 10'da kadın ve erkeklerin örgütsel muhalefet davranış düzeylerinin karşılaştıran t testi tablosu verilmiştir.

**Tablo 10: T-Testi Analizi Bulguları**

Muhalefet Davranışı	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Açık Muhalefet	Kadın	143	3.01	0.95	4.36	261	0.00
	Erkek	120	2.53	0.81			
Dışsal Muhalefet	Kadın	143	2.51	1.07	-9.55	243.39	0.00
	Erkek	120	3.85	1.17			
Gizli Muhalefet	Kadın	143	3.01	0.74	4.12	261	0.00
	Erkek	120	2.65	0.64			

Kadın ve erkeklerin örgütsel muhalefet davranışlarının karşılaştırılması için yapılan t testinin ardından kadın ve erkeklerin gösterdikleri muhalefet davranışlarının farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, açık muhalefet için (t 0.05: 261 =4.36), dışsal muhalefet için (t 0.05: 243.39 =-9.55), gizli muhalefet için (t 0.05: 261 =4.12) biçiminde bulunmuştur. Kadınların açık muhalefet davranış düzeyleri ( $\bar{X}$ =3.01) erkeklerin açık muhalefet davranış düzeylerinden ( $\bar{X}$ =2.53) yüksektir. Kadınların dışsal muhalefet davranış düzeyleri ( $\bar{X}$ =2.51) erkeklerin dışsal muhalefet davranış düzeylerinden ( $\bar{X}$ =3.85) düşüktür. Kadınların gizli muhalefet davranış düzeyleri ( $\bar{X}$ =3.01) erkeklerin gizli muhalefet

davranış düzeylerinden ( $\bar{X}=2.65$ ) yüksektir. Bu sonuçlar doğrultusunda kişilik boyutlarına göre farklılık gösteren örgütsel muhalefet davranışlarının aynı zamanda cinsiyet değişkeninden de etkilenme olasılığının olduğu da gelecek araştırmacılara öneriler olarak sunulmaktadır.

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma bağlamında test edilen dışadönüklük boyutu ile açık muhalefet davranışı arasındaki ilişki literatürün aksine bir sonuç vermiştir ve bir direkt etki bulunamamıştır. Çalışmanın örnekleminin dışa dönük boyutundan aldıkları puanların yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır ancak açık muhalefet davranışı ile aralarında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu durumun nedeni olarak ise örneklemin büyük çoğunluğu özel sektörde çalışıyor olmasına rağmen örgüt içi politikaların ve yöneticilerin kamu kurumlarında olduğu gibi açık muhalefet davranışını kısıtlayan tutumlar izliyor olması ihtimali anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmasını engelleyen ve gözlemlenemeyen örgüt içi faktör olarak düşünülmektedir. Söz konusu ilişkiye dahil edilen algılanan örgütsel destek düzenleyici değişkeninin literatürde yer alan bulgular ile denk düştüğü (Özer, 2014; Kılıçaslan, Derin ve İlkım 2022) ve dışa dönük bireylerin örgütsel destek görmeleri durumunda açık muhalefet davranışı göstermesinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin çalıştıkları örgütlerde yer alan örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları gibi faktörlerin olumlu olması sonucunda örgütsel destek kuramına göre bireylerin örgütlerinin gelişimine katkı sağlamak için değişimin gerekli olduğu yerler hakkındaki fikirlerini dile getirmesi beklenmektedir (Eisenberg vd., 1986).

Dışa dönüklük boyutu ile gizli muhalefet davranışları arasındaki ilişki oluşturulurken bahsi geçilmiş olan dışa dönüklük kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarına karşı fikirlerini dile getirmesi beklenmiştir ancak literatür (Haydaroglu ve Besler, 2021) ve belirlenen hipotez ile bağdaşmayan sonuçlar bulunmuştur. Dışa dönük bireylerin örgüt içerisinde karşı fikirlerini çalışma arkadaşları ile paylaşmadığı ortaya çıkmıştır. Kılıçaslan vd. (2022) ve Özkan ve Boz (2018) yapmış oldukları çalışmalarda dışa dönüklük boyutu ve gizli muhalefet davranışı arasında istatistiksel olarak pozitif anlamlı ilişki buldukları ve Özer (2014) ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Araştırma kapsamında bireylerin hem gizli muhalefet davranışı göstermedikleri hem de algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide bir düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dışa dönüklük boyutu ile dışsal muhalefet davranışı arasındaki ilişkide literatürde yer alan kişilik özellerine göre (John, 1990) bireylerin dışa dönük olması durumunda yaşadığı sıkıntıları örgüt dışarısında yer alan arkadaşlarına ve aile bireyelerine ifade etmesi beklenmiştir. Ortaya çıkan bulgulara göre dışadönüklük boyutu bireylerin dışsal muhalefet davranışları üzerinde negatif ve zayıflatıcı etki yaratmıştır. Şöyle ki, söz konusu bireyler dışa dönük olmasına rağmen dışsal muhalefet yapmayı tercih etmemişlerdir. Aynı zamanda algıladıkları örgütsel destek seviyesinin de yüksek olması ile katılımcıların açık muhalefeti tercih ettiği, yaşadığı sıkıntıları örgüt içerisinde dile getirdikleri ve dışsal muhalefet davranışı üzerinde negatif etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmanın modelinde yer alan hipotezlerin ikinci aşaması oluşturulurken sorumluluk boyutu ile örgütsel muhalefet davranışları ilişkisi üzerinde durulmuştur. Sprague ve Ruud (1998), sorumlu kişilik özellikleri yüksek olan bireylerin dikkatli, titiz ve örgüt içerisindeki verimsizlikleri görebilecek kapasitede bireyler oldukları için muhalefet etmeye yatkın olduklarını belirtmişlerdir. Literatürde yer alan çalışmalar da (Ötken ve Cenççi, 2013; Haydaroglu ve Besler, 2021) sorumluluk kişilik boyutunun açık muhalefeti açıkladığı yönündeki destekleyici sonuçlarını aktarmışlardır. Sorumluluk boyutu ile algılanan örgütsel destek ilişkisine bakıldığında literatürde sorumlu kişilik boyutunun arttıkça bu kişilerin algıladıkları örgütsel desteğin de arttığı yönünde bulgulara

ulaşmıştır (Özer, 2014; Özkan ve Boz, 2018; Kılıçaslan vd., 2022). Çalışmanın hipotezleri oluşturulurken literatür ve var olan bulgular göz önünde bulundurulmasına rağmen söz konusu çalışmaların aksine sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara sorumluluk boyutunun açık, gizli ve dışsal muhalefet üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı yönünde olmuştur. Düzenleyici etkiyi dahil etmeden bunun nedeninin kişiliğin ayrı boyutlar ile ölçülse de boyutların bir araya gelerek bireylerin yaşamlarını etkilemesi biçiminde bireysel değişkenler ile açıklamak mümkün gözükmemektedir. Söz konusu ilişkiye algılanan örgütsel destek değişkeni düzenleyici etken olarak dahil edildiğinde ise sorumluluk boyutu ile gizli ve dışsal muhalefet davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bireylerin algıladıkları örgütsel destek seviyesi arttığında açık muhalefet davranışı gösterdiği anlamlı bir şekilde istatistiksel olarak karşımıza çıkmaktadır. Sorumluluk kişilik boyutu yüksek bireylerin bahsi geçtiği üzere dikkatli, titiz ve verimli olma çabaları hem bireysel olarak hem de örgütleri üzerinden de bu kişilik özelliklerini yansıtmaktadırlar. Sorumluluk sahibi kişiler kendilerinin, çevrelerinin ve örgütlerinin yararına yönelik davranışları ve iyiliklerini düşünmeleri olası olarak gözükmemektedir. Algılanan örgütsel destek değişkeninin ortaya çıkarken temel alınan kuramlardan olan karşılıklılık norm kuramı (Gouldner, 1960) ve sosyal değişim kuramına (Blau, 1964; Emerson, 1962; Homans, 1961) göre bireyler eğer örgütlerinden kendilerine yönelik olumlu davranış, çalışanların refahını ve iyiliğini düşünen yaklaşım gördüklerinde bunu karşılığı vermek isteyecekleri yönünde davranışlarını beklemenin yanlış olmayacağını belirtmektedirler. Bu açıdan baktığımızda bireyler, örgütlerin verimliliğinin arttırmak ve gelişimini sağlamak için sorumluluk sahibi bir tavır sergileyerek açık muhalefet davranışı göstermelerini beklemek de yanlış olmayacaktır.

Araştırmanın son aşaması için oluşturulan hipotezler yumuşak başlılık boyutu ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiler literatür doğrultusunda ve söz konusu ilişkilerin öngörülmesi sonucu meydana getirilmiştir. Araştırmanın sonuçları da literatürle (Ötken ve Cenkcı, 2013; Erkasap, 2020; Haydaroglu ve Besler, 2021) ve öngörülerle denk sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre yumuşak başlılık boyutu, açık ve gizli muhalefet davranışlarını negatif yönde etkilemiştir yani örgüt içerisinde üst kademeye fikirlerin direkt olarak aktarılmasında azalma ve çalışma arkadaşlarının fikirlerine uyum gösterdiği görülmüştür. Araştırmaya katılan bireylerin sorumluluk ve yumuşak başlılık puanları yüksek olması nedeni ile söz konusu katılımcıların örgüt içerisinde memnun olmadığı ya da geliştirilmesinin düşündüğü yerleri örgütün düzenini ve dengesini bozmak istememesi nedeniyle ve zamanla örgüt bu sorunları halleder düşüncesi ile örgüt içerisinde açık muhalefet davranışı göstermesi ihtimali az olmaktadır. Yumuşak başlı bireylerin bahsi geçen kişilik özellikleri ile bu sonuca varmak mümkün gözükmemektedir. Söz konusu sonuçlara ek olarak yumuşak başlılık kişilik özelliğinin katılımcılarda dışsal muhalefet davranışını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde arttırdığını göstermiştir. Bu sonuç, bireylerin örgüt içerisinde fikirlerini ve karşıt görüşlerini örgüt içerisinde yöneticilerine ya da çalışma arkadaşlarına iletme ziyade örgüt ile bağlantısı olmayan arkadaşlarına veya ailesine iletme yönünde açıklamaktadır.

Ulaşılan sonuçlara göre yumuşak başlılık boyutunun, açık ve gizli muhalefet davranışları üzerinde negatif etki ediyor olarak aktarılması ancak korelasyon tablosunda anlamlı ve pozitif ilişkilerin varlığının bulunması araştırma açısından çelişkili gözükebileceği için söz konusu başlığın altında bu kısma gelindiğinde açıklanması gerekliliği görülmüştür. Örneklemin %68,8'inde şikâyet mekanizmasının varlığı ve yumuşak başlı bireylerin örgüt içerisinde aykırı olarak görülmemesi için ki bu da kişilik özellikleriyle uyuşmakla birlikte bu kişilerin örgüt içi mekanizmalar aracılığıyla muhalefet davranışı göstermeleri kendileri tarafından açık muhalefet davranışı olarak görülmesini ve dışa dönük bireylerin de direkt olarak neden açık muhalefet davranışı ile korelasyon göstermediğini açıklamaktadır. Aynı zamanda yumuşak başlı bireyler çevresindeki insanların fikirlerine katılım gösteren bireyler oldukları için de kendi fikirlerinden ziyade çalışma arkadaşlarının

muhafif fikirlerine uyum sağlamaları nedeni ile de gizli muhalefet davranışı ile olumlu korelasyon göstermektedir.

Yumuşak başlılık ve örgütsel muhalefet davranışlarına düzenleyici değişken olarak dahil edilen algılanan örgütsel destek değişkeninin bu ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı görülmüştür. Ulaşılan sonucun nedeni ise katılımcıların dışa dönüklük ve sorumluluk boyutları üzerinden algıladıkları örgütsel desteğin de düzenleyici etkisi ile muhafif davranışlarını göstermektedir. Katılımcıların sahip olmuş oldukları yumuşak başlılık boyutu ve algıladıkları yüksek örgütsel destek ile bireyler örgütleri tarafından gördükleri destek, ilgi ve sağlanan çalışma koşullarına karşılık olarak bu düzeninin değişmemesi için geri planda kalmayı ve örgütlerinin iyilik halini ön plana koydukları literatürde yer alan algılanan örgütsel desteğin bir sonucu olan örgütsel bağlılık (Mael ve Ashforth, 1992) ve karşılıklılık norm kuramı (Eisenberg vd., 1997) ile açıklanabilmektedir. Örgütsel bağlılığa göre bireyler, sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığı ilişkiler kurduğu zaman ve örgüt tarafından övgü görmesi nedenleri ile bireyin örgüt ile kendini bütün görmesini ve bu bütünlüğün bozulmasına aykırı bir davranış göstermeyerek açık ve gizli muhalefet davranışları göstermemesi beklenmektedir. Karşılıklılık norm kuramının belirttiği üzere, örgüt eğer bireylere olumlu iş koşulları sunuyor ise çalışanların da örgüte olumlu iş davranışı sunması beklenmektedir (Eisenberg vd., 1997) Bu beklenti doğrultusunda bireylerin örgüte karşı olan olumlu tutum ve davranışlarının aksine bir davranış göstermeyerek var olan düzenin devam etmesi için sahip oldukları muhafif düşünceleri ertelemesi ya da bastırması söz konusu katılımcılar açısından olası bir davranış olarak beklemek yanlış olmayacaktır.

Sonuç olarak bireylerin sahip oldukları kişilik boyutları, örgütlerin bireylere olan yaklaşımları ve bireylerin sergilemiş oldukları örgütsel muhalefet davranışları etkileşim içinde olmaktadır. Her bir değişken birbirini etkilemekte, çalışanların performansını etkilemekte ve örgüt içi yaşantıya yön vermektedir. Çalışmanın amacında belirtildiği üzere örgütün üst kademesinde bulunan bireyler, çalışanlarının refahını ve iyiliğini ne kadar düşünür ve çalışanlarını ne kadar önemserse söz konusu çalışanlar ortaya bir tepki koymaktadır ve bu tepkiler de kişilik yapılarına göre değişmektedir. Örgütler eğer yönetim biçimlerine göre belirli kişilik tipinde çalışanlarını seçerse hem istedikleri ortamı oluşturabilirler hem de çalışanların tepkisi de bu doğrultuda olur.

Çalışmanın ilk kısıtı verilerin tek bir örgütten toplanmamış olmasıdır. Katılımcıların tek bir örgütte çalışıyor olması ya da tek sektör üzerinden yürütülmesi ile sonuçların daha güvenilir olacağı ve örgütlerin sahip olduğu koşulların bilinebileceği için araştırma için geliştirilen hipotezlerin desteklenmesi ya da desteklenmemesi durumunda sağlıklı bir biçimde temellendirilmesi mümkün olmaktadır. Bu nedenler ile gelecek çalışmalarda araştırmacıların örgüt içi davranışları ve örgütlerin tutumunu değerlendirmek istedikleri durumlarda tek bir örgüt ya da tek bir sektör üzerinde katılımcılara ulaşmaları önerilmektedir.

Bu çalışmanın ikinci kısıtı aynı kişilerden aynı anda veri toplanmış olması, başka bir deyişle Ortak Yöntem Yanlılığı/Varyansı problemi. Bu durum ilişkileri olduğundan daha güçlü hale getirebilmekte ya da ilişkilerin daha düşük olarak tespit edilmesine neden olabilmektedir (Demirel, 2024; Podsakoff, vd., 2003).

Üçüncü kısıt anket yönteminin doğasından kaynaklanmaktadır. Anket yönteminde katılımcılar kimi zaman gerçek görüşlerinden ziyade olması gereken yanıtlara yönelebilmektedir. Bu nedenle bilimsel çalışmalarda anketlere verilen yanıtların gözlem ve görüşme ile desteklenmesi daha gerçekçi sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Son olarak örnekleminin büyüklüğü, niteliği ve örneklem seçiminde kullanılan yöntem de araştırmanın kısıtları arasındadır. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar genellenebilir değildir ve

sadece bu çalışmayı temsil etmektedir. Bu nedenle ilerde yapılacak çalışmaların daha büyük örneklerle, daha farklı sektörlerde yapılması önerilebilir.

---

## YAZAR BEYANI

### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

### Etik Kurul Onayı

Bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'nun 14.11.2022 tarih ve E-35853172-300-0000251433 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

### Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

### Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

---

## KAYNAKÇA

- Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (1991). Pay for performance: Implementation of individual and group plans. *Journal of Management Development*, 10(7), 30-40. <https://doi.org/10.1108/EUM000000001382>
- Armeli, S., Eisenberg, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 73(12), 288-297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Bastian, K. C., McCord, D. M., Marks, J. T., & Carpenter, D. (2015). Do personality traits impact beginning teacher performance and persistence? *Education Policy Initiative at Carolina*, 1-8.
- Blau (1964). Exchange and power in social life. *Social Forces*, 44(1), 51-54. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Boz, A. (2012). *Girişimci kadınların kişilik özellikleri ve yetiştirilme stilleri üzerine bir değerlendirme* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cheng, A., & Zamarro, G. (2016). Measuring teacher conscientiousness and its impact on students: Insight from the measures of effective teaching longitudinal database. *Working Paper Series*, 5(1), 1-63. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2768970>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis* (2. Baskı). Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)

- Cross, F. B., & Tiller, E. H. (1998). Judicial partisanship and obedience to legal doctrine: Whistleblowing on the federal courts of appeals. *The Yale Law Journal*, 2155-2176. <https://doi.org/10.2307/797418>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/1986-31507-001>
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-40.
- Erkasap, A. (2020). *Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışları ve örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ewen JG., Thorogood R., Brekke P., Cassey P., Karadas F., & Armstrong DP. (2009). Maternally invested carotenoids compensate costly ectoparasitism. *The Royal Society Publishing*, 374(1781), 1-7. <https://doi.org/10.1073/pnas.0902575106>
- Garner J. T. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(1), 197-218. <https://doi.org/10.1080/10510970902834916>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, 2(1), 141-165. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociology Review*, 25(1), 161-78. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Güney, S. (2020). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Dağım Yayınevi.
- Haydaroğlu, S., & Besler, S. (2021). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisi ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü: Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 123-140. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.944172>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- John. O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. *Handbook of Personality Theory and Research*, 66-100.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>



- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396. <https://doi.org/10.1080/08824090009388787>
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115. <https://doi.org/10.1177/0893318999131004>
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127. <https://doi.org/10.1080/08824090109384789>
- Kent, H., & Fisher, D. (1997). Associations between teacher personality and classroom environment. *Teacher Personality ve Classroom Environment*, 13(1), 1-14.
- Kılıçaslan, S., Derin, N., & İlkım, N. (2022). Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kişiliğin aracılık etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(3), 607-629. <https://doi.org/10.24988/ije.1018952>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Metin Camgöz, S. (2009). Kişilik özellikleri ile finansal performans arasındaki ilişkiler: A tipi yatırım fonu yöneticileri üzerinde bir değerlendirme [Yayınlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1985). Updating norman's "adequate taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 710-721. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.710>
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/BF00382668>
- Morgan, C. T. (1984). *Psikolojiye Giriş*. 3. (çev. Hüsnü Arıcı vd.). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını.
- İplik, F. N., Topsakal, Y., & İplik, E. (2014). The effects of emotional labor on job attitudes of hotel employees: Mediating and moderating roles of social support and job autonomy. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175-186.
- Ötken, A., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51. <https://doi.org/10.14783/od.v10i39.1012000306>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

- Özer, Y. (2014). *Algılanan örgütsel destek ve kişilik özelliklerinin takım inovasyonu üzerine etkisi: Türk Telekomünikasyon A.Ş. üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özkan, Ç., & Boz, M. (2018). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığa etkisinde kişilik özelliklerinin rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17(1), 245-264. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.432752>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/2003-08045-010>
- Püsküllüoğlu, E. I., & Altınkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018037422>
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258. <https://doi.org/10.1080/03634528509378613>
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527,547.
- Sprague, j., & Ruud, G. I. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193. <https://doi.org/10.1177/0002764288032002009>
- Tatar, A. (2017). Büyük beş-50 kişilik testinin Türkçe'ye çevirisi ve beş faktör kişilik envanteri kısa formu ile karşılaştırılması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18(1), 51-61. <https://doi.org/10.5455/apd.220580>
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Türk Dil Kurumu (t.y). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden edinilmiştir.
- Yokuş, İ. (2006). *Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.