

**BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ VE LİDER-
ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Saniye HAYDAROĞLU

Doktora Tezi

Eskişehir, 2020

**BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE
ETKİSİ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BEYAZ
YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

SANIYE HAYDAROĞLU

Doktora Tezi

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

Eskişehir, 2020

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Saniye HAYDAROĞLU'ın "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü: Bevaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 13 Ocak 2020 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Senem BESLER

Üye :Prof. Dr. H. Zümrüt TONUS

Üye :Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU

Üye :Prof. Dr. Gürkan HAŞİT

Üye :Doç. Dr. Özlem OKTAL

Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal
Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Saniye HAYDAROĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2020

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

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. Örgütsel muhalefeti etkileyen bireysel, ilişkisel ve örgütsel pek çok değişken bulunmaktadır. Ortaya çıkan değişkenlerin de etkisiyle bireyler genellikle açık, gizli ve yer değiştirmiş muhalefet olmak üzere üç farklı muhalefet davranışı sergilerler. 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. Ortaya çıkan sonuçlara göre ölçüm modelinin doğrulanmasını sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve uyum değerlerinin sağlandığı tespit edilmiştir. Daha sonra hipotezler doğrultusunda geliştirilen yapısal model yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Çıkan sonuçlar; sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin açık muhalefeti pozitif yönde etkilerken, uyumluluk ne nevrotiklik kişilik özellikleri 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

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 HAYDAROĞLU

Department of Business Administration

Programme in Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2020

Adviser: Prof. Dr. Senem BESLER

Individuals come up against a lot of things that they aren't pleased and they complain about them during their working life. Organizational dissent behaviour occurs if they mention about their complains. There are a lot of individual, relational and organizational variables that effect organizational dissent. Individuals generally exhibit articulated, latent and displaced organizational dissent behavior associated with the affect of these variables. The aim of this study is determining the effects of the personality on the organizational dissent behavior and the moderating role of leader member exchange on this relationship. For this purpose, the data collected with survey method from 750 white-collar employer who are working in different industries. Exploratory factor analysis conducted to the data. Later confirmatory factor analysis is conducted to the data to confirm the measurement model and the fit values are provided. Later on the structural model which is formed through the hypothesis, tested by the structural equation modelling. Results demonstrate that while conscientiousness and openness to experience affect articulated dissent positively, agreeableness and emotional stability affect this dissent behaviour 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 modareting role of leader-member exchange is statistically significant only in the relationships between

extraversion and conscientiousness personality traits and organizational dissent behaviour.

Key Words: Organizational dissent, Big five personality traits, Leader-member exchange.

ÖNSÖZ

Akademik hayat inişleri çıkışları olan uzun ve meşakkatli bir yoldur. Ancak bu yolun en önemli adımlarından biri olan doktora süreci kişinin yalnız başına nihayete erdirebileceği bir süreç değildir. Bu nedenle bu sürece katkı sağlayarak süreci başarı ile tamamlamama yardım eden herkese teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Öncelikle tezimin her aşamasında bana destek olarak, yönlendirmeleri ve yardımları ile desteğini esirgemeyen, yanlış yaptığım zamanlarda bile şefkatli ve anlayışlı bir şekilde bana yol gösteren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Senem BESLER'e,

Tez izleme komitemde yer alarak tezimin şekillenmesinde katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Enver ÖZKALP ve Prof. Dr. H. Zümrüt TONUS'a,

Tez savunma jürime katılarak katkılarını sunan değerli hocalarım Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU, Prof. Dr. Gürkan HAŞİT ve Doç. Dr. Özlem OKTAL'a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmamı kendi tezi gibi benimseyerek bilgisini benimle paylaşan Bülent TURAN'a (Bülent Abim'e), çalışmalarım sırasında iş yükümü hafifleterek her zaman yanımda olduklarını hissettiren ve desteklerini esirgemeyen sevgili kardeşlerim Merve SOYTÜRK, Salih MUTLU ve Rıdvan KOCAMAN'a çok teşekkür ederim.

Zorlandığım, yorulup pes ettiğim zamanlarda arkamda duran ve bana her zaman güvenen, varlığına her gün şükrettiğim sevgili eşim Ceyhun HAYDAROĞLU'na, bu hayatta var olma sebebim canım kızım Deniz HAYDAROĞLU'na (Denizkızım'a) ve en stresli zamanlarımda nazımı çeken ve beni anlayışla karşılayan koca yürekli aile bireylerime çok ama çok teşekkür ederim.

Saniye HAYDAROĞLU

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Saniye HAYDAROĞLU

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem	2
1.2 Amaç.....	3
1.3 Önem	4
1.4 Varsayımlar	5
1.5 Sınırlılıklar.....	5
1.6 Tanımlar.....	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1 Örgütsel Muhalefetin Kavramsal Çerçevesi.....	7
2.1.1 Muhalefet.....	7
2.1.2 Örgütsel muhalefet	7
2.1.3 Örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri	8
2.1.3.1 Ayrılma- dile getirme- sadakat kuramı	9
2.1.3.2 Örtük kontrol kuramı.....	10
2.1.3.3 Bağımsız düşünme kuramı	12
2.1.4 Örgütsel muhalefet süreci.....	12
2.1.4.1 Örgütsel muhalefetin tetikleyicileri	13
2.1.4.2 Örgütsel muhalefeti etkileyen değişkenlerin incelenmesi.....	18
2.1.4.3 Strateji seçimi	21
2.1.4.4 Muhalefetin seçilen kişilere ifade edilmesi.....	22

2.1.5 Örgütsel muhalefet alanında yapılan çalışmalar	28
2.2 Kişiliğin Kavramsal Çerçevesi	32
2.2.1 Kişilik kavramı ve tanımı	32
2.2.2 Kişiliğin oluşmasında etki eden faktörler.....	36
2.2.2.1 Biyolojik ve genetik (kalıtsal) faktörler	36
2.2.2.2 Aile faktörü	37
2.2.2.3 Sosyo-kültürel faktörler	38
2.2.2.4 Coğrafi ve fiziki faktörler.....	39
2.2.3 Kişilik kuramları	40
2.2.3.1 Psikanalitik kuram.....	40
2.2.3.2 Biyolojik yaklaşım.....	44
2.2.3.3 Davranışsal/Sosyal Öğrenme Kuramı.....	45
2.2.3.4 Ayrıci Özellik Yaklaşımı	48
2.2.4 Beş faktör kişilik özellikleri kuramı	51
2.2.4.1 Dışa dönüklük (Extraversion).....	53
2.2.4.2 Uyumluluk (Agreeableness)	55
2.2.4.3 Sorumluluk/Öz Disiplin (Conscientiousness)	56
2.2.4.4 Nevrotiklik/Duygusal Dengesizlik (Neuroticism).....	57
2.2.4.5 Yeniliğe/Deneyime Açıklık (Openness to experience).....	58
2.2.5 Kişilik alanında yapılan çalışmalar	59
2.3 Liderliğin Kavramsal Çerçevesi	64
2.3.1 Liderlik	64
2.3.2 Liderlik kuramları.....	65
2.3.2.1 Özellikler kuramı	65
2.3.2.2 Davranışsal liderlik kuramı	68
2.3.2.3 Liderlikte durumsallık kuramı	72
2.3.2.4 Modern liderlik kuramları	73
2.3.3 Lider-üye etkileşimi teorisi (LÜE teorisi).....	76
2.3.3.1 Lider-üye etkileşiminin teorik dayanakları.....	76

2.3.3.2 Lider-üye etkileşimi teorisinin gelişimi	78
2.3.3.3 Lider-üye etkileşiminin boyutları	79
2.3.4 Lider-üye etkileşimi alanında yapılan çalışmalar	81
2.4 Örgütsel Muhalefet, Kişilik ve Lider-Üye Etkileşimi Alanında Yapılan Çalışmalar Kapsamında Hipotezlerin Oluşturulması	84
3. YÖNTEM	90
3.1 Araştırma Modeli	90
3.2 Hipotezler	91
3.3 Evren ve Örneklem	93
3.3.1 Evren	93
3.3.2 Örneklem	93
3.4 Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	94
3.5 Pilot çalışma	95
3.6 Veri Toplama Süreci	96
3.7 Verilerin Analizi	96
4. BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	97
4.1 Bulgular	97
4.1.1 Demografik bilgiler	97
4.1.2 Ölçeğin ön analiz sonuçları (Ölçek maddelerinin tanımlayıcı istatistikleri)	98
4.1.3 Açıklayıcı faktör analizi (AFA)	104
4.1.4 Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmesi	109
4.1.5 Değişkenlerin genel olarak değerlendirilmesi	114
4.1.6 Farklılık testleri	115
4.1.6.1 Bağımsız örneklem t testi	115
4.1.6.2 ANOVA testi	119
4.1.7 Değişkenler arasındaki ilişkiler	123
4.1.8 Yapısal modelin yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmesi	126
4.1.9 Düzenleyicilik rollerinin test edilmesi	129
4.1.9.1 Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü	129
4.1.9.2 Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü	131

4.1.9.3 Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü	132
4.1.9.4 Deneyime açıklık, uyumluluk ve nevroitiklik kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü	134
4.2 Bulguların Değerlendirilmesi	135
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	143
KAYNAKÇA	150
EKLER	
ÖZGEÇMİŐ	

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar.....	14
Tablo 2.2. Beş faktör kişilik özelliklerinin boyutları ve özellikleri	53
Tablo 2.3. Liderlerin ve etkili liderlerin özelliklerinin ortaya çıkartılması için yürütülen çalışmaların derlemesi	66
Tablo 2.4. X ve Y teorisi	71
Tablo 2.5. Dönüşümcü ve etkileşimsel liderlerin özellikleri	74
Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri	98
Tablo 4.2. Ölçek maddelerinin ön analiz sonuçları.....	100
Tablo 4.3. Toplam madde sayısı (AFA öncesi ve AFA sonrası)	106
Tablo 4.4. Tüm değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları	107
Tablo 4.5. Toplam madde sayısı (AFA sonrası ve DFA sonrası)	110
Tablo 4.6. Genel kabul görmüş model uyum değerleri.....	111
Tablo 4.7. Tüm değişkenleri kapsayan DFA sonuçları.....	113
Tablo 4.8. Değişkenlere ait genel bilgiler	115
Tablo 4.9. Cinsiyet açısından bağımsız örneklem t-testi sonuçları	116
Tablo 4.10. Medeni durum açısından bağımsız örneklem t testi sonuçları	117
Tablo 4.11. Eğitim seviyesi açısından bağımsız örneklem t testi sonuçları	118
Tablo 4.12. Yaş grupları açısından bağımsız örneklem t testi sonuçları	119
Tablo 4.13. İş yerinde çalışma süresi açısından çok faktörlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	120
Tablo 4.14. İş yerinde çalışma süresi açısından çoklu karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları	121
Tablo 4.15. Toplam çalışma süresi açısından çok faktörlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları.....	122
Tablo 4.16. Toplam çalışma süresi açısından çoklu karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları	123
Tablo 4.17. Değişkenler arasındaki ilişkiler (Korelasyon tablosu).....	125
Tablo 4.18. Kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki doğrudan etkilerin sonuçları	127
Tablo 4.19. Değişkenler arasındaki anlamlı yollar	129

Tablo 4.20. Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü.....	130
Tablo 4.21. Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü.....	132
Tablo 4.22. Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü.....	133

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Araştırma modeli	90
Şekil 4.1. Yamaç-birikinti grafiği	105
Şekil 4.2. Tüm değişkenleri kapsayan DFA sonuçları	112
Şekil 4.3. Kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet arasındaki doğrudan etkilerin sonuçları	128
Şekil 4.4. Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün grafik ile gösterimi	131
Şekil 4.5. Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün grafik ile gösterilmesi	132
Şekil 4.6. Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün grafik ile gösterilmesi	134

KISALTMALAR DİZİNİ

- AFA:** Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI: Adjustment Goodness of Fit Index
AMOS: Analysis of Moment Structures
ANOVA: Analysis of Variance
CFI: Comperative Fit Index
DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI: Goodness of Fit Index
IFI: Incremental Fit Index
KMO: Kaiser-Meyer-Olkin
LÜE: Lider-Üye Etkileşim Teorisi
NFI: Normal Fit Index
NNFI: Non-Normed Fit Index
ÖMÖ: Örgütsel Muhalefet Ölçeği
RMR: Root Mean Square Residual
RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu
YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi

1. GİRİŞ

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 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.

Kişiliğin örgütsel muhalefete olan etkisini inceleyen ulusal ve uluslararası çeşitli çalışmalar olmakla birlikte, bu etkilerin lider ve çalışan arasında ortaya çıkan etkileşimin sonucu olarak değerlendirilen lider-üye etkileşimi kapsamında nasıl ortaya çıktığını gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sonuçta; örgütsel muhalefete neden olan ve örgütsel muhalefetin nedeni olduğu çalışmalar incelendiğinde çalışmanın; kişilik, örgütsel muhalefet ve lider-üye etkileşiminin bir arada ele alındığı ilk çalışma olması açısından literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmanın bu bölümünde; araştırma problemi tanımlanmış, araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiş, çalışmanın hangi varsayımlar doğrultusunda ve hangi sınırlılıklar altında yürütüldüğü belirtilmiş ve son olarak çalışma için önemli olduğu düşünülen çeşitli kavramlara ait tanımlar verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; çalışmaya konu olan örgütsel muhalefet, kişilik ve lider-üye etkileşimi kavramlarının teorik temelleri ve konular ile ilgili yapılan araştırmalar, kavramların diğer değişkenler ile ilişkilendirildiği çalışmalar ve değerlendirmeler, araştırmacı tarafından belirlenen sınırlarda ve çeşitli alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan yöntem bölümünde; araştırmanın modeli, literatür taraması sonucunda ortaya atılan hipotezler, evren ve örnekleme oluşturan unsurlar, veri toplama yönteminin ne olduğu, verilerin nasıl toplandığı ve son olarak verilerin nasıl analiz edildiğine dair bilgiler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde; verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular raporlanmış ve bu bulgular kapsamında yapılan yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde bulgulara dayalı sonuçlara yer verilmiş, uygulayıcılar ve kavramlar hakkında çalışma yapacak olan araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

1.1 Problem

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, 1998; Avtgis, vd., 2007; Kassing, 2000a, 2000b; Kassing ve Avtgis, 1999, 2001; Kassing, 2011). Bu unsurların her biri muhalefet davranışının ortaya çıkması açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak; 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 başında örgütsel muhalefet davranışını açıklamakta yetersiz kalabilmektedir. Çünkü belli bir kişilik özelliğine sahip bireyler de her koşulda benzer örgütsel muhalefet davranışını sergileyebilir. 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. 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.

Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda araştırmanın temel problemini “Kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet üzerinde bir etkisi var mıdır? Lider üye-etkileşiminin bu ilişkide düzenleyici rolü bulunmakta mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

1.2 Amaç

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 yöreklendirmelidir.

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.

Örgütsel muhalefet davranışı her türlü örgüt yapısından (hizmet, üretim, kamu, özel), bütün örgüt seviyelerine (alt, orta ve üst düzey) kadar her durumda ortaya çıkabilen bir davranış biçimidir. Ancak Türk toplum yapısı göz önüne alındığında örgütsel muhalefet davranışının özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanlarda daha fazla ortaya çıkma ihtimali bulunmaktadır. Kamu sektörü genel yapısı ile kural ve prosedürlerin çok açık bir şekilde belirtildiği, görev tanımlarının açıkça belirtildiği, yenilik ve yaratıcılık gibi unsurların genel olarak göz önüne alınmadığı (belirli alanlar hariç) bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Lider-üye etkileşimi kapsamında değerlendirildiğinde de özel sektörde faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre yöneticileri ile daha yakın

ilişkilerde bulunma olasılığı artmaktadır. Eğitim seviyesinin de artmasıyla birlikte çalışanların yeni ve yaratıcı fikirler üretmesi ve bu fikirlerini dile getirme olasılıkları da artacaktır. Kişilik özelliklerinin sektörel anlamda farklılık göstermeyeceği varsayımından hareketle örneklem farklı sektörlerde faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlardan oluşturulmuştur.

Sonuçta 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.

Demografik özellikler açısından ele alınan değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak ise çalışmanın alt amacı olarak belirlenmiştir.

1.3 Önem

Son yıllarda Türkiye’de örgütsel muhalefet alanında yürütülen çalışmalar ivme kazanmıştır. Uluslararası literatürde kavramın pek çok değişkenle olan ilişkileri incelenmiş olsa da bu durum ülkemiz için henüz söz konusu değildir. Çalışmada örgütsel muhalefet kavramı kişilik özelliklerinin bir çıktısı olarak ele alınırken, bu ilişki düzlemini açıklamaya olanak sağlayacak lider-üye etkileşimi değişkeni de düzenleyici değişken olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Bu üç değişkenin bir arada incelendiği sınırlı sayıda çalışma söz konusudur. Bu nedenle yapılan bu çalışma literatüre katkı sağlama konusunda büyük öneme sahiptir.

Çıkan sonuçlar kapsamında hangi kişilik özelliklerine sahip bireylerin hangi örgütsel muhalefet davranışı ortaya koyduğunun tespit edilmesi işe alım sürecinde kullanılan kişilik testlerinin değerlendirilmesi sürecinde yöneticilere katkı sağlayacaktır. Açıkça fikirlerini dile getirebilen özgür ve yaratıcı bireylerin işe alınması örgütsel gelişimi desteklerken, ortaya çıkan sorunların çözümünü de hızlandıracaktır.

Ancak muhalefet davranışının gösterilmesine neden olan tek unsur kişilik özellikleri olmamaktadır. Kişilerin yöneticilerine ya da diğer paydaşlara görüşlerini aktarması sürecinde lideri ile olan ilişkisinin düzeyi de önem taşımaktadır. Lider-üye etkileşiminin kişilik ve örgütsel muhalefet ilişkisindeki etkisinin ortaya konulmasıyla birlikte yöneticilerin çalışanları ile kurdukları ilişkilerin örgütsel muhalefeti destekleyici bir yapısının olup olmadığının tespiti çalışmanın önemini daha da artırmaktadır. Bu

sayede yöneticilerin çalışanlarının örgütsel muhalefet davranışı göstermeleri konusunda onları destekleyecek ikili ilişkiler kurması sağlanabilir.

1.4 Varsayımlar

Bu araştırmanın yürütülmesi aşamasında aşağıda yer alan varsayımlar göz önünde bulundurulmuştur.

- Araştırmada ele alınan değişkenler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin de ilişkiler üzerinde etkilerinin olabileceği,
- Yapılan literatür analizinin değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada yeterli olduğu,
- Kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenilen değişkenleri tam olarak ölçtüğü
- Katılımcıların soruları tam olarak anladığı ve doğru olarak yanıtladığı, varsayılmıştır.

1.5 Sınırlılıklar

Yapılan her araştırma gibi bu araştırmanın de çeşitli sınırlılıkları söz konusudur. Bu sınırlılıklar aşağıda yer almaktadır.

- Araştırma örgütsel muhalefet, kişilik ve lider-üye etkileşimi değişkenleri ile sınırlıdır.
- Araştırma özel sektörde faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlıdır.
- Araştırma verilerin toplandığı Eylül 2019-Ekim 2019 tarihleri ile sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Örgütsel Muhalefet: Örgütsel uygulamalar ve politikalar ile ilgili olarak ortaya çıkan anlaşmazlıklarını ve karşıt görüşlerini ifade etmek isteyen bir çalışanın ses biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Kassing, 1997).

Açık muhalefet: Çalışanların; yaşadıkları sorunları öncelikle bu sorunların çözümünde etkin bir role sahip olacak dinleyicilere (bir üst yöneticilere) dile getirmesidir (Kassing, 1997).

Gizli muhalefet: Çalışanların örgütleri ile ilgili sıkıntılarını doğrudan üst yöneticilerine değil aynı örgüt içindeki iş arkadaşlarına aktarmayı seçmesidir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Yer değiştirmiş muhalefet: Çalışanların olumsuz fikir ve görüşlerini aile yeleri, arkadaşları veya yabancılar gibi formal örgüt yapısı içinde yer almayan kişilerle paylaşmasıdır (Kassing, 1997;1998).

Kişilik: Duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür (Özkalp ve Kirel, 2013).

Beş faktör kişilik modeli: Bütün dünyada geçerli olan bütün kişilik özelliklerinin, düzenli bir sınıflandırılması Şeklinde ifade edilmektedir (McCrea ve Costa, 2006).

Dışa dönüklük: Kişiler ve etraflarındaki diğer insanlar arasında gerçekleşen etkileşimin miktarı olarak tanımlanmaktadır (McCrae ve Costa, 1987).

Uyumluluk: Lounsbury vd. (2001) göre, uyumluluk kişilik özelliğindeki bireylerin yardımseverlik özellikleri ne çıkmaktadır. Bu kişilik özelliği zayıf olan bireyler ise aksine, olaylara sürekli muhalif, eleştirel bir bakış açısına sahip, uyumsuz ve tartışmacı ve sorun çıkaran kişilerdir (Perry, 2003).

Sorumluluk: Sorumluluk özelliklerini kişiliğinde barındıran bireyler diğer bireylere göre güvenilirlik, sorumluluk, ısrarcılık, dürüstlük, dikkatli olma gibi vasıfları kişiliklerinde daha baskın olarak bulundurmaktadırlar (Tekin, 2012).

Nevrotiklik: Olumlu psikolojik uyum ve duygusal dengenin eksikliğini ifade eden bir kişilik özelliğidir (Costa ve McCrae, 1992).

Deneyime açıklık: Analitik düşünme, zgr, yaratıcı, yenilikçi ve açık fikirli olma ile değişikliği sevmeye ve geleneksel olmama gibi özellikleri barındıran kişilik özelliğidir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

Lider-ye etkileşimi teorisi: Lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı ilişki kalitesine odaklanan ve bunu liderin çalışanlar, takımlar ve örgütler üzerindeki etkilerini ortaya koymak için bir araç olarak kullanan bir yaklaşımdır (Bauer ve Erdoğan, 2015).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel muhalefet, kişilik ve liderlik değişkenlerinin teorik alt yapıları incelenmiş olup, kavramların birbirleriyle ve diğer değişkenlerle olan ilişkilerini ortaya koyan uluslararası ve ulusal yazın incelenmiştir.

2.1 Örgütsel Muhalefetin Kavramsal Çerçevesi

2.1.1 Muhalefet

Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan “dissent” kelimesi görüş ayrılığı anlamında kullanılmaktadır. Bu kelime Latince dissentire kelimesinden türetilmiş olup dis ve sentire kelimelerinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Dis farklı anlamındayken sentire kelimesi ise duygu-his anlamında kullanılmaktadır. Latince dissentire kelimesi farklı duygu ya da his anlamına gelmektedir (Kassing, 1997).

Muhalefet kavramı genellikle siyaset bilimi literatüründe kullanılan bir kavram olmakla birlikte farklı disiplinler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü farklı his ya da duyguya sahip olma anlayışı bütün örgüt içi faaliyetlerde de karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kavramın örgütsel davranış çalışmaları içerisinde değerlendirilerek incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2010).

Kassing (1997) örgütlere dışarıdan bakıldığında muhalefetin yokmuş gibi görünebileceğini ancak hiçbir zaman tamamen yok olmayacağını belirtmektedir. Muhalif görüşlerin seslendirilmesine izin vermeyen kişiler görüşlerini yöneticilerin duymayacağı şekilde yapmaya devam edeceklerdir.

2.1.2 Örgütsel muhalefet

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

Örgütsel muhalefetin kaynağında her şeye itiraz etmek yoktur. Aslında örgütsel muhalefetin amacı örgütsel güce sahip yöneticilere farklı bakış açıları sağlamaktır. Bu anlayışa sahip bir çalışan bir olayı ya da uygulamayı sorun olarak algıladığında kolay bir şekilde dile getirebildiğinde örgütsel muhalefet esas amacına ulaşmış olur (Sadykova ve Tutar, 2014).

Araştırmacılar muhalefet kavramı ile ilgili olarak pek çok tanım yapmışlardır. Bu tanımlar çeşitli açılardan benzerlik göstermekte ve muhalefet kavramının belirli unsurlarını içerisinde barındırmaktadır. Bu tanımlara göre örgütsel muhalefet;

- Var olan koşullardan kaynaklanan memnuniyetsiz olma halidir.
- Örgütsel statükodan farklı bir durumu savunmayı gerekli kılar.
- Açıkça karşı koyma ve dile getirilen itirazı gerekli kılar.
- Düşmanlığın doğasından oluşur.
- Genellikle prensip konularını içermektedir (Kassing, 1997).

Örgüt içinde karşıt görüşe sahip bazı bireyler görüşlerini dile getirerek muhalif konumuna düşmek yerine sessiz kalmayı seçebilir (Garner,2006). Ancak muhalif olmak karşıt görüşlere sahip olmayı değil aynı zamanda bu görüşleri dile getirmeyi gerektirir. Bu nedenle muhalif olmak; hem örgüt üyelerinin çoğunluğunun benimsediği görüşlerden farklı düşünmeyi, hem de sahip olduğu bu farklı görüşleri dile getirmeyi içeren iki katmanlı bir durum olarak değerlendirilmektedir (Kassing, 1997).

Örgütsel davranış şekillerinden biri olarak değerlendirilen örgütsel muhalefet aynı zamanda bir örgütsel iletişim yöntemidir. Garner'a (2013) göre örgütsel muhalefet, grup üyesi veya üyelerinin karşıt görüşlerini örgütlerine öneriler sunmak veya başka biçimlerde kurduğu etkileşimler olarak tanımlanmaktadır. Buna göre muhalefet davranışı bireysel olarak değil, örgütün diğer üyeleri olan yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla beraber (co-construct) oluşmaktadır.

Örgütsel muhalefetin örgüt üyelerinin direniş gösterme biçimi olarak görüldüğü bu nedenle de örgütsel direniş davranışları arasında değerlendirilebileceği öne sürülmektedir. Bu nedenle muhalifler hain veya arkadan bıçaklayan üyeler olarak değerlendirilerek örgütsel muhalefetin olumsuz yönüne dikkat çekilmektedir. Örgüt içinde muhaliflere yüklenen anlamlar; örgütlerin örgütsel muhalefet algıları ile farklılıklar gösterebilmektedir. Muhalifler; bazılarının gözünde karalanabilecek kişilerken, bazılarının gözünde ise aslanlaştırılacak kişiler olabilmektedir (Kassing, 2011).

2.1.3 Örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri

Örgütsel muhalefet davranışlarını anlamaya temel oluşturacak kuramlar; Kassing'in 1997 yılında örgütsel muhalefet kavramına bir model oluşturmak için ortaya koyduğu çalışmasında değindiği kuramlardan hareketle açıklanacaktır.

Bu kuramlar; Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı; Örtük Kontrol Kuramı ve Bağımsız düşünme Kuramı olarak üçe ayrılmaktadır.

2.1.3.1 Ayrılma- dile getirme- sadakat kuramı

Albert Otto Hirschman tarafından yazılan “Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat: Şirketlerdeki, Örgütlerdeki ve Ülkelerdeki Bozulmalara Verilen Tepkiler” kitabında örgüt üyelerini ve müşterilerini doyumсуuzluğa iten durumlar ortaya çıktığında örgüt üyelerinin verdikleri tepkilerin neler olduğunu açıklamaktadır (Akt. Gossett ve Kilker, 2006).

Hirschman’a göre bu tepkilerden birisi örgütten ayrılma (exit) olmaktadır. Örgüt içinde bulunduğu durumdan hoşnut olmayan paydaşlar bu durumun ortadan kalkacağına yönelik olumlu bir algıya sahip değiller ise örgüt ile iletişimlerini kesmeyi tercih etmektedir. Ayrılma durumu her bir paydaş açısından farklılıklar göstermektedir. Örneğin; firmadan memnun olmayan müşteriler ürünleri almaktan vazgeçebilirken, örgüt ile iş ortaklığında bulunan diğer firmalar ortaklıklarına son verebilmektedir. Çalıştıkları ortamdan memnun olmayan çalışanlar ise işten ayrılmayı tercih edebilmektedirler. Dile getirme davranışında ise paydaşlar var olan sorunların ortaya çıkması için eleştirilerde bulunabilir ya da çözüm önerileri sunmak suretiyle hoşnutsuzluk yaratan durumların ortadan kalkması için iletişim kurmaya çalışabilirler (Akt. Kassing, 1997). Müşteriler, üreticiye şikâyet mektubu yazabilir, çalışanlar sendika kurabilir veya bir sendikaya üye olabilir, hatta basın ve sivil toplum kuruluşları ile konuşma yoluna gidebilirler.

Seslendirme davranışı bireysel veya kolektif bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bireysel biçimi örgüt üyelerinin görüşlerini açık kapı uygulamaları, öneri kutuları, resmi şikâyet prosedürleri gibi yöntemlerle doğrudan dile getirmesi şeklinde gerçekleşebilmektedir (Akt. Vangel, 2011). Kolektif şekli ise Allen ve Tüselman’a göre örgüt üyesinin karşıt görüşlerini bağlı bulunduğu sendika, meslek örgütü veya diğer sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla duyurması olarak gerçekleşmektedir (Akt. Özdemir, 2010).

Karşıt görüşler ve eleştiriler hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki kanallara yapılabilmektedir. Kassing (2001) örgüt içi kanalları; yöneticiler veya mesai arkadaşları olarak tanımlarken, örgüt dışındaki kanalları eşler, aile bireyleri, iş dışındaki arkadaşlar, tanıdıklar veya yabancılar olarak tanımlamaktadır.

Ayrılma- Dile Getirme- Sadakat Kuramındaki sadakat kavramı ise; Hirschman tarafından örgüte duyulan bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Ancak yazarın bu kavram ile ne ifade etmek istediği tam olarak anlaşılmamıştır. Çünkü yazar bazen sadakati işten

ayrılma veya dile getirme kararı verirken ortaya koyduğu bir tutum olarak ele almaktadır. Buna göre, sadık bir çalışan örgütten ayrılmak yerine örgütte kalarak sesini duyurmayı tercih edebilirken, sadakati düşük bir çalışan ise tercihini örgütü terk etme yönünde kullanabilmektedir. Bazen de çalışanların ayrılma veya dile getirme gibi örgüt sorunlarına karşı başvurabileceği üçüncü bir davranış olarak ele alınmaktadır. Bu durumda ise sadakat çalışanların örgütten ayrılmadan sessizlik içinde acı çekerek ve işlerin daha iyiye gideceğine inanarak örgütte kalmayı sürdürmesi olarak yorumlanmaktadır. Böylece sadakat da ayrılma ve dile getirme gibi bir davranış şekli seçeneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Leck ve Saunders, 1992).

Örgütsel muhalefet kavramının Kassing (2002) tarafından “örgütsel uygulamalar ve politikalara ilişkin anlaşmazlıkların ve karşıt görüşlerin ifade edilmesini içeren bir çalışanın ses biçimi” şeklinde tanımlandığını hatırlayacak olursak Hirschman tarafından geliştirilen Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramının örgütsel muhalefet kavramının kavramsallaştırılmasında katkı sağlayan bir teori olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

2.1.3.2 Örtük kontrol kuramı

Tompkins ve Cheney (1985) tarafından önerilen kurama göre yöneticiler kendi görüşlerini örgüt üyelerine kabul ettirmek için çeşitli kontrol yöntemleri uygularlar. Bu kontrol yöntemleri; basit kontrol, teknolojik/teknik kontrol ve bürokratik kontrol olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Tompkins ve Cheney bunlara ek olarak örtük kontrol olarak adlandırılan yeni bir kontrol biçimi eklemiştir (Akt. Kassing, 1997).

Basit kontrol yöntemine göre yönetici örgüt üzerinde sahip olduğu gücü açıkça ve kendi istediği biçimde kullanır (Kassing, 1997). Bu yöntem yöneticileri; üyelerini ödüllendirme veya cezalandırma gibi yollarla doğrudan denetim altına almaya sevk eden bir yöntemdir.

Teknolojik/teknik kontrol yönteminde ise yöneticiler örgüt üyelerini teknolojiyi kullanarak denetim altına almaya çalışır. Video kaydı, bilgisayar destekli kameralar, network denetimi gibi pek çok farklı uygulama ile kontrol altına alınması sağlanmaya çalışılmaktadır (Orthman, 1998).

Weber tarafından dile getirilen bürokratik kontrol yönteminde ise örgüt üyelerinin kontrolü örgütün daha üst seviyelerinde yer alan kişilerce (yöneticiler) gerçekleştirilmektedir (Walton, 2005).

Bu üç geleneksel kontrol yönteminin günümüz modern örgütlerine hitap etmekte yetersiz kaldığı ve modern örgütlerin yapılarında ve kültürlerindeki değişimlerden dolayı yeni kontrol yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Özdemir, 2010). Bu ihtiyaçtan hareketle Tompkins ve Cheney (1985) geleneksel kontrol yöntemlerinin yanında örtük kontrol yöntemi olarak adlandırdıkları ve diğer kontrol yöntemlerinden farklı olan yeni bir kontrol yöntemini ortaya çıkarmışlardır (Akt. Kassing, 1997).

Takım çalışması ve koordinasyon, yatay hiyerarşik düzenlemeler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hiyerarşik yapının giderek azalması, yüz yüze iletişimin güçlenmesi, yazılı kuralların önemini kaybetmesi ve yerine örgütün ortak değer ve hedeflerinin yol gösterici olarak benimsenmesi gibi modern yönetim uygulamaları günümüz çalışma koşullarında önem kazanmaya başlamıştır. Bu ve bunun gibi nedenlerle yöneticiler geleneksel kontrol yöntemlerinden uzaklaşıp örtük kontrol modelini kullanmaya başlamışlardır (Kassing, 1997).

Tompkins ve Cheney'e (1985) göre örtük kontrol örgüt yöneticilerinin örgüt üyelerinin örgütsel değerleri, ilkeleri ve görüşleri benimsemelerini sağlayarak onların örgütün belirlediği çerçevede hareket etmelerine yol açan dolaylı bir denetim biçimidir. Bu teknik diğer kontrol yöntemleri gibi dışsal bir kontrol mekanizması değildir. Örgütlerde kullanılan örtük kontrol uygulamalarında dikey örgütsel yapılanmaların yerini daha çok yatay örgütsel yapılanmalar almıştır. Bu sayede örgüt üyelerinin kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlayacak içsel motivasyonu destekleyen bir kontrol mekanizmasının ortaya çıkması sağlanmıştır (Akt. Kassing, 1997).

Tompkins ve Cheney örgüt üyelerinin etkin bir iletişim sistemi ile kendilerine aşılana örgütsel değerlere uygun hedefler kazandırdığını ve gösterdikleri davranışların bu duruma paralellik gösterdiğini belirtmektedirler. Örgütsel değerleri özümsemiş ve örgütle özdeşleşmiş üyeler ortak tutum, inanç ve değerlere sahip olurlar ve dışarıdan gelen zorlamaya gerek kalmadan bu değerler doğrultusunda hareket etmek hususunda içsel bir kontrol mekanizması geliştirirler (Akada, 2015).

Örtük kontrol kuramında muhalefet unsuruna çok az değinilmiş olmakla birlikte, kuram örgüt üyelerinin fikir ayrılıklarına düştüğü zamanlarda, örgütsel kararlar ve bireysel kararlar arasında uyumsuzluk olduğu zamanlarda muhalefet davranışının ortaya çıkabileceğini iddia etmektedir. Her ne şekilde kontrol altında tutulursa tutulsun örgüt üyeleri zaman zaman örgütün amaç ve değerleri ile karşıt konuma gelebilir. Bu karşıt fikirlerini dile getirmek isteyebilir. Sendikalaşma, greve gitme, haber uçurma ve sabotaj

gibi çalışan davranışları örgüt üyelerinin kendi bakış açıları doğrultusunda davrandıklarını gösteren ve örgütün kontrolüne boyun eğmediklerini yansıtan davranışlar arasında yer almaktadır. Örgütsel muhalefet davranışı da bu davranışlar arasında yer almaktadır (Kassing, 1997).

2.1.3.3 Bağımsız düşünme kuramı

Gorden ve Infante tarafından 1987 yılında ortaya konan kuram; çalışanların düşüncelerini rahatça dile getirebilecekleri ve kendilerine saygı gösteren yöneticilerle çalışmak isteyeceklerini iddia etmektedir. Hatta çalışanlar yöneticilerinin kendilerine muhalefet edebilecekleri bir ortamı yaratmasını beklemektedir. Ancak bu koşullar sağlandığında örgüt üyelerinin iş tatmini, üretkenliği ve işlerine olan bağlılık seviyeleri yükselebilecektir (Özdemir, 2010).

Örgüt yöneticileri örgütsel değerleri, inançları ve tutumları iletişim kanalları ile çalışanlarına aşılarda ve onlardan bu ilkelere uygun davranışlar göstermelerini beklemektedir. Ancak bu sınırlı alan içinde bile çalışanlar kendi ilgi, ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda görüşlerini örgüt içinde ifade etme isteği duyabilirler. Bu farklılaşmalar bireylerin bağımsız düşündüklerinin ve bu durumun onları diğer örgüt üyelerinden ayırdığının bir göstergesi olmaktadır (Gorden, Infante ve Graham, 1988).

Bağımsız düşünme kuramı bireylerin ses çıkarma davranışı ortaya koymasalar bile istedikleri zaman kendilerini özgürce ifade edebilme serbestliğine sahip olduklarını bilmeleri anlamını da taşımaktadır. Örgütlerin muhalefet davranışını kabul ettiklerini göstermeleri karşıt görüşlerin dile getirilmesine zemin hazırlamakta ve üyelerin fikirlerini açıkça söyleyebileceklerinin ve buna karşılık intikamcı bir yaklaşımla karşılaşmayacağına rahatlığını hissetmelerini sağlamaktadır (Gorden, Infante ve Graham, 1988).

2.1.4 Örgütsel muhalefet süreci

Kassing tarafından geliştirilen örgütsel muhalefet modeline göre muhalefet süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar;

- Muhalefeti başlatan etkenlerin ortaya çıkması (trigerring events)
- Muhalifin görüşlerini dile getireceği kanalı seçmesini etkileyecek bazı bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin incelenmesi
- Muhalefet etme/etmeme stratejisinin seçimi
- Seçilen kişilere muhalefetin ifade edilmesi şeklindedir (Kassing, 1998).

Kassing'in bu modeline göre ilk aşama örgüt içinde muhalefetin başlamasına neden olan olayların ortaya çıkmasıdır. Başlatıcı durumlar çalışmada doyumsuzluk yaratan ve bu doyumsuzluğu dile getirmeye sevk eden olay veya olaylar olarak tanımlanmaktadır (Garner, 2006).

Tetikleyici durumlar ortaya çıktıktan sonra doyumsuzluk yaşayan örgüt üyeleri karşıt görüşlerini dile getirmeden 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 ilişkinin 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. Buradaki 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). Kassing (2011) daha sonra Near ve Miceli (1985) tarafından "örgüt içinde ortaya çıkan etik veya kural dışı, adaletsiz uygulamaların konuyla ilgili eylemde bulunabilecek, sorunun çözümüne katkı sağlayabilecek olan iç ve dış otoritelere kasıtlı bir şekilde bildirilmesi olarak tanımlanan haber uçurma (whistle blowing) kanalını da örgütsel muhalefet modeline eklemiştir.

2.1.4.1 Örgütsel muhalefetin tetikleyicileri

Birçok insanın birlikte çalıştığı örgütlerde bazı nedenlerden dolayı görüş ayrılıkları yaşanabilir. Özellikle örgüt yöneticilerinin kararlarına ve örgütsel

uygulamalara yönelik yaşanan görüş ayrılıkları örgütsel muhalefetin tetikleyicileri olarak görülebilmektedir (Garner, 2006).

Garner (2006) kişinin iş yerinde kazandığı haklarının kendisine verilmemesinin, tacize uğramasının, düşük performans notları verilmesinin, örgütün parasının zimmete geçirilmesi gibi etik ilkelere aykırı durumların, yaşanan kişilik ve görev çatışmalarının da muhalefeti ortaya çıkarıcı nedenler arasında olduğunu belirtmiştir.

Kassing ve Armstrong (2002) yaptıkları çalışma ile muhalefeti başlatan nedenleri Tablo 2.1’de de görüldüğü gibi; çalışanın maruz kaldığı davranışlar, örgütte gerçekleştirilen değişiklikler, kararların alınma süreçleri, etkisiz kararlar ve uygulamalar, rol ve sorumluluklar, kaynakların kullanılmasına ilişkin doyumsuzluklar, etik konular, çalışanın performansının adil değerlendirilmediğine ilişkin algılar ve doğabilecek zararları önleme isteği olarak dokuz başlık altında incelemiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel muhalefeti tetikleyen olaylar (Kassing ve Armstrong, 2002)

Örgüt üyelerine yönelik davranışlar	Yöneticilerin örgüt içinde yer alan kişilere olan davranışlarının adaletsiz ve çalışanların haklarını ihlal edecek şekilde olmasına karşı yapılan muhalefet
Örgütsel değişim	Örgütsel değişime ve bu değişimlerin uygulanma şekline karşı yapılan muhalefet
Karar alma	Örgüt içinde alınan kararlar ve kararların alınma şekline yönelik yapılan muhalefet
Etkisizlik	Örgüt içinde işe yaramayan uygulama ve süreçlere yönelik yapılan muhalefet
Görev-Sorumluluklar	Kişinin kendisi ya da diğer örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına karşı yapılan muhalefet
Kaynaklar	Kaynakların elde edilme ve kullanım şekillerine yönelik muhalefet
Performans değerlendirme	Kişinin kendisi ya da diğer çalışanların performans değerlemelerine yönelik yapılan muhalefet
Zararın engellenmesi	Örgüt içi uygulamaların çalışanın kendisine, birlikte çalıştığı arkadaşlarına veya örgüt dışındaki kişilere zarar verdiği durumlar için ortaya konulan muhalefet

2.1.4.1.1 Örgüt üyelerine yönelik davranışlar

Çalışan hakları ve kendilerine adil davranılması pek çok çalışan için en önemli konulardan biridir. Bu konuda çalışanları rahatsız eden durumlar ortaya çıktığında, çalışanlar muhalefet etme yoluna gitmektedir (Kassing, 2011). Bu nedendir ki yöneticilerin adaletsiz ve çalışan haklarını ihlal edici durumlar örgütsel muhalefetin en belirgin tetikleyicileri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar yalnızca kendilerine yapılan davranışlar için değil, aynı zamanda iş arkadaşlarına karşı yapılan yanlış uygulamalara

da muhalefet edebilirler. Kassing ve Armstrong (2002) örgütsel muhalefetin nedenlerini ortaya koymak için yaptıkları çalışmalarında çalışanların iş arkadaşlarına karşı yapılan yanlış uygulamalara verdikleri tepkiler, etik konularından bile daha öncelikli olarak görülmektedir.

Sonuç olarak çalışanların hem kendilerine hem de iş arkadaşlarına karşı yapılan yanlış davranışlar örgütsel muhalefeti tetikleyici unsurlardan en önemlisidir. Adil olmayan bir ücret sistemi, iş yeri zorbalığı ve yıldırma gibi uygulamalar bu uygulamalara örnek olarak verilebilir.

2.1.4.1.2 Örgütsel değişim

Örgütler sürekli bir değişim içindedirler. Yeniden yapılanma, küçülme ve kurum kültüründe yapılan değişimler örgüt içi dengelerin değişmesine sebep olmaktadır. Personel atamaları ile ilgili değişimler, üretim süreçlerinde ortaya çıkan değişimler ve iş güvenceleri ile ilgili değişimler örgütsel değişim çeşitlerinden bazılarıdır ve bu değişimlerin çalışanlar üzerinde önemli etkileri görülmektedir (Kassing, 2011). Çalışanlar bu gibi değişimlere genellikle direnç göstermektedir.

Bilinenden bilinmeze doğru bir geçişe neden olan örgütsel değişimler çalışanların muhalefet göstermelerinin önemli nedenlerinden biridir. İş koşullarında ortaya çıkacak bir değişiklik çalışanın performansında bir düşüşe neden olabileceği gibi görev ve sorumluluklarının artmasına ve daha çok çaba harcamasına da neden olmaktadır. Bu durum çalışanlar tarafından hemen kabul edilememektedir.

2.1.4.1.3 Karar alma

Pek çok örgütün çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımını sağlama yönünde çaba göstermelerine rağmen, karar alma süreçleri hala muhalefeti başlatıcı bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kararların verilmesi kadar kararların kalitesi de büyük önem taşımaktadır. Alınan kararların adil mi, eşit mi, çalışanlar bu sürece dahil edilmiş mi? Bu durumlar çalışanların muhalefet etme nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kassing, 2011).

Çalışanların kararları yanlış olarak değerlendirmelerine pek çok şey sebep olabilir. Yasal olmayan, ahlaka ya da etik değerlere uygun olmayan kararlar olduğu gibi, düşüncesiz, kullanışsız ve rahatsızlık verici kararlar da bu kapsamda değerlendirilebilir (Redding, 1985). Verilen bu yanlış kararları çalışanlar bir seviyeye kadar görmezden gelebilir. Ancak açık bir şekilde yasalara ve etik değerlere aykırı, çalışan haklarını

görmezden gelen, örgüt ve çalışanlar için tehdit oluşturan kararlara karşı çalışanlar muhalif davranış sergileme eğilimine girerler.

2.1.4.1.4 Etkisizlik

Çalışanlar örgütsel uygulamalar ve prosedürler konusunda doğrudan bilgi ve tecrübeye sahiptirler. Bu nedendir ki neyin işe yarayacağı ya da yaramayacağı konusunda içsel bir duyguya sahip olabilirler. Etkisizliği fark ettikleri zaman da örgütleri için konuşmaları gerektiğini düşünürler ve bir şey yapmaları gerektiğine inanırlar (Sprague ve Ruud, 1988).

Bazen yöneticiler; verdikleri kararların işe yarar kararlar olmadığını farkına varamayabilirler. Bu durumda muhalefet eden çalışanlar genellikle problem çözmeye odaklanmış olarak, gözlemlenen sorunlara ilişkin çözümleriyle muhalefet etme eğilimde olmaktadır (Kassing, 2002).

2.1.4.1.5 Görev/Sorumluluklar

Örgüt içinde zaman zaman görev ve sorumlulukların yeniden tasarlanması veya devredilmesi gerekmektedir. Ancak bu durum çalışanlar açısından stres yaratıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar; yapılması gereken çok iş olduğunda veya rol belirsizliği ve rol çatışması gibi durumlarla karşı karşıya geldiklerinde stres olurlar. Bu durum da örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasına neden olur (Kassing ve Armstrong, 2002).

Çalışanlar kendilerine verilen görev, yetki ve sorumluluklar arasındaki tutarsızlık olması durumunda, çalışanlar arasındaki görev dağılımında bir eşitsizlik olduğunu düşündüklerinde ya da sorumlulukları dışında bir görev verildiğinde de örgütsel muhalefet davranışı gösterirler (Kassing, 2011; Hegstrom, 1999).

2.1.4.1.6 Kaynaklar

Çalışanlar için rollerin ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmesinin yanında önemli olan bir diğer konu da gerekli kaynakların mevcut olmasıdır. Çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için gerekli en önemli unsur kullanacakları kaynaklardır. Bu kaynaklar bütçeden ayrılan paylar doğrultusunda temin edilmektedir.

Örgütler pek çok faaliyeti (ürün veya hizmet üretimi, reklam, sponsorluk, çalışanların eğitimi, ar-ge vb.) bir arada yürüten yapılardır (Kassing, 2011). Bu nedenle bu kaynakların adil dağıtımı yöneticilerin önemli sorumluluklarından biridir. Çalışanlar genellikle kendilerine yeterli kaynağın verilmediği ya da başkalarına daha fazla kaynak temin edildiği konularında muhalefet etme eğilimindedir (Hegstrom, 1999).

2.1.4.1.7 Etik

Değerler, insanların neyin yanlış neyin doğru olduğunu, neyin uygun neyin uygun olmadığını ve neyin etik neyin etik olmadığını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Bazıları için etik belirli bir durum karşısında nasıl davranmamız gerektiğini bilmemiz kadar kolay bir konu iken örgütsel düzenlemeler içinde etik daha karmaşık bir hal almaktadır. Çünkü bireyler içinde buldukları iki farklı grup olan örgütlerine ve toplumlarına karşı sadık olmak ve etik zorunluluklara uymak zorundadır (Kassing, 2011).

Gorden'a göre (1988) çalışan sesinin yapıcı veya yıkıcı olması kişiye göre değişir. Bireyler etik değerlere uygun davranışlar gösterirken toplumu mu, örgütü mü yoksa bireysel önceliklerini mi göz önünde bulunduracaktır? Etik konusunda bu soruların cevabı önemlidir. Çünkü bazen örgüt yararına yapılabilecek bir uygulama topluma zarar verebilmektedir. Bu durumda çalışanın karar vermesi daha da zorlaşmaktadır (Akt. Kassing, 2011).

Haksız mal edinme, irtikâp (kötü iş yapma), aşırma, zimmete para geçirme, kaçakçılık, resmi ihaleye fesat karıştırma, görevin gerektirdiklerini yapmaktan kaçınma, yetkiyi kötüye kullanma, gücün istismar edilmesi, kayırmacılık, ayrımcılık, ihmal, yaranma, hakaret, kötü alışkanlıklar, dedikodu ve araçlar yoluyla iş yürütme gibi eylem ve uygulamalar, örgütlerde en sık karşılaşılan etik dışı davranışlar arasında bulunmaktadır (Aydın, 2002). Bu gibi etik olmayan davranışlar ile karşılaştığında çalışanlar muhalefet etme ihtiyacı duyarlar.

2.1.4.1.8 Performans değerlendirme

Çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için kaynağa ihtiyaç duymaları gibi çalışanlar da örgütleri için az ya da çok sürece katkısı olan bir kaynak olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışanların performansının değerlendirilmesi önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Çalışanlar genellikle bu performans değerlendirme sürecini onların gerçek performansını ölçmediği ile ilgili olarak hatalı bulurlar (Kassing, 2011).

Performans değerlendirme süreci sonuçlarının ücret yönetiminde girdi olarak kullanılması yapılan yanlış bir değerlendirmenin çalışanlar açısından sonuçlarını daha da sorunlu hale getirmektedir. Hatalı yapılan değerlendirme sonucu çalışanın alamadığı terfi veya prim söz konusu olduğunda çalışanlar yapılan değerlendirmeler hakkında muhalefet etme eğilimine girebilirler.

Çalışanın bireysel anlamda kendi performanslarının değerlendirilmesi yanında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının değerlendirmeleri ile kıyaslama yapabilirler. Bu

değerlendirmelerin adil ve nesnel ölçütlere dayalı olarak yapılmadığını düşündüklerinde de muhalif davranışlar gösterebilirler.

2.1.4.1.9 Zararın engellenmesi

Çalışanlar örgütün faaliyetlerinin herhangi bir şekilde topluma zararı olduğunu düşündükleri zamanda muhalefet edebilirler. Bu zararlar, kendilerine gelebilecek bir zarar olabileceği gibi iş arkadaşları ya da müşterilere gelecek zararlar da olabilir. Her koşulda muhalefet etme davranışı göstermeleri beklenmektedir (Sprague ve Ruud, 1988).

Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği koşullarına uygun olmayan yerlerde çalışmak zorunda kalması durumunda kendisini ve iş arkadaşlarını zarardan korumak adına muhalefet davranışı gösterebilir. Bunun yanı sıra çalışanlar, örgütün hizmetlerinden yararlananların zarar görmesi durumunda da muhalefet edebilmektedir. Gıda sektöründe çalışan birinin üretilen ürünlerin sağlık koşullarına uygun üretilmemesi durumunda muhalefet göstermesi bu duruma verilebilecek bir örnek olabilmektedir.

2.1.4.2 Örgütsel muhalefeti etkileyen değişkenlerin incelenmesi

Örgütsel muhalefetin tetikleyicilerinden birinin veya birkaçının ortaya çıkmasıyla birlikte çalışanlar muhalefet etme davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır. Ancak harekete geçmeden önce bireysel, ilişkisel ve örgütsel kimi değişkenleri göz önünde bulundurmaktadır.

2.1.4.2.1 Bireysel değişkenler

Bireysel değişkenler; kişilerin örgüt dışında edindikleri ancak örgüt içinde ortaya koydukları eğilimler, beklentiler olarak tanımlanabilir. Yapılan pek çok çalışma ile bireysel değişkenlerin muhalefet etme stratejisini etkilediği ortaya konmuştur (Avtgis, vd., 2007; Kassing, 2000a, 2000b; Kassing ve Avtgis, 1999, 2001).

Muhalefet davranışlarını etkilediği düşünülen bireysel değişkenlerin başında örgüt üyelerinin kişilik özellikleri bulunmaktadır. Kassing ve Avtgits (1999) yaptıkları çalışmada tartışmacı (argumentative) kişiliğe sahip çalışanların karşıt görüşlerini açık muhalefet şeklinde doğrudan yöneticilerine ifade etme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Yine aynı çalışmada sözlü saldırganlık (verbal aggressiveness) düzeyi yüksek çalışanlar muhalif görüşlerini aynı statüdeki iş arkadaşları ile paylaşmaktadır.

Ötken ve Cenkçi (2013) çalışmalarında beş faktör kişilik modeli ile muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre sorumlu ve düzenli kişilerin hem yapıcı hem de sorgulayıcı muhalefet davranışı gösterdiklerini, dışa dönük bireylerin ise yapıcı açık muhalefet davranışı gösterdiğini tespit etmişlerdir. Uyumluluk ve

deneyime açıklık özellikleri sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıklarken, duygusal denge hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde etkilemektedir.

Örgüt üyelerinin sahip olduğu denetim odağı özelliği de bireysel değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kassing ve Avtgis'e (2001) göre iç denetim odağına sahip çalışanlar muhalif görüşlerini üst yöneticilerine ileterek etkin olmayı hedeflerken, dış denetim odağına sahip bireyler çözüme katkı sunmayacakları inançları nedeniyle görüşlerini iş arkadaşları ile paylaşmayı tercih etmektedir. Yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde ise genç çalışanların örgüt hakkında aile, arkadaş ve yabancılar gibi örgüt dışındaki bireyler ile daha fazla paylaşım yaptığı görülmektedir (Kassing ve DiCioccio, 2004).

Çalışanın örgüt yapısındaki konumu muhalefet davranışını etkileyen unsurlardan bir başkasıdır. Yönetici konumundaki çalışanlar muhalif görüşlerini yöneticileri ile paylaşmayı tercih ederken, yönetici konumunda olmayanlar görüş ve önerilerini iş arkadaşları veya iş dışındaki arkadaşları ile paylaşmayı tercih etmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgüt üyelerinin; iş doyumunu, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, öz güven, örgütsel tükenmişlik, örgütsel bağlılık gibi örgütlerine olan yaklaşımları muhalefet davranışının ortaya çıkması açısından önemli katkılar sağlamaktadır. İş tatmin düzeyi yüksek çalışanlar görüşlerini doğrudan üst yöneticileri ile paylaşmayı tercih ederken, örgütlerine karşı daha az adanmışlık hissedenenler ise iş arkadaşları veya iş dışındaki kişiler ile paylaşmayı tercih etmektedir (Kassing, 1998).

2.1.4.2.2 İlişkisel değişkenler

İlişkisel değişkenler çalışanların yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla veya diğer örgüt üleriyle kurdukları ilişkilere ait özelliklerdir (Kassing, 1997). Garner (2013) örgütsel muhalefet sürecini; çalışanlar, üst yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla ortaya çıkan etkileşimlerin bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Muhalefetin aktarıldığı kişiler pasif alıcılar değil girdikleri etkileşimler ile sürece katkıda bulunan paydaşlar olarak görülmektedir.

Çalışanların iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin şekli örgütsel muhalefet süreci açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışanların iş arkadaşlarına yapılan etik dışı uygulamalar veya onlara yapılan haksızlıklar da onların muhalefet etmesine neden olan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Bazen de çalışanların muhalif görüşlerini arkadaşlarına iletirken

rahatlamak ve duygusal destek bulmak amacıyla oldukları da görülmektedir (Croucher, Kassing ve Diers-Lawson, 2013).

Çalışanların üst yönetimleri ile olan ilişkilerinin kalitesi çalışanların iletişim stratejilerini, iş tatminlerini ve bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanların örgütlerine bağlanmasında yöneticilerine karşı besledikleri güven duygusu da büyük önem taşımaktadır. Payne (2014) yaptığı çalışmada çalışanların yöneticilerine karşı besledikleri güven duygusu ile fikirlerini açıkça dile getirme konusunda anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Yüksek kaliteye sahip iletişim şekli; açık ve doğrudan iletişimi, kararlara katılımı ve karşılıklı inna olmaya olanak sağlayan bir özelliğe sahiptir. Sprague ve Ruud (1998) çalışanların muhalif görüşlerini yöneticilerine iletirken yüz yüze görüşmeyi tercih ettiklerini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanlar yöneticiler ile yüksek kalitede bir iletişime sahip oldukları algısına sahipler ise onlarla açıkça konuşmayı tercih ederler (Kassing, 2001).

2.1.4.2.3 Örgütsel değişkenler

Örgütsel değişkenler; örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel adalet gibi unsurlardan oluşmaktadır (Kassing, 2011). Örgüt araştırmacıları; örgüt kültürünün ve iletişim ikliminin örgütsel muhalefeti destekleyici ya da engelleyici bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir (Graham, 1986; Sprague ve Ruud, 1988).

Yöneticiler, çalışanlarının fikirlerine saygı duyar ve onların fikirlerini dile getirmelerini teşvik ederlerse, çalışanların örgütlerini etkileyebileceklerine olan inançları artar. Örgütleri ile özdeşleşen ve bağımlılıkları artan çalışanlar sorunların çözümü konusunda fikirlerini açıkça dile getirme konusunda istekli davranırlar (Kassing, 1998).

Miceli ve Near, muhaliflerin görüşlerini iletmelerinde içinde buldukları örgütlerin büyüklüğünün de etkili olabileceğini belirtmektedir. Görece daha küçük örgütlerde çalışan bireyler kendilerini daha samimi ve güvende hissettikleri için söylediklerinin daha etkili olabileceğini düşünür ve muhalefet etmekten çekinmezler (Akt. Kassing, 2011). Örgüt büyüdükçe hiyerarşi de artacağı için çalışanların üst kademelere ulaşması zorlaşacak ve muhalefetlerinin etkinlikleri de azalacaktır.

Örgüt büyüklüğünün yanında örgütlerin yapısı da muhalefet etme davranışını etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Merkezi-dikey-bürokratik bir örgüt yapısı içerisinde muhalefet davranışı olumsuz bir tepki ile karşılanacak ya da görmezden gelinecektir. Bu durumda da çalışanlar fikirlerini söyleme konusunda dış kaynakları

kullanmayı tercih edeceklerdir (Kassing, 2011). Tompkins vd. düz ve daha az hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerin örgütsel muhalefeti destekleyebileceği belirtilmektedir (Akt. Akada, 2015). Örgütlerde çalışanlar arasındaki yakınlığın artmasıyla tarafların birbirleriyle olan iletişimleri daha kolay olacak ve çalışanlar fikirlerini yöneticilerine kolaylıkla iletebilecektir.

Örgüt iklimi; yapısal ve kültürel unsurların bir araya gelmesiyle oluşan ve bireysel ve ilişkisel unsurlardan daha çok bireylerin muhalefet etme davranışını etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Çünkü örgütler; duruma, muhalefet edene ya da her ikisine birden tepki gösterebilirler. Bunun en önemli belirleyicisi de örgüt iklimidir. Konuşma özgürlüğünün olduğu bir örgüt iklimi içinde örgütsel muhalefet desteklenir, çalışanlar kendilerini rahat ve güvende hisseder ve fikirlerini açıkça paylaşabilirler (Hegstrom, 1990, Akt. Kassing, 2011).

Örgüt kültürü çalışanların örgüt içinde nasıl iletişim kurmaları konusunda çalışanları yönlendiren örgütsel unsurlardan biridir. Araştırmacılar, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel muhalefetin yapıcı ya da yıkıcı olarak algılanmasında önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedir (Graham, 1986; Sprague ve Ruud, 1988, Hegstrom, 1990). Bu durum çalışanların muhalefet edip etmeme konusunda karar vermesini önemli ölçüde etkilemektedir. Muhalefeti destekleyen bir örgüt kültürü içindeki bir çalışan fikirlerini kolaylıkla dile getirebilecekken, muhalefeti olumsuz ve yıkıcı bir durum olarak gören bir örgüt kültürü içinde çalışan sessiz kalmayı tercih edebilecektir.

Örgütsel adalet, örgütsel muhalefet sürecini etkileyen örgütsel uygulamalardan bir diğeridir. Kassing ve McDowel (2008) yaptıkları çalışma ile çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışma ile kararların adil bir şekilde alındığına inanan örgüt üyelerinin karşıt fikirlerini iş arkadaşlarına ve ailelerine daha az dile getirdiği belirtilmektedir. Yine aynı çalışma, çalışanların karar verme süreçlerine dahil edildiklerini düşünmeleri halinde, karşıt görüşlerini yöneticilerine iletme konusunda daha istekli olduklarını göstermektedir.

2.1.4.3 Strateji seçimi

Bireysel, iletişimsel veya örgütsel değişkenlerin değerlendirilmesi sonucunda bireyler muhalif davranışlarını ortaya koymak için bir strateji belirlerler. Bütün bu değişkenler strateji seçimi aşamasında bir arada değerlendirilir ve çalışanların iki önemli soruya cevap bulmasına katkı sağlar. Bu değişkenler ilk olarak strateji seçimine zemin

hazırlar. Daha sonra ise muhalefet davranışının örgüt içinde nasıl algılanacağı ve bu davranışa nasıl karşılık verileceği konusunda çalışanlara ipucu verir (Kassing, 1997).

Örgütler için muhalefet davranışı, ahlaki bir yükümlülük, politik bir hak, açık fikirli bir yönetim anlayışı, küçük bir zorluk ya da cezalandırılması gereken bir sadakat ihlali olarak algılanabilir (Sprague ve Ruud, 1988). Dolayısıyla çalışanlar muhalefet davranışına örgütlerince nasıl bir anlam yüklendiğini değerlendirirler.

Bunun yanında çalışanlar muhalefet davranışı gösterdiklerinde bir misilleme ile karşılaşma riskinin olduğunu da göz önünde bulundurmaktadır. Çalışmalar; toplumun yasal muhaliflerin sindirilmesine ya da onlara misilleme yapılmasına karşı olmasına rağmen yöneticilerin genellikle muhaliflerden intikam alma eğilimde olduğunu göstermektedir (Finet, 1994; Near ve Jensen, 1983; Akt. Kassing, 1997). Ancak bütün muhalefet süreçlerinin misilleme ile sonuçlandığını söylemek de doğru olmayacaktır. Bazen de ödüllendirildiği ya da göz ardı edildiği de söz konusu olabilmektedir (Graham, 1986). Sonuç olarak; olası riskler daha fazla dillendirildiğinde ve kendisinden intikam alınacağı korkusu ortaya çıktığında çalışan muhalefeti azalmaktadır.

Sprague ve Ruud'a göre (1988) çalışanlar, örgütlerinin sorun çıkaranlara karşı bakış açılarının ne olduğunu çok iyi bilmekte ve bu çalışanların büyük bir çoğunluğu olası sonuçlarına rağmen muhalefet etmeyi tercih etmektedir.

2.1.4.4 Muhalefetin seçilen kişilere ifade edilmesi

Örgütsel uygulamalar ve politikalara ilişkin bir anlaşmazlığa düşen çalışanlar; süreç hakkında bir değerlendirme yaptıktan sonra bunu dile getirmeye karar verdiklerinde karşıt görüşlerini örgüt içinden veya örgüt dışından çeşitli muhataplara iletirler.

Çalışanların bu şikâyetlerini konu ile ilgili yöneticilerine iletmeleri örgütlerin etkinliği ve sorunların çözüme ulaşması açısından önem taşımaktadır. Bu bakış açısı ile muhalefet kavramı hakkında yapılan çalışmalar muhalif görüşlerin örgüt içindeki yöneticilerine aktarılmasına odaklanmaktadır. Ancak zamanla muhaliflerin bu görüşlerini yalnızca örgüt içindeki yöneticilerine değil, iş arkadaşlarına, ailelerine ve tanıdıklarına, medya vb. kurumlara ilettikleri de görülmüştür (Kassing, 1997; Gossett ve Kilker, 2006; Kassing, 2011).

2.1.4.4.1 Açık (dikey)muhalefet (articulated dissent)

Çalışanlar; yaşadıkları sorunları öncelikle bu sorunların çözümünde etkin bir role sahip olacak dinleyicilere dile getirmeyi tercih etmektedir (Kassing, 1997). Çünkü çalışanların örgüt içi uygulamalara muhalif olmalarının altında yatan asıl neden

sorunların çözümü ve örgütün daha iyi bir düzeye gelmesi kaygısıdır. Bu amaçla çalışanlar açıkça muhalefet etmek yoluyla örgütte bir değişim ve farkındalık yaratmaya çalışmaktadır (Kassing, 1997).

Açık muhalefet Hirschman'ın Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat kuramında dile getirme boyutunda ele alınmaktadır. Kurama göre dile getirme davranışı sorunun çözümüne doğrudan etkisi olabilecek kanallara yapılmaktadır (Kassing, 1997).

Açık örgütsel muhalefet örgütler için aslında bir anlamda kontrol mekanizması görevi de görmektedir. Çünkü yöneticilerin örgüt içindeki sorunlardan, etik dışı uygulamalardan haberdar olmasını sağlayan bir yanı da vardır. Bu gibi sorunların çözümünü önemseyen çalışanlar da bu nedenle açık muhalefet etmeyi tercih etmektedir.

Ancak açık muhalefetin ortaya çıkması her zaman söz konusu olmayabilir. Bunun için örgüt içi iletişimin gelişmiş olması, örgüt kültürünün ve ikliminin muhalefeti destekleyici şekilde tasarlanması, çalışanların muhalif davranışlarına olumlu tepkilerin verilmesi gibi pek çok durumun örgüt içinde mevcut olması gerekmektedir.

Örgüt içi dinamiklerin yanı sıra açık muhalefet stratejisini benimseyecek çalışanların da bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yapılan bazı çalışmalar bu özellikleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Tartışmaya açık (argumentativeness) bireyler (Kassing ve Avtgis, 1999)
- İç denetim odağına sahip olanlar (Kassing ve Avtgis, 2001)
- Yöneticileri ile iyi ilişkileri olduğunu düşünenler (Kassing, 2000)
- Örgüt içi konuları daha üst düzeylerde olanlar (Kassing ve Armstrong, 2001; Kassing ve Avtgis, 1999)
- İş doyumları ve örgütsel bağlılıkları yüksek olanlar (Kassing, 1998)
- Karar verme süreçlerine katılarak örgütlerinde değişim yaratacakları hakkında bir inanca sahip olanlar (Kassing ve McDowel, 2008).

Bu gibi özelliklere sahip çalışanlar fikirlerini doğrudan açık bir şekilde üst yöneticilerine aktarmayı tercih etmektedir. Ancak zaman içinde yöneticilerin ve genel olarak örgütün tavrı çalışanların açık muhalefet etme süreçlerini etkilemiştir. Çalışanlar açıkça muhalefet ederlerken çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Waldron (1991) çalışanların açık muhalefet taktiklerini belirlemek için yaptığı çalışmasında yöneticiler ile iyi ilişkiler kurmak, görevini layıkıyla yapmak gibi taktiklerin kullanıldığını tespit etmiştir.

Kassing (2002) çalışanların karşıt görüşlerini üst yönetime iletirken kullandıkları stratejileri beş ayrı kategoride sınıflandırmaktadır. Bunlar;

- Somut veriler ortaya koyarak sorunu dile getirmek (Direct-factual appeal)
- Çözüm önerileri sunmak (Solution presentation)
- Durumu değiştirmek için ısrarla tekrarlamak (Repetition)
- Kendi yöneticisini atlayıp bir üst yöneticiye gitmek (Circumvention)
- İstifa ile tehdit etmek (Threats of resignation).

Somut veriler ortaya koyarak sorunu dile getirmek (Direct-factual appeal)

Bu strateji “bir kişinin iddiasını fiziksel kanıtlardan, örgüt politikalarına ve uygulamalarına ilişkin bilgisinden ve şahsi iş tecrübelerinden topladığı bilgilerle desteklemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Kassing, 2002). Bu stratejiyi benimseyen kişi yalnızca şikâyet etmiş olmak için değil, ortada gerçekten bir sorun olduğu için şikâyetini dile getirir. Bu şekilde üst yönetime gidildiğinde de yöneticinin ikna olması daha da kolaylaşır. Çünkü çalışan kişi sorun hakkında yeterli bilgiye, donanımına ve kanıta sahiptir.

Çözüm önerileri sunmak (Solution presentation)

Bu stratejiyi kullanan çalışanlar karşıt görüşlerini dile getirirlerken aynı zamanda sorun hakkındaki çözüm önerilerini de dile getirirler. Çözüm önerilerini sunan çalışanlar yapıcı bir bakış açısıyla hareket etmektedir.

Çözüm önerisi sunma stratejisi bir önceki strateji olan somut veriler ortaya koyarak sorunu dile getirmek ile de birlikte kullanılabilir (Kassing, 2002). Çünkü somut verilere sahip bir çalışan bilgi ve tecrübesiyle soruna çözüm üretebilecek kapasiteye de sahiptir. Bu iki stratejinin çalışanlar tarafından kullanılan en etkili stratejiler olduğu da yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur (Kassing, 2005).

Durumu değiştirmek için ısrarla tekrarlamak (Repetition)

Çalışanın şikâyet ettiği durum ile ilgili olarak konuya dikkat çekmesi amacıyla farklı ortam ve zamanlarda defalarca dile getirmesidir. Bu tekrar hem sözel olarak hem de davranışlar yoluyla ortaya koyulabilir.

Ancak ne sıklıkla tekrar yapılacağı bu strateji açısından önem taşımaktadır. Çünkü sorun çok sıklıkla dile getirildiğinde yöneticinin sıkılmasına neden olabileceken, belirli zaman aralıklarında dillendirilmesi konunun takipçisi olduğu algısının yaratılmasına neden olabilir ve kullanılan stratejinin etkinliğini arttırmaya da katkı sağlar (Kassing, 2002).

Kendi yöneticisini atlayıp bir üst yöneticiye gitmek (Circumvention)

Bu stratejide çalışan kişi hiyerarşik yapıdaki yöneticisini atlayarak onun da üstündeki yöneticilere sorunlarını dile getirmektedir. Çalışanları bu duruma iten pek çok nedenden bahsedilebilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar sonucu bu nedenler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kassing, 2002; Kassing, 2007; Kassing, 2009).

- Bir üst yöneticileri konu ile yeterince ilgilenmediyse,
- Yöneticilerinin sorunun çözümüne ilişkin harekete geçmeyeceklerini ya da bu konuda yeterli olmayacaklarını düşünüyorlarsa,
- Konu kendi yöneticileri ile ilgiliyse çalışanlar kendi yöneticilerini atlayarak daha üst düzeydeki yöneticilere ulaşmayı tercih etmektedirler.

İstifa ile tehdit etmek (Threats of resignation)

Çalışan hoşnutsuzluğunu dile getirmede yöneticinin dikkatini çekebilmek için örgütten ayrılabilceğini dile getirebilir. Bu durum çalışan açısından alınacak önemli bir karar olduğu için yöneticinin dikkatini çekmekte etkili olabilmektedir. Ancak bu karar çalışan açısından çok önemli bir karar olduğundan çok dikkatlice düşünerek ve ancak son çare olarak kullanılması önerilmektedir (Kassing, 2009).

Genel olarak değerlendirildiğinde açık muhalefet stratejileri yöneticiler için önemli bir geri bildirim mekanizması ve bilgi kaynağı olabilmektedir. Yöneticilerin göremediği sorunları o işi en iyi yapanların dile getirmeleri, bunun yanında çözüm önerileri üretmeleri yöneticilerin etkinliği açısından da önem taşımaktadır.

Soruların çözümü kadar yeni fikirlerin ortaya çıkması da çalışanların açık muhalefet edebilmesinin önemli bir sonucudur. Örgüt içi politika ve uygulamalar hakkındaki yeni fikirlerini ve görüşlerini açık bir şekilde yöneticisi ile paylaşan çalışanlar örgüt içi gelişmeye de katkı sağlarlar. Fikirlerine değer verildiği algısı da çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini ve bağlılıklarının artmasını sağlar. Bu nedenle açık muhalefet davranışı örgütler açısından önemlidir ve çalışmalar bu stratejiye odaklanmaktadır.

2.1.4.4.2 Gizli (yatay-örtük) muhalefet (lateral dissent)

Gizli muhalefet; çalışanların örgütleri ile ilgili sıkıntılarını doğrudan üst yöneticilerine değil aynı örgüt içindeki iş arkadaşlarına aktarmayı seçmesidir (Kassing ve Armstrong, 2002). Kendileri ile aynı düzeydeki arkadaşları ile iletişime geçmeleri nedeniyle yatay muhalefet olarak da adlandırılan bu muhalefet türünü tercih eden çalışanlar; olumsuz bir tepki ile karşılaşma riskini azaltmakta ve sorunlarını konuyu

anlayabilecek durumda olan iş arkadaşları ile paylaşarak rahatlama sağlamaktadır. İş arkadaşlarının sorunun çözümü konusunda herhangi bir yaptırımları olmasa da birbirlerini anlayarak koalisyon kurmalarına ve duygusal destek edinmelerine katkı sağlamaktadır (Garner, 2006).

Çalışanların gizli muhalefet etmelerinin altında genellikle bu durumdan zarar görecekları inancı yatmaktadır. Rahatsız oldukları durumları ya dile getirmezler ya da iş arkadaşları ile paylaşmayı tercih etmektedirler. Aslında ortada bir sorun olduğunun farkındadırlar ancak bu konuyla ilgili olarak öne çıkmayı tercih etmezler. Bu nedenle bu kavram kimi araştırmacılar tarafından gizli muhalefet olarak da adlandırılmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999).

Gizli muhalefet davranışı sergileyen çalışanlar genellikle kişisel çıkarlarını zedeleyen bir durumla karşılaştıklarında muhalefet etmeyi tercih etmektedirler. Bu örgüt üyeleri kendilerini dinlemeye gönüllü birilerini bulduklarında hemen görüşlerini paylaşmaktadır (Kassing, 1998). Bu görüşlerini aktardıkları kişiler de genellikle kendileri gibi bunalmış kişiler olmaktadır (Payne, 2007).

Yapılan araştırmalar; çalışanların gizli muhalefet göstermelerine neden olan bazı genel durumların neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; yönetici pozisyonlarında çalışmayan ve sözlü saldırganlık (verbal aggressiveness) düzeyi görece yüksek olan (Kassing ve Avtgis, 1999), dışsal kontrol odağına sahip (Kassing ve Avtgis, 2001), yöneticileri ile iletişimi çok iyi düzeyde olmayan (Kassing, 2000), işten ayrılma niyetinde olan (Kassing vd., 2012) çalışanlar olarak sıralanabilir.

Gizli muhalefet stratejisini seçen kimi çalışanlar yöneticileri ile doğrudan konuşmadıkları için sanki onları arkadan bıçaklıyormuş gibi hissetmektedir. Ancak yine de durumdan zarar görmemek adına örtük bir şekilde muhalefet etmeye devam etmektedir (Garner, 2009).

Sonuç olarak yukarıda belirttiğimiz çeşitli nedenlerden dolayı çalışanlar sorunları yöneticileri ile açık bir şekilde konuşmak yerine, durum ile ilgili şikâyetlerini iş arkadaşlarına anlatmayı tercih etmektedir. Bu durum da literatürde örtük-yatay-gizli muhalefet gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

2.1.4.4.3 Yer değiştirmiş (displaced) muhalefet

Muhalefet görüşleri daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi örgüt içi muhataplarla paylaşıldığı gibi örgüt ile hiç alakası olmayan örgüt dışındaki kişilerle de paylaşılabilir. Yer değiştirmiş muhalefet olarak tanımlanan bu süreçte çalışanlar

olumsuz fikir ve görüşlerini aile üyeleri, arkadaşları veya yabancılar gibi formal örgüt yapısı içinde yer alamayan kişilerle paylaşmaktadır (Kassing, 1997;1998).

Çalışanları yer değiştirmiş muhalefet etmeye iten nedenlerin en başında olumsuz bir tepkiyle ve misillemeyle karşılaşacakları düşüncesi yatmaktadır. Bu risk algısı arttıkça çalışanların görüşlerini aktardıkları kişiler asıl muhataplardan uzaklaşmakta hatta örgüt dışına kadar çıkmaktadır (Kassing, 1997; Croucher, Kassing ve Diers-Lawson, 2013).

Çalışanların yer değiştirmiş muhalefet davranışı göstermeleri ile ilişkisi olan bazı değişkenler olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adanmışlık düzeyi düşük olan çalışanlar ile örgütlerini etkileme gücü olmadığını düşünen çalışanlar (Kassing,1998); daha genç, daha az iş deneyimine sahip olan ve yönetim kademesinde olmayan çalışanlar (Kassing ve DiCiocco, 2004) ve işten ayrılma niyetinde olan çalışanlar (Kassing vd., 2012) yer değiştirmiş muhalefet davranışı göstermektedir.

Yer değiştirmiş muhalefet davranışı gösteren çalışanlar muhalefet ettikleri sorunlara uygun çözümler üretemeyebilirler. Çalışanların çözüme etkisi olacak asıl kişiler olan yöneticilere ulaşamaması bu durumun temel nedeni olarak görülebilir (Kassing, 1997).

2.1.4.4.4 Haber uçurma (Wisthleblowing)

Haber uçurma, örgüt içinde ortaya çıkan etik veya kural dışı, adaletsiz uygulamaların konuyla ilgili eylemde bulunabilecek, sorunun çözümüne katkı sağlayabilecek olan iç ve dış otoritelere kasıtlı bir şekilde bildirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Near ve Miceli, 1985). Örgütlerde kabul edilemez yanlışların ortaya çıkması çalışanları bu davranışa iten önemli nedenlerden biridir. Buradaki asıl amaç sorunun ortaya çıkmasından ziyade bunun düzeltilmesidir. Ancak bu davranış biçimi diğer örgüt üyeleri tarafından doğru karşılanmayabilir. Hatta örgüt üyelerine karşı misilleme yoluna gidilebilir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Kassing ilk çalışmalarında haber uçurma davranışını örgütsel muhalefet yöntemlerinden biri olarak ele almamıştır. Ancak daha sonra haber uçurma davranışını; çalışanların örgüt içinde kendilerini rahatsız eden yanlış uygulamaların medya, düzenleyici kurumlar ve politik kanallar gibi sorunun çözümünde katkı sağlayacağını düşündüğü kanallara iletmesini sağlayan uç bir muhalefet şekli olarak tanımlamış ve modeline eklemiştir (Kassing, 2000; Kassing ve Armstrong, 2002).

Haber uçurma davranışı en uç muhalefet şekli olarak tanımlandığı için insanları bu sürece iten durumlar da çok ciddi sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir çalışanın

haber uğurma davranışına gitmesi için ęalışanın prensiplerine ters dűşen, vicdanını rahatsız eden, yasa dıőı, etik dıőı uygulamaların ortaya ęıkması ve bunun örgüt içinde ęözöllebileceğine olan inancının kalmaması gerekmektedir. Bunun sonucunda da ęalışanlar ęözümü örgüt dıőında etkili olabilecek kanallarda arar ve haber uğurma davranışını sergilerler (Kassing vd., 2012).

Haber uçurma davranışına ęeřitli anlamlar yüklenmektedir. Bazılarına göre kişilerin kendi ahlak ilkeleri doğrultusunda örgütsel bir düzeltme yaratma isteği olabileceği gibi bazılarına göre örgütsel yanlıőlıklara karşı duruő sergileyen politik bir direniş biçimidir (Akada, 2015).

Haber uçurma davranışını içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde karşımıza ęıkmaktadır (Aktan, 2006). İçsel haber uçurma örgüt içinde ortaya ęıkan etik dışı uygulamaları ęalışanların kendi yöneticilerinin de üstü olan yöneticilerine ya da farklı departmandaki ęalışanlara aktarması olarak tanımlanmaktadır (Shahinpoor ve Matt, 2007).

2.1.5 Örgütsel muhalefet alanında yapılan ęalışmalar

Ęalışmanın bu bölümünde örgütsel muhalefetin kavramsallaőmasına katkı sağlayan, örgütsel muhalefetin nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koyan ve diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerini açıklayan uluslararası ve ulusal literatürde yer alan ęalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Kassing (1997) bir ęeręeve sunmayı hedeflemiőt ve bu ęalışmayla örgütsel muhalefet kavramının teorik alt yapılarını incelemiştir. Yapılan bu ęalışma ile örgütsel muhalefet süreci dört unsurlu bir model olarak ele alınmıştır. Bunlar; muhalefeti baőtlatan etkenler, strateji seğimini etkileyen unsurlar, strateji seçimi ve muhalefetin dile getirilmesidir.

Kassing (1998) ęalışanların karőtıt görüşlerini ve anlaşmazlıklarını nasıl dile getirdiklerini işlevselleőtirmeleri için bir ölçek geliőtirmek amacıyla 191 ęalışan üzerinde bir ęalışma yapmıştır. Katılımcılar farklı düzeylerde yer alan yöneticiler ve yönetici pozisyonunda olmayan ęalışanlardan oluőtmaktadır. Ęalışma sonucunda örgütsel muhalefet ölçeği geliştirilmiş, geçerlilik güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçek 3 alt boyuttan oluőtmaktadır. Açık, örtük ve yer deęiőtirmiőt muhalefet olarak adlandırılmıştır.

Kassing ve Armstrong (2002) Muhalefeti tetikleyen olayların muhalefet etme stratejilerine olan etkisini belirlemeye yönelik yürüttükleri ęalışmalarında Arizona'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren 336 katılımcı ile ęalışmıőtırlardır. Bu katılımcılar farklı

sektörlerde faaliyet göstermektedir. Çalışmanın sonucuna göre; açık ve gizli muhalefet etme nedenleri iş arkadaşları ve karar verme, örgütsel değişim gibi örgütsel konular ile ilgiliyken, etik konular ve çalışanların zarardan korunması gibi konular bu alanda ilgi görmemektedir.

Kassing (2002), Çalışanların geliştirdiği dikey (açık) muhalefet stratejilerinin neler olduğunun belirlenmesi için Arizona'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren 173 çalışan ile yürüttüğü çalışma sonucunda çalışanların ortaya koyduğu açık muhalefet stratejilerini belirlemiştir. Bu muhalefet stratejileri; doğrudan gerçekçi başvuru, tekrarlama, çözüm önerileri sunma, bir üst yönetimle iletişime geçme ve istifa ile tehdit etme olarak belirlenmiştir.

Kassing (2005) hangi dikey muhalefet stratejilerinin daha etkili olduğunu tespit etmek için yürüttüğü çalışmada 245 tam zamanlı çalışan ile anket çalışması yürütmüştür. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında çözüm önerisi sunma en etkili yöntem iken bunu sırası ile doğrudan gerçekçi başvuru, tekrarlama ve bir üst yönetim ile iletişime geçme izlemektedir. İstifa ile tehdit ise en az etkili yöntem olarak görülmektedir.

Payne, 2007 yılında 179 çalışan ile yürüttüğü çalışmasında örgüt temelli öz yeterliliğin örgütsel muhalefet davranışındaki etkisini ortaya koymayı hedeflemiştir. Çalışma sonuçlarına göre yüksek düzeyde örgüt temelli öz yeterliliğe sahip kişiler, düşük ya da orta düzeyde olanlara oranla daha çok açık muhalefet davranışı göstermektedir. Düşük düzeyde örgüt temelli öz yeterliliğe sahip kişiler ise diğerlerine göre daha fazla gizli muhalefet davranışı göstermektedir.

Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına olan etkisini araştırmak için 107 farklı sektörde çalışan kişi ile araştırma yapmıştır. Sonuçta, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet ile gizli muhalefet arasındaki ilişki negatif yönlüyken, işlemsel adalet ile gizli muhalefet arasındaki ilişki ise pozitif yönlüdür. Çalışanların adalet algıları ile açık ve yer değiştirmiş muhalefet davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kassing ve McDowel (2008) Güneybatı Amerika'da bir büyükşehirde yürüttükleri çalışmalarında adalet algısının muhalefeti dile getirmedeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla 141 tam zamanlı çalışanı çalışmalarına dahil etmişlerdir. Çalışma sonucunda; yönetici olan ve yönetici olmayan çalışanların adalet algıları ve örgütsel muhalefet biçimleri arasında farklılıklar görülmüştür.

Garner (2009) kişilerin konuşma amaçları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan çalışmada 448 yönetici olmayan katılımcıya anket yapılmıştır. Çalışmada amaçlar; birincil ve ikincil amaçlar olarak ele alınmıştır. Muhalefet etmedeki temel amaç örgütte değişiklik yaratmak olarak bilinmekle birlikte çalışmada bilgi alma ve tavsiye alma amacı ile muhalefet edildiği görülmüştür.

Kassing, Piemonte ve diğerlerinin (2012) işe angaje olma ve işten ayrılma niyeti ile örgütsel muhalefet stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarında 137 farklı sektörden tam zamanlı çalışana anket yapılmıştır. Çalışma işe angaje olan çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşları ile iletişime geçmeyi tercih ettiklerini ortaya koyarken, işten ayrılma niyetinde olanların iş dışındakiler ile iletişime geçmeyi seçtiklerini ortaya koymaktadır.

Garner (2013) yaptığı kavramsal çalışmada örgütsel muhalefet sürecini yalnızca muhaliflerin bireysel bir süreci olarak değil aksine muhalifler, üst yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından birlikte inşa edilen bir süreç olarak ele alınmıştır. Bu açıdan örgütsel muhalefet çalışmalarına farklı bir bakış açısı getirmiş bu çalışmada muhalefetin başarılı ya da başarısız olması bu sürecin bir parçası olarak kavramsallaştırılmıştır.

Kassing ve Kava (2013) yalnızca açık (dikey) muhalefet stratejilerine odaklanarak bu stratejilerin belirlenmesinde kullanılacak bir ölçek geliştirmeyi hedeflemişler ve bu amaçla 225 farklı sektörden çalışana anket uygulamışlardır. Bu çalışmanın sonucunda geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış 20 maddeli bir ölçek geliştirilmiştir.

Yıldız (2013) İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlı çalışmasında Bolu'da merkez ilçe sınırlarında görev yapan 219 öğretmene anket yapılmıştır. Çalışma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif, örgütsel muhalefet algıları ile ise orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Sadykova ve Tutar (2014) Sakarya Ticaret Borsası çalışanlarının tamamı (190 kişi) ile yaptıkları çalışma ile örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre kişisel değerlere saygı ile demokratik yönetim, demokratik davranış ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü, demokratik tutum ile açık muhalefet arasında ise negatif yönlü ilişkinin olduğu

anlaşılmaktadır. Bulgular; otorite algısı ile açık, dolaylı ve gizli muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Dağlı (2015) Kassing (2000) tarafından yeniden geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin (ÖMÖ) Türkiye koşullarında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Bu amaçla Diyarbakır ilinde farklı okullarda çalışan 200 öğretmene anket uygulanmıştır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçeğin Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin algılarının belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu tespit edilmiştir.

De Ruiter, Schalk ve Blomme (2016) açık muhalefet stratejileri ile yöneticilerin bu stratejilere verdikleri tepkiler üzerinde durdukları kavramsal çalışmalarında muhalefeti başlatıcı unsur olarak psikolojik sözleşme ihlali ele alınmıştır. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali karşısında muhalefet etmeleri durumunda ortaya çıkan çalışan-yönetici etkileşimini ortaya koymak için de iki süreçli bir model geliştirilmiştir.

Garner (2016) yaptığı çalışmada yöneticilerin çalışanların muhalif tavırlarına verdikleri tepkilerin nasıl olduğunu tespit etmek amacıyla hem nitel hem de nicel yöntemlerin kullanıldığı bir çalışma yapmıştır. Çalışmada ilk aşamasında 32 yönetici ile görüşme yapılmış sonraki aşamasında ise 113 yöneticiye anket yapılmıştır. Çalışma sonuçları yöneticilerin muhalefet sürecinde kapılarının açık olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında muhalefet sürecinin etkililiğinin ve uygunluğunun hangi koşullarda ortaya çıkacağını belirtmekte ve muhalefet sürecine çeşitli başarı kriterleri getirmektedir.

Kesen ve Pabuçcu (2016) yaptıkları çalışma ile örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın öğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik seviyelerine etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla farklı devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan 255 kişilik bir örnekleme çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel muhalefetin yatay ve dikey muhalefet boyutu işe yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutunu negatif yönde etkilerken dikey muhalefet de işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarını negatif yönde etkilemektedir. Yatay muhalefet ise anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Yabancılaşmanın güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşmadan oluşan tüm boyutları öğretim elemanlarının duygusal tükenmişliklerini pozitif yönde etkilemektedir.

Ataç ve Köse (2017) örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında Ege ve Marmara bölgelerinde hizmet ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren 387 kişilik bir örnekleme ulaşımlardır. Araştırma sonuçları, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet davranışları arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, araştırma sonuçları, bir örgütte muhalefet düzeyinin artmasının, demokrasi algısının artmasına neden olduğunu istatistiksel olarak ispatlamaktadır.

Eryeşil (2018) yaptığı doktora çalışması ile algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini belirlemekle birlikte bu ilişki düzleminde çalışan sesliliğinin rolü olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu bağlamda bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 426 kişiye uygulanan anketler sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiş ve örgütsel adalet algısı ile örgütsel muhalefet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi incelendiğinde bu ilişkide çalışan sesliliğinin kısmi aracılık rolü olduğu da tespit edilmiştir.

Şentürk ve Coşkuner (2018) yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel muhalefet davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu göstermek amacıyla yürüttükleri çalışmalarında özel bir tekstil firmasında faaliyet gösteren 237 kişiye anket uygulanmıştır. Ele alınan liderlik davranışları güçlendirici, istismarcı ve etik liderlik olup, örgütsel muhalefet davranışları ise dikey ve yatay örgütsel muhalefet olarak iki alt boyutta değerlendirilmiştir. Sonuçlar güçlendirici liderlik ile dikey muhalefet arasında negatif, yatay muhalefet arasında pozitif bir etki olduğunu göstermektedir. Etik liderlik davranışının dikey muhalefeti olumsuz, yatay muhalefeti ise olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. İstismarcı liderlik ise örgütsel muhalefet arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

2.2 Kişiliğin Kavramsal Çerçevesi

2.2.1 Kişilik kavramı ve tanımı

Bireylerin olaylar karşısındaki tutum ve davranışları birbirinden farklılık göstermektedir. Biyolojik olarak aynı özelliklere sahip olan bireyler; diğer pek çok özellikler açısından birbirinden ayrılmaktadır. Duygular, düşünceler, ideolojiler, yaşam şekilleri gibi konularda bireylerin farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Aynı aile içinde büyüyen çocukların bile olaylar karşısında farklı davranış özellikleri gösterdiği görülmektedir. Bu farklılığın ortaya çıkmasının en önemli nedeni bireylerin farklı kişilik

özelliklerine sahip olmalarıdır. Peki, insanların birbirinden farklı davranmasını sağlayan faktörler nelerdir? İşte tam olarak böyle bir soruya bilimsel yanıtlar verme çabası, araştırmacıları “kişilik” kavramına yönlendirmektedir. Böylece kişilik kavramı herkeste aynı şekilde var olan, fakat kişiler arasında ayırt edici bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Öyleyse kişilik nedir?

Kişilik kavramının kökeni incelendiğinde Latince “persona” kelimesinden geldiği görülmektedir. Kavram Latince’de eski Yunan ve Roma’daki aktörlerin kullandığı maskeleri ifade etmek için kullanılmıştır. Klasik Roma tiyatrosunda tiyatrocular sahneye koydukları kişilik özelliklerine uygun maskeler takarak rollerini canlandırıyorlardı (Eroğlu, 2009). Aslında; bu durum kişilik kavramının çağdaş analizleri ile de belirli ölçüde ilgilidir. Kelimenin yaygın kullanımı toplumda belirli bir rol üstlenen kişilerin rollerini vurgulamak içindir. Akademik tanımlar ise oynanan rolden çok doğrudan kişiyle ilgilidir. Ancak en anlamlı yaklaşım hem kişiyi hem de rolünü kapsayan bir tanıma yer vermektir (Luthans, 1992).

Bu bakış açısıyla 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 zeka, 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).

Kişilik kavramı insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen, bilimsel gelişimine 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Mc Adams, 1997; Akt. Yelboğa, 2006). Kişilik psikolojisi, insanlar arasındaki bireysel farklılıkları oluşturan özellikleri belirlemekte ve bu farklılıkları incelemektedir. Böylece her insanın kendine özgü olan bireyselliğini ya da diğer insanlarla ortak olan özelliklerini (benzer yönlerini) açıklamaktadır. Bu durum bireysel farklılıkları oluşturan değişkenleri belirlemek yoluyla davranışın öngörülebileceğini vurgulamaktadır (Özkalp, 2003). Ancak, kişilik kavramı aynı anda pek çok bilim dalının (psikoloji, çalışma psikolojisi, örgütsel davranış vb.) çalışma konusu olduğu için, kavramı herkesin kabul edebileceği tek bir tanımla açıklamak neredeyse imkansızdır. Bu nedenle kavrama farklı bakış açılarına göre farklı tanımlamalar yapılabilmektedir.

Özkalp ve Kirel’e (2013) göre kişilik; bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Başka bir ifadeyle kişilik; duygu, düşünce ve

davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür. Bu tanıma göre kavramı oluşturan üç temel nokta vardır. Bunlar; benzersizlik ve kendine özgü oluş, tutarlılık ve değişmezlik veya durağanlıktır. Kişiliğin benzersiz olması her bireyin tek ve biricik olması anlamını taşıırken, tutarlılık farklı ortam ve durumlarda bireylerin benzer davranışları sergilemesini ortaya koymaktadır. Kişiliğin durağan olması ise bireyin tutum ve davranışlarında uzun dönemli bir durağanlık ve düzenlilik göstermesidir.

Cüceloğlu (2010) kişiliği; bireyin yakın ve uzak çevresiyle kurduğu, onu diğer insanlardan ayırt eden, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu kavram da bir önceki tanım gibi kişiliğin belirli özellikler çerçevesinde tanımlanmasını sağlamaktadır. Tanımda yer alan ayırt edici kavramı kişiyi başkalarından farklı kılan özellikleri; tutarlılık terimi farklı zamanlarda kişinin benzer durumlarda benzer davranışlar sergilediğini vurgulamaktadır. Tanımda geçen yapılaşmış kavramı kişiliği oluşturan pek çok unsur olduğunu ve her bir unsurun birbirleri ile bağlantılı bir şekilde etkileşim oluşturarak bir yapı oluşturduğunu ifade etmektedir. Son olarak ifade edilen kavram olan ilişki kurma biçimi ise bireylerin kendi içinde duygu ve düşünceleri olduğu kadar diğer insan, nesne ve olayları da algılamasıyla ilgilidir.

Burger'e (2016) göre kişilik; bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlanabilir. Tanım iki bölümden oluşmaktadır. İlk kısım kişiliğin tutarlı olmasıdır. Bir davranışın tutarlı olması o davranışın her zaman ve her durumda gözlemlenebilir olması anlamına gelmektedir. İkinci kısmı oluşturan kişilik içi süreçler ise; kişiler arası süreçlerden farklı bir şekilde nasıl davranacağımızı ve hissedeceğimizi etkileyen ve insan içinde gelişen bütün duygusal, güdüsel ve bilişsel süreçleri kapsar.

Başka bir tanıma göre kişilik; biyolojik ve sosyal özelliklerden oluşan ve zamanla sürekliliğini koruyan davranışlardaki farklılıkların ve ortaklıkların genel adıdır (Eroğlu, 2009). Bu tanıma göre kişiliğe ilk olarak davranışsal bir teori olarak yaklaşılmaktadır. İkinci olarak; insan özelliklerinin bir kısmının benzerlik gösterirken bir diğer kısmının tamamen birbirinden farklılaştığı belirtilmektedir. Son olarak da kişilik özelliklerinin kısa bir sürede değişmeyip zaman içinde değişebileceğine değinilmektedir. Bu değişimin ne kadar sürede olacağı da kişiliğin kendisi gibi pek çok duruma bağlı olarak farklılık gösterebilecektir.

Morgan (1974) kişiliği, bireyin özel ve ayırıcı davranışları içerdiğini ifade etmektedir. Özeldir, çünkü bireyin çoğunlukla yaptığı ya da en belirgin davranışlarını temsil eder. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar kişiyi diğer insanlardan ayırmaktadır.

Hogan (1991) kişilik kavramı ile ilgili tanımlamaların iki farklı yönü olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan ilki, bireyin diğer insanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Bu yönün ortaya koyduğu sonuca göre kişilik kavramının sosyal bir tarafı vardır. Kavramın diğer yönü ise bireyin kendi şahsi özellikleri ile ilgilidir ve bireylerin belirli olay veya durum karşısında ortaya koyduğu tutarlı davranışlarını ifade eder (Akt. Tekin, 2012).

Tüm bu tanımlardan da anlaşılabilirliği gibi “kişilik”, tutum, davranış ve çevresel etkilere kaynaklanan özelliklerden oluşması nedeniyle karmaşık bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle kişilik “karakter, mizaç ve yetenek” ana başlıkları ile bunların altında yer alan birçok alt başlıktan oluşmaktadır. Kişiliğin üç bileşeninden birisi kabul edilen karakter kavramı, kişiliği oluşturan “sosyal ve ahlaki özellikleri” bünyesinde barındırır ve kişilerin bu konudaki farklılıklarını ortaya koymak üzere kullanılır. “Mizaç” kavramı ise bireyin duygusal ve davranışsal özelliklerinden oluşmaktadır ve halk arasında huy olarak da adlandırılmaktadır. Kişiliğin üçüncü bileşeni olarak “yetenek” kavramının ise “zihinsel yetenek” ve “bedensel yetenek” olarak iki alt boyuttan oluştuğu kabul edilmektedir. Kişilerin hayat içinde karşılaştıkları belirsizlikler içinde doğru ve gerçek olanı anlamak, kavramak ve ona göre hareket etmek kişilerin sahip oldukları yetenekleri ile ilgilidir (Eroğlu, 2009).

Kişilik ile ilgili alanda birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımların ortak ve farklı yönleri bulunmasına rağmen hepsinin kişiliği açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Kişilik tanımlarında davranış, birey, tepki, düşünce, ruh hâli, değişebilme, fiziksel çevre gibi kavramların sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Tüm bu tanımların ışığında kişilik, bireye özgü olan bireyleri hem birbirinden ayıran hem de ortak noktalarının belirlenmesini sağlayan, sosyal yaşamda kişiyi bilinir kılan özellikler bütünüdür.

Kişilik, bireylerin benzerliklerini ya da farklılıklarını ortaya koyarak diğer insanlardan farklı davranışlar göstermelerinin nedenlerini anlamak açısından psikoloji biliminde yaşamsal role sahiptir. Bunun yanı sıra bu farklılıkların ya da benzerliklerin kişilerin içinde bulunduğu örgütsel alanlarda da etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle örgütsel davranış çalışmalarında da önemli bir yere sahip olan

kişilik özellikleri ve örgütsel değişkenler (bağlılık, yaratıcılık, takım çalışmasına yatkınlık vb.) arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi de önem taşımaktadır (Tekin, 2012).

Alan yazını incelendiğinde kişilik özellikleri ile iş performansı alanında sistematik bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Goldberg 1993). Örneğin; Barrick ve Mount (1991) yaptıkları çalışmada sorumluluk sahibi olmak ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Kişilik özellikleri, örgütsel davranış alanında çalışan seçiminde kullanılmaktadır (Sears ve Rowe, 2003). Kişilik özellikleri ile örgütsel davranış konuları arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik yapılan çalışmalara göre “kişilik özellikleri kişinin örgütteki davranışlarını tahmin etmede önemlidir” (Penney, Davit ve Witt, 2011). Smith ve Canger (2004) kişilik özellikleri ile iş performansı, işten ayrılma niyet ve bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığına vurgu yapmaktadır. Bu nedenle kişinin kişilik özelliklerinin bilinmesi onun uygun işe yerleştirilmesi veya bulunduğu çevreye uyum sağlaması açısından önemli olabilir (Güney, 2006).

2.2.2 Kişiliğin oluşmasında etki eden faktörler

Kişiliği oluşturan faktörler üzerine yapılan değerlendirme ve yaklaşımlar neticesinde genel olarak kişiliğin oluşumunda etkili olduğuna inanılan beş genel faktör söz konusudur. Bu faktörler kişinin yaşamsal alanında nasıl davranacağını, düşüneceğini, sevineceğini etkileyen faktörlerdir (Güney, 2006).

2.2.2.1 Biyolojik ve genetik (kalıtsal) faktörler

İnsanlarda var olan özelliklerin, bir sonraki kuşağa ve insanlara aktarılması kalıtım olarak değerlendirilir. Bütün canlılar gibi insanlar da kendi türlerine ait özelliklerle doğarlar. Ancak türler içindeki kalıtsal değişiklikler bireyler arasında farklılıkların oluşmasına yol açar. Böylece, her birey insan türüne özgü özelliklerin yanında sıra kendi soyuna ve ailesine ait bazı kalıtsal özellikleri de taşımaktadır (Eroğlu, 2009). Göz rengi, ten rengi, boy gibi niteliklerde genetik özelliklerin rolü çok net görülebilir.

İnsanlar diğer insanlara benzer şekilde doğar, büyür ve ölür. Ancak belli özelliklerimiz çevre ile nasıl uyumlu bir hayat sürdüreceğimizi etkiler. Korku, stres ya da mutluluk gibi durumlarda insan vücudu benzer tepkiler verir. Ancak herkesin aynı durum karşısında korkacağını ya da sevineceğini söylemek doğru olmayacaktır.

Genetik faktörlerin insan kişiliğinin oluşmasında dolaylı bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2013). Fiziksel özelliklerimiz, boyumuz ve vücut yapımız genetik faktörlerden doğrudan etkilenir. Ancak bu faktörler kişiliğimizin oluşmasında dolaylı bir etkiye sahiptir. Örneğin, boyunun kısa oluşu,

kulaklarının kepçe oluğu gibi fiziksel özelliklerinden dolayı kendisiyle alay edilmiş bir kişinin uzun dönemde mutsuz ve içine kapanık olması mümkündür. Benzer şekilde kuvvetli, yakışıklı ve sağlıklı görünümü nedeniyle arkadaş grubundaki kabulünün, prestijinin, aynı yaştaki zayıf, çelimsiz ve sağlıklı bir delikanlınınkinden farklı olması beklenebilir.

Kişiliğin gelişiminde genetik faktörlerin rolü çok daha karmaşıktır. Çünkü bir kişilik özelliğinin doğrudan genetik özelliklere diğerini ise doğrudan çevresel faktörlere atfetmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü genetik ve çevresel faktörler kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde birlikte hareket ederler. Kalıtsal özellikler tek başına ortaya çıkan davranışların anlaşılmasını sağlayamamaktadır. Çünkü insanın içinde yaşadığı çevreyle durmaksızın sürüp giden etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan yapı kişilerin davranışlarının miktarını ve kalitesini belirleyen önemli unsurlardan biridir. Bu davranışların tekrarlanması, pekişmesi ve birikimi, kişilik yapısını oluşturur (Girgin, 2007).

2.2.2.2 Aile faktörü

Aile, insanların karşılaştığı ilk sosyal grup olması nedeniyle, bireylerin kültürel değerleri öğrenmeye başladığı ilk yerdir. Genetik özelliklerinin aktarımıyla kişiliğe katkı sağlayan anne-babalar verecekleri aile içi eğitimle birlikte bireylerin sosyo-kültürel değerleri, tutum ve davranışları öğrenme konusunda da büyük öneme sahiptir. Bireyler; çocukluk dönemlerinde anne-babanın birçok kişilik özelliklerini ve davranışlarını taklit ederek öğrenirler. Bu nedenle ailenin bireylerin kişilik gelişimlerinde etkileri yadsınamayacak kadar önemlidir (Eroğlu, 2009).

Bireyin içerisinde doğup büyüdüğü ailesi, bu ailedeki bireylerle ilişkileri ve etkileşimi, bireyin kişiliğinin oluşumunda ve gelişiminde önemli bir role sahiptir. Anne ve babaların çocuk eğitiminde kullanmış oldukları yöntem, çocuğun aile bireyleri tarafından istenip istenmemesi, doğum sırası, temel ihtiyaçlarının ne kadarının karşılandığı gibi pek çok unsurun çocuğun kişiliğinin oluşumunda ve gelişiminde etkisi olduğu söylenebilir. Toplumsal faktörlerin kişilik oluşumu ve gelişimi üzerindeki etkileri en yoğun şekilde aile ortamında ortaya çıkar. Ebeveynlerin birbirleri arasındaki ilişkileri ve çocukları ile olan ilişkileri çocuğun kişiliğinin ve gelecekte diğer insanlara karşı geliştireceği davranış şekillerinin oluşumunda önemli derecede etkilidir (Girgin, 2007).

Kişilik gelişimi ile ailedeki davranışlar arasında bağlantı söz konudur ve bireyin kişilik gelişimi ve davranışları diğer aile üyelerinin davranışlarından bağımsız ya da izole

edilmiş değildir. Ailede her bireyin etkisi vardır ve diğer aile üyeleri tarafından da pozitif ya da negatif yönde etkilenmektedir. Ailedeki en önemli kişi ise annedir. Çocuğun özellikle annesiyle geçirdiği ilk yaşantıları daha sonraki kişilik özelliklerini etkilemesi bakımından oldukça önemlidir. Ailesi tarafından sevgi dolu, sıcak bir ortamda yetiştirilen bir çocuğa nazaran tam tersi bir ortamda yetişen çocukların hem sosyal ilişkilerinde çevreye uyum sağlayamamaları hem de duygusal dünyalarında dengeyi kuramamaları da ailenin, yetişme tarzında ve bireyin doğduğu andan itibaren şekillenen kişiliği üzerinde etkileri olduğunun göstergesidir (Özkalp, 2003; Luthans, 1992).

Anne-baba ve kardeşler toplum tarafından kabul görmüş davranış biçimlerinin kişiye aktarılıp tanıtılmasında önemli bir role sahiptirler. Ailenin, bireyin kişilik gelişimi üzerinde birçok etkisi vardır (Martin ve Fellenz, 2010). Bahsedilen bu etkileri şu şekilde sıralayabiliriz (Yıldızoğlu, 2013).

- Anne-babaların davranışları ve aile üyelerinin çocuklarla olan iletişimi çocuklar üzerinde belli davranış şekillerinin oluşmasına sebep olur.
- Ailede bulunan yaşlı üyeler, ailenin daha genç üyelerine rol model olurlar. Bu nedenle de gençler büyüklerinin davranışlarını taklit ederler.
- Ailenin yapısı, büyüklüğü, ekonomik durumu, yaşadığı coğrafi mekân, ailedeki doğum sırası ve din çocuklarda kişilik gelişimini etkileyen faktörler arasındadır.

2.2.2.3 Sosyo-kültürel faktörler

Bireyin içinde doğup büyüdüğü veya sonradan dâhil olduğu sosyal yapı bireyin düşüncelerini, eğilimlerini ve çeşitli bireysel özelliklerini büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bireyin mahalle ve okul arkadaşlıkları, oyun ve takım arkadaşlıkları, yetişkin olduğu zamanki meslek ve çalışma arkadaşlıkları gibi sosyal grupların oluşumu içinde bulunduğu sosyal sınıf faktörünün etkisi altında kalabilmektedir. Bireylerin, birçok alanlardaki rol davranışlarında ve sosyalleşme çabalarında bu tür gruplarda yer almak önemli bir yer tutar. Bireyin kişiliğini anlamada, onun geçmişte ve şimdiki zamanda içinde yer almış olduğu sosyal grupların yapısını anlamak çok önemli bilgiler verebilir (Uysal, 2010).

Çevresel koşullar göz önüne alındığında kişiliğin oluşumuna en çok katkı sağlayan faktörlerden biri, içinde yaşanılan toplumun sosyal ve kültürel özellikleridir. Batı kültürlerinde yaşayanların bireyci, doğu kültürlerindeki ise toplumcu değerlere

sahip olması bu durumla ilgilidir. Birey, içinde bulunduğu kültürün kural ve değerlerini sosyalizasyon yoluyla benimseyerek kişilik gelişmesini büyük oranda tamamlamaktadır.

Shweder (1991)'e göre, kişiliğin oluşumunda kültürel faktörlerin etkileri çocukluk döneminde çok fazla hissedilmezken, bireyin çocukluktan çıkıp gelişmeye başladığı sosyalleşme döneminde, kültürün etkisi gözle görülebilir boyutlara çıkmaktadır. Çünkü, kişiliğin oluşumunda, sosyal çevreden etkilenme ve şartlanma, gerçekte bir öğrenme sürecidir. Kişiliği doğrudan etkileyen faktörler arasında en önemli yere sahip olan öğrenme, pekiştirilmiş tekrarlar veya deneyim sonucunda hafızada çok sayıda bilginin yer alması ve davranışta kalıcı değişmelerin meydana gelmesidir. Birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde ederek kişiliğini şekillendirir (Tekin, 2012).

2.2.2.4 Coğrafi ve fiziki faktörler

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisi de büyük öneme sahiptir. Çünkü bireylerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur. Örneğin, deniz kenarlarında yaşayan insanlarla, karasal iklime sahip veya dağlık bölgelerde, sıcak ya da soğuk iklimlerde yaşayanların birbirlerinden farklı oldukları gözlenmektedir. Bu kapsamda, soğuk iklim şartlarının hüküm sürdüğü yerlerde yaşayan insanlar daha sert ve donuk mizaçlı olurken, sıcak iklim şartlarının görüldüğü ve kıyı kesimlerinde yaşayan insanların daha yumuşak, gevşek mizaçları olduğunu söylemek mümkündür (Eroğlu, 2009).

Mevsimlerin değişmesi insanların birçok özelliklerinde ve davranışlarında değişiklik yapmasına neden olmaktadır. Sürekli soğuk ya da sürekli sıcak olan yerlerde mevsim değişikliğinin olmamasından dolayı fazla bir hareketlilik ve dinamizm gözlenmemektedir. Bu yüzden mevsim geçişlerinin çok olduğu ülkelerde yüksek kültürler ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla farklı coğrafyalarda yaşayan insanların da farklı kültürel özellikler göstermeleri beklenmektedir. Örneğin; sıcak iklim ile soğuk iklim koşullarında doğup gelişen insanların hem kültürel özellikleri hem de kişilik özellikleri çeşitli açılardan farklılıklar göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, soğuk iklim insanların daha sert ve donuk mizaçlı oldukları, sıcak iklim insanların ise daha çabuk değişen duygusal tutumları ve daha yumuşak, gevşek mizaçları olduğu şeklinde bir gözlem yapabilmek mümkündür (Girgin, 2007).

2.2.3 Kişilik kuramları

Araştırmacılar, kişiliğin oluşumu, gelişmesi ve görünümü açısından çeşitli kuramlar geliştirmişlerdir. Bunu yaparken de kişiliğin farklı yönlerine odaklanmış ve analizlerini bu doğrultuda yapmışlardır. Bazı araştırmacılar klinik değerlendirmeleri temel alırken, bazıları sosyal değişimleri, bazıları ise istatistiki verileri temel alarak çalışmalarını yürütmüşlerdir. Benzer şekilde kimi çalışmalar insan kişiliğinin nasıl oluştuğu sorusuna cevap bulurken, kimi çalışmalar da kişiliğin dışı vurulan davranışsal yönlerini ortaya koymaktadır (Güney, 2006).

Kişilik konusu ile ilgili araştırma yapan bazı araştırmacılar, bireylerin birbirlerinden farklılaştıkları konulara odaklanarak kişilik özelliklerini açıklamaya çalışırken, bazıları ise bireylerin gösterdikleri davranışın ortaya çıkmasına neden olan durumsal özelliklere odaklanmıştır (Çeribaş, 2007).

Kişilik kuramlarında ortaya çıkan bu çeşitliliğin önemli nedeni insan doğasının karmaşık bir yapıya sahip olmasıdır. Beden, düşünce, duygu ve inanç gibi pek çok farklı bileşenden oluşan insan doğasını anlamaya çalışan araştırmacıların da bu kadar çok kuram geliştirmeleri aslında doğal bir sürecin sonucudur ve araştırmacılar bu karmaşıklığı çözmek ve işe yarar pratik sonuçlara ulaşmak için çaba göstermeye devam edecektir. Bu nedendir ki karmaşık bir yapıya sahip olan insan kişiliği hakkında henüz bir görüş birliğine varılamamıştır (Giderler, 2005).

Çalışmanın bu bölümünde geçmişte ortaya atılmış birbirinden farklı kişilik kuramlarını daha iyi anlamlandırabilmek için kişiliği açıklayan dört genel yaklaşıma değineceğiz. Bunlar; psikanalitik yaklaşım, biyolojik yaklaşım, davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı ve ayırıcı özellik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımların her biri insan kişiliğinin önemli bir boyutunu doğru bir biçimde belirler ve inceler (Burger, 2016).

2.2.3.1 Psikanalitik kuram

Kökenlerini Sigmund Freud'da bulmuş, Carl Jung ve Alfred Adler ile gelişme göstermiştir. Psikanaliz kuramcılarının göre bireyler kendi içinde oluşan gerilimi azaltmaya çalışmaktadırlar. Onlara göre insanlar rasyonel değildir ve içgüdüleriyle hareket eden biyolojik varlıklardır.

“Psikoloji tarihinin en tanınan bilim adamı kimdir?” sorunun ilk akla gelen cevabı hiç şüphesiz Freud'dur. Freud kişiliği duygusal açıdan inceleyerek kişilik denen olgunun fertlerin duygu yapılarından kaynaklandığını belirtmektedir. Freud, kişilik ile ilgili çalışmaları doğrultusunda üç ayrı kuram geliştirmiş, kişilik incelemelerine bu

kuramları kullanarak eğilmiştir. Freud'un psikanalitik kurama en büyük katkısı geliştirdiği topografik model, yapısal model ve psikoseksüel gelişim dönemleri olarak sıralanabilir.

Freud kişiliği üç bölümde ele almıştır. Bunlar; bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltıdır ve bu model topografik model olarak da adlandırılmaktadır. Bilinç farkında olduğumuz düşüncelerimizi içerir. Bu düşünceler kafamıza yenileri girdikçe değişir ve eskiler bilincimizden kaybolur. Ancak aklımızda tuttuğumuz bilgilerin çok azı bilinç düzeyindedir. Geçmişe dair oluşturduğumuz geniş bilgi haznesi bilinç öncesi olarak adlandırılmaktadır (Burger, 2016). Bilinç öncesi bir düşüncenin o anda farkında olmasak da istediğimiz anda farkına varabiliriz (Cüceloğlu, 2010). Örneğin; ilkökul öğretmenimizin adının ne olduğunu o anda düşünmeyiz ancak soru sorulduğu zaman aklımıza gelmesi bilinç öncesinde yer alan bir düşüncenin bilinçli bölümüne getirilmesidir.

Klinik çalışmaları sırasında Freud, gözlediği bazı durumların topografik modele uymadığını fark etmiş ve yapısal kişilik kuramını geliştirmiştir (Dede, 2009). Freud, yapısal kişilik kuramının; alt-benlik (id), benlik (ego) ve üst-benlik (süper ego) olmak üzere üç temel yapıdan oluştuğunu ve bu yapıların, bireylerin davranışlarına yön verdiğini ifade etmiştir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016). Freud'a göre bireyler doğdukları anda tek bir kişilik yapısı yani alt-benlik vardır. Alt benlik bencil ve tatmin edilmeye muhtaçtır. İnsanın sahip olduğu tüm iç güdüler alt-benlikte çalışır ve bu süreçler bilinç dışı olarak gerçekleşir (Gündoğdu, 2016). Alt benlik mantık kabul etmez ve ahlak tanımaz bir yapıyı temsil etmekle birlikte yalnızca anlık haz almaya bakar. Sağlıklı bir kişinin sahip olduğu yapısal model içinde yer alan benlik ve üst benlik yapıları ise ilkel düzeyde yer alan alt benlik dürtülerini bastırmaya ve onu kontrol altına almaya çalışır.

Benlik kişiliğin akılcı ve gerçekçi bir ögesi olarak gerçeklik ilkesi doğrultusunda hareket eder. Alt benliğin bilinç altında yer alan isteklerini toplum tarafından kabul edilebilecek olanlarının bilinçli seviyeye getirilmesini sağlar (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2016).

Alt-benlik ve benlikten sonraki aşama olan üst benlik yaklaşık beş yaş sonrası ortaya çıkar ve anne-baba, toplumun değer yargıları ve standartları sonucunda oluşan ahlaki iç muhasebe organı olarak da tanımlanır. Üst-benlik başka bir deyişle kişinin vicdanını oluşturmaktadır (Schultz ve Shultz, 2001). Üst benlik ahlak ilkeleri doğrultusunda hareket eder. Hangi dürtülerin bilinç altında kalacağına hangilerinin bilinç

düzeğine çıkartılacağına içinde bulunduğu toplumun ahlak ve değer yargıları doğrultusunda karar verir.

Freud'un psikoseksüel gelişim evreleri incelendiğinde oral dönem (0-1) yaş, anal dönem (1-3) yaş, fallik dönem (3-6) yaş, latens dönem (6-11) yaş ve genital dönem (11) yaş ve sonrası olmak üzere beş ayrı evre ele alınmıştır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016). Freud'a göre bireylerin kişiliklerinin oluşmasında bebeklik dönemlerinden itibaren geçirdikleri bu aşamaların önemi çok büyüktür. Bu aşamalardan herhangi birinde yaşanan olumsuz bir durum bireylerin yetişkinlik dönemlerinde yaşayacakları sorunlara temel oluşturabilir. Örneğin oral dönemde bebeklerin ağız ve dudakları aşırı duyarlıdır ve emme refleksleri çok kuvvetlidir. Bu dönemde bebekler buldukları her şeyi ağızlarına sokma ihtiyacı hissederek emme reflekslerini tatmin etme yoluna gideceklerdir. Oral dönemde ortaya çıkan sarsıcı bir olay bireyin ilerleyen zamanda sigara ve içki içmek ya da çok fazla yemek gibi ağız yoluyla bağımlılıklarını tatmin etme alışkanlıklarına sahip olmasına neden olabilir (Burger, 2016).

Psikanalitik kuramın bir diğer önemli araştırmacılarından olup tıp eğitimi alan ve zihinsel hastalıklarla ilgilenen Carl Jung, Analitik Psikolojinin temellerini atmıştır. Psikanalitik yaklaşımda cinsel dürtülerin fazla abartıldığını ve insanın amaçları olması ve bu amaçlara ulaşmak için çaba gösterme gibi dürtülerin de önemli olduğunu vurgulamıştır (Baron, Bryne ve Kantowitz, 1980).

Jung, içe dönük (introvert) ve dışa dönük (extravert) kavramlarını ilk kullanan kişidir. Jung'a göre her birey öncelikli olarak ya kendisine ya da dış dünyaya yönelik bir ilgiye sahip olmasını sağlayan bir mizaç ile doğmaktadır. İçe dönük bireyleri çekingen ve içine kapanık olarak tasvir ederken; dışa dönük bireyleri dışa açık, kendinden emin, her ortamda kendini rahat hissedebilen, kolay arkadaşlık kurabilen kişiler olarak tasvir etmektedir. Her insanda her zaman bunlardan biri ağır basabilmektedir. Jung'a göre önemli olan bir kimsenin etkin bir yaşam sürebilmesi için bu iki yönü de dengede tutmasıdır (Cüceloğlu, 2010).

Jung daha sonraları bu iki tipten daha farklı tiplerin de olduğunu görmüştür. Kişinin bilinci ve deneyimi arasındaki ilişkiye yani dünyayı nasıl algıladığımızı ve anlamlandırdığımızı bakmış ve dört ana işlev belirlemiştir; duyu, sezgi, düşünce ve duygu. Bu iki tutum (içe dönük-dışa dönük) ve dört işlev (duyu, sezi, düşünce ve duygu) bir arada değerlendirildiğinde sekiz farklı kişilik tipinin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır (Burger, 2016). Eğer duyular sizin baskın işlevinizse doğrudan deneyimlere odaklanmak

istersiniz. Sezgi baskın ise deneyimlerinizi olasılıklar dahilinde algılamak, düşünme işlevi baskın olanlar bilgiyi mantıksal ve nesnel bir yöntemle çözerler. Eğer baskın işlevi duygu olanlar ise bir karar vermeden önce mantık ya da ilkeyi değil, insan boyutunu göz önünde bulundururlar.

Son olarak; Psikanalitik kuramcılardan olan Adler'in teorisi birçok açıdan sosyal psikolojik bir teoridir ve bireyi, grubun diğer üyeleri ile karşılıklı ilişki içinde bulunan bir sosyal varlık olarak incelemeye çalışır (Yörük, 2006). Adler Freud'dan farklı olarak kişiliğin anlaşılması konusunda sosyo-kültürel faktörlere daha fazla odaklanması gerektiğini ve insanların diğer insanlar ile olan ilişkilerinin kişiliğin oluşması sürecinde önem taşıdığını belirtmiştir (Gündoğdu, 2016). Bu kuram başka bir deyişle bireylerin eşitsizliği ön görüşüne dayanmaktadır çünkü Adler'e göre kişiliğin gelişmesinde ve davranış oluşmasında yetersizlik, güçsüzlük, üstünlük duygularının ve bunlara bağlı karmaşalar önemli bir yere sahiptir. Adler'in kişiliği anlaşılmasını sağlayacak en büyük katkıları; üstün olma çabası, kişilik gelişiminde ebeveyn etkisi ve bireyin doğum sırasının önemi olarak sıralanabilir.

Üstün olma çabası: Adler, hepimizin yaşama bir aşağılık duygusu ile başladığını söylemektedir. Yeni doğan bir bebeğin ya da gelişim aşamalarının başlarında olan bir çocuğun kendinden daha büyük ve güçlü bireylere ihtiyaç duymasının altında yatan en önemli neden işte bu duygudur. Aşağılık duygusu, bireyin gerçekte var olan bir nedenden olsun ya da olmasın benliğini bir şekilde yetersiz ve küçük görmesidir ve bu duygu; kökeni ve kaynağı ne olursa olsun doğal ve evrensel bir duygudur (Burger, 2016). Adler'e göre insanlar yaşamlarındaki engeller karşısında üstün olmak ve bunun sonucunda da sahip oldukları aşağılık duygularından kurtulmak istemektedir (Blutner ve Hochnadel, 2010). Adler'e göre, cinsel dürtülerden bile daha kuvvetli olan üstün olma duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür. Bu duygu bireyin, diğerlerinin yanında, kendisini üstün veya aşağılık olarak tanımlamasına yol açar (Köknel, 1997). Adler, dünyada tam anlamıyla kusursuz, eksiksiz, her yönden doyum sağlamış bir insan olmayacağından, aşağılık duygusunun farklı derecelerde ve türlü biçimlerde her insanda bulunduğunu belirtmiştir (Cüceloğlu, 2010).

Kişilik Gelişiminde Ebeveyn Etkisi: Adler, çevrenin birey üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Ancak en önemli çevre etkeni olarak ise aile olduğunu belirtmiştir. Freud gibi Adler de yaşamımızın ilk birkaç yılının, yetişkin kişiliğin oluşumunda son

derece önemli olduğuna inanmakla birlikte bu süreçte anne ve babaların gelişim sürecindeki etkisine vurgu yapmıştır.

Adler çocuğun ileriki yaşlarında kişilik sorunu yaşamasına neden olacak iki tür ebeveyn davranışı tespit edilmiştir. İlki, çocuklarına aşırı özen gösteren ve aşırı koruma sağlayan, dolayısıyla da çocuğunu şımartma tehlikesi oluşturan anne baba davranışıdır. Çocuğun şımartılması, onun özgürlüğünü elinden alır, aşağılık duygusu hissetmesi gibi bazı kişilik sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Ebeveynlerin yaptığı ikinci hata ise çocuklarını ihmal etmektir. Büyüme sürecinde anne ve babasından yeteri derecede ilgi göremeyen çocuklar, soğuk ve şüpheli olur (Burger, 2016).

Bireyin Doğum Sırası: Adler'e göre bireyin doğum sırasının bireyin kişiliği üzerinde önemli bir etkisi vardır. Adler'in araştırmasına göre, doğum sırası, bireyin zekâ ve yetenek seviyesini etkilemektedir. Buna göre, ilk doğan çocuk daha zeki ve yetenekli olacak, daha kolay sosyal bağlar kurabilecektir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, ailedeki çocuk sayısı arttıkça, ilk çocuk ile son çocuk arasında önemli zekâ düzeyi ve ilişki kurma yeteneği farkı olduğu tespit edilmiştir (Erdoğan, 1997).

2.2.3.2 Biyolojik yaklaşım

Hans Eysenck isimli bilim adamı tarafından oluşturulan biyolojik yaklaşım çağdaş kişilik kuramlarının çoğunun anlaşılmaz, ölçülmez, karmaşık kavramlarla dolu olduğunu belirtmiştir. Ona göre önemli olan az sayıda fakat açık, net ve özenle belirlenmiş boyutların ortaya konmasıdır. Eysenck'e göre "Kişilik insanın gerçek veya gizil davranış yapılarının tümünü kapsar. Bunlar hem kalıtım hem de çevre faktörlerinden kaynaklanıp karşılıklı etkileşim sonucu şekillenir" şeklinde tanımlamıştır (Yanbastı, 1990).

Eysenck kişiliğe ait farklılıkları belirlemeye yönelik olarak dışa dönüklük, nevroitiklik ve psikotiklik boyutlarını ele almıştır. Dışa dönüklük, sosyalliği ve dürtüselliği temsil ederken, bu boyutta yüksek puan alan bireyler, insanlarla iletişimi seven, girişken, birlikte olmayı tercih eden bireyler olarak tanımlanmıştır. Nevrotiklik boyutunun duygusal tutarlılığa veya aşırı tepkiselliğe işaret etmekte olduğu ve bu boyutta yüksek puan alan bir bireyin kaygılı, depresif, gergin, çekingen, aşırı duygusal ve düşük öz-güveni olabileceği öne sürülmüştür. Psikotiklik boyutu ise, soğuk, mesafeli, agresif, güvensiz, duygusuz, tuhaf ve empati kuramama, suçluluk ve diğer insanlara karşı duyarsızlık gibi daha çok sıra dışı kişilik özelliklerini ifade etmektedir (Karancı, Dirik ve Yorulmaz, 2007).

Eysenck yaptığı çalışmaların sonucunda insan kişiliğini, kişinin kalıtsal mirasına bağlamaktadır. Bu doğrultuda Eysenck'in yaptığı yorum şu şekildedir; kişiliğimizi değiştirmek için yapabileceğimiz bir şeyler olsaydı, belki de o kadar kötü olmayacaktı, ne yazık ki durum böyle değildir. Kişilik, büyük ölçüde kişinin genleri tarafından belirlenmektedir. Kişi, ana ve babanın genlerinin rastlantısal düzeni ile oluşan kişidir. Çevrenin dengeyi düzeltme konusunda etkisi olmakla birlikte bu son derece kısıtlı bir etkidir (Eysenck ve Wilson, 1995).

Eysenck, insan kişiliğinin yapısını incelemek ve ölçmek için karmaşık psikometrik tekniklerin gerekli olduğuna fakat bunların yalnız başlarına yeterli olmadığına inanmış ve biyolojik temelleri ortaya konmadıkça faktör analizi tekniği ile elde edilen kişilik yapılarının kısır ve anlamsız kalacağını belirtmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2007).

2.2.3.3 Davranışsal/Sosyal Öğrenme Kuramı

Davranışçı psikologlara göre, psikanalitik kuramın geçerli bilimsel yöntemlerden yoksun olmasından dolayı insan yaşamının psikanalitik yöntemle incelenmemesi gerektiğini savunmuşlardır. Biyolojik faktörlerin de kişilik gelişimini sınırlı olarak etkilediği, algılama-düşünme gibi özelliklerin ihmal edilerek kişiliğin çevrenin bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadırlar. Onlara göre insan davranışlarının bilimsel ilkeleri sadece “doğrudan gözlemlenebilen” davranışların incelenmesiyle ortaya konabilir (Geçtan, 1989).

Davranışsal yaklaşımda kişilik; diğer öğrenilmiş davranışlar gibi, klasik, edimsel koşullanma ve model almanın bir sonucu olarak görülmektedir. Bedensel ve zihinsel özellikleri elverdiği takdirde birey herhangi bir ortamda pek çok davranış sergileyebilme kapasitesine sahiptir. Fakat içinde bulunulan duruma uygun davranış, ödüller, cezalar ve alınan modeller nedeniyle sınırlıdır (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Bu kuramcılar tüm davranışların öğrenilebildiği kanısıyla hareket etmektedir ve bireyin kişiliğini oluşturan olumlu ve olumsuz tüm alışkanlıkların öğrenilebileceğine inanmaktadırlar. Bu araştırmacılar kişiliğin sadece yaşamın belli dönemlerde şekillenmediğini, kişiliğin hayatın her evresinde öğrendiklerimizle esnek bir biçimde oluşacağını benimsemektedirler (İnanç ve Yerlikaya, 2007).

Davranışçı kişilik kuramı, yıllar içinde yavaş ancak tutarlı bir gelişim göstermiştir. İlk davranışçılar tanımlamalarını gözlemlenebilir davranışlarla sınırlandırmıştır. Sonraları sosyal öğrenme kuramcıları bu görüşe daha bilişsel ve sosyal

özellikler de ilave etmiştir. Yeni kuramcılar, düşünceler, değerler, beklentiler ve bireysel algılar gibi gözlemlenemeyen kavramları incelemeye başlamışlardır (Burger, 2016). Ayırıcı özellikler kuramı kapsamında; Watson, Skinner, Rotter ve Bandura gibi araştırmacıların çalışmalarına değinilecektir.

Watson klasik koşullanma üzerine çalışmalar yapmıştır. Watson insanların davranış biçimlerini ve kişiliklerini öğrenme yoluyla elde ettiklerini ve şekillendirdiklerini ileri sürmüştür. Hatta yeni doğan ve fiziksel veya zihinsel bir rahatsızlığı olmayan bebeklerin ilerleyen deneyimleri ve yetiştirilme biçimleri sonucunda bir avukat, bir doktor olabileceği gibi bir hırsız veya bir katil de olabileceğini ileri sürmüştür (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Watson'a göre kişilik, alışkanlıkların bir ürünüdür. Başka bir deyişle birey, yaşamı boyunca belirli bir uyarıcıya az çok kestirilebilir bir şekilde tepki göstermeye koşullanır. Geçmişte yaşanan deneyimler, uyarıcılara verilen tepkilerin özelliklerini de biçimlendirir, bu sebeple yetişkinlerin kişiliği birbirinden farklılık gösterir (Burger, 2016). Watson'a göre içgüdüler ve kalıtımla gelen yetenekler bulunmamaktadır. Yetişkin birey çocukluk koşullanmalarının bir ürünüdür. Bu nedenle öğrenme davranışçılıkta büyük önem taşır (Schultz ve Schultz, 2007).

Watson'un mirası bir başka önemli psikolog olan B. F. Skinner tarafından devam ettirilmiştir. Skinner, kendi davranışçılık anlayışını radikal davranışçılık olarak tanımlamış ve Watson'unun söylediklerini daha ileriye götürmüştür. Düşüncelerin ve içsel deneyimlerin varlığını kabul eden Skinner, bireyin davranışlarının içsel nedenlerini gözlemleyebileceğini savunmuştur (Burger, 2016).

Edimsel koşullanma kavramının insan davranışının her yönüne uygulanabileceğini ileri süren Skinner, kişiliği tanımlayan kavramların, gerçekte bireyin edimsel koşullanma tarihçesini yansıttığını savunur (Cüceloğlu, 2010). Edimsel koşullanmanın (yapıldığında ödüllendirilen bir davranışın gittikçe kuvvetleneceği, yani davranışın ödülle örtüştüğü) kişiliği oluşturan temel faktörlerden biri olduğunu iddia eden Skinner, kişiliği çevresel şartlar tarafından düzenlenen öğrenilmiş bir davranış birikimi olarak görmektedir. Çocuklar üzerinde de çalışan Skinner, yaşamını ve kişiliğini çevresel olayların kontrol ettiği çocuğun, çevrenin fonksiyonu olduğunu, kişilik gelişiminde ödül ve cezanın önemli bir görevi olduğunu belirtmiştir. Radikal davranışçı yaklaşımı nedeniyle Skinner, kuramında soyut yapısal kavramlar kullanmamıştır. Skinner'e göre kişilikte nispeten durağan ve sürekli olan şeyin, pekiştirildiği için sıklaşmış olan

davranışlar yani alışkanlıklar olduğunu ileri sürmüştür. Bundan dolayı Skinner, kişiliğin yapısı konusunda spekülasyonlar öne sürmek yerine bu davranışların nasıl edinildiği üzerinde durmayı tercih etmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2008).

Jullian Rotter davranışçı yaklaşımı faydalı ancak geleneksel davranışçı bakış açısının yeterli olmadığını belirten kişilik psikologlarından. Rotter, insan davranışlarının nedenlerinin ilkel hayvanlardakinden çok daha karmaşık olduğunu ileri sürmüştür. İnsanların belirli bir ortamda nasıl bir tepki vereceğini kestirmek için algılar, beklentiler ve değerler gibi kavramların göz önünde bulundurulması gerekir (Burger, 2016).

Birey, sosyal gelişim sürecinde, çocukluktan itibaren davranışların hangi sorunları doğuracağı ve hangi sonuçların kendisi dışında kaynaklandığı konusunda oldukça tutarlı beklentiler geliştirir. Rotter bu beklentileri, “içten ya da dıştan kontrol kaynağına inanç” olarak nitelendirmiştir ve bireyin yaşamındaki olumlu ya da olumsuz sonuçları belirleyen güçlerin odaklandığı yere “Denetim Odağı (Kontrol Odağı)” adını vermiştir. Böylelikle insanlar, davranışlarının sonuçlarına ilişkin beklentilerini iki eğilimden birine bağlı olarak genelleştirirler. Bu eğilimlerden biri; ödül ve cezaların büyük ölçüde kişinin kendi eseri olduğu, bunların ortaya çıkışında da kendi davranışlarının etkili olduğu doğrultusundaki inançtır. Rotter, bu durumu “içten kontrol” olarak nitelendirmiştir. Diğeri ise ödül ve cezaların kişinin kendi dışındaki başka güçlerce yönettildiği bu nedenle ödüle ulaşma ve cezadan kaçınma konusunda kişisel çabaların etkili olamayacağı doğrultusundaki genel beklentidir. Rotter’e göre, bu durum “dıştan kontrol” lü olmayı ifade etmektedir (Yeşilyaprak, 1993).

Bandura’nın sistemi davranışçı olmasının yanında bilişsel özellikler de taşımaktadır. Düşünme süreçlerinin dışa ait pekiştirme tarifeleri üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür. Bandura’nın görüşüne göre davranışsal tepkiler, bir robot veya makine örneğinde olduğu gibi, otomatik olarak dışsal bir uyarıcı tarafından başlatılmamaktadır. Uyarıcıya verilen tepkiler kendi kendine harekete geçmektedir. Birey neyin pekiştirildiğinin farkındadır ve aynı şekilde davrandığı takdirde ödülün tekrarlanacağını beklediği için bir dış uyarıcı davranışı değiştirebilir (Schultz ve Schultz, 2007).

Geleneksel davranışçı kişilik görüşlerinin daha bilişsel davranışlara doğru gösterdiği değişim en iyi şekilde Albert Bandura’nın çalışmalarında gözlemlenebilir. Bandura insanoğlunun yaşamın getirdiği her türlü uyarıcıyı edilgen bir şekilde alan varlık olduğunu savunan radikal davranışçılığı kabul etmez. İnsanların çevresel olaylara tepki

vermesi, ödül ve ceza sayesinde bazı davranışların öğrenilmesi doğaldır. Radikal davranışçılar, insan davranışının en önemli nedenlerini ve insan kişiliğinin kaynaklarını göz ardı etmektedirler. Göz ardı edilen nedenler, düşünme ve bilginin simgesel işleyişi olduğundan, Bandura yaklaşımına sosyal-bilişsel kuram adını vermiştir (Burger, 2016).

2.2.3.4 Ayırıcı Özellik Yaklaşımı

Ayırıcı özellik kuramı, literatürde geçen diğer adlarıyla özellikler kuramı veya treyt kuramı, bir insanın belirli bir kişilik özelliğini gösterme derecesine göre kişiyi sınıflandıran bir kişilik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, kişilik yapısı üzerinde bireyin temel özelliklerini belirten ve devamlılık gösteren birtakım özellikler (utangaçlık, saldırganlık, uysallık, tembellik, isteklilik, güvenilirlik ve sakinlik vb.) üzerinde durmuştur. Anılan özellikler bireyde farklı durum ve koşullarda aynı şekilde istikrar gösterdiği takdirde bunlara ayırıcı özellik adı verilmektedir. Bunlar, bireyi genel olarak diğerlerinden ayıran ve bireyin davranışlarını açıklamada kullanılan, istikrar gösteren özellikleridir (Camgöz, 2009).

Her birey yaşamı boyunca belirli tarzda ve tutarlı olarak aynı davranışları sergileme eğilimini yansıtan kişilik özelliklerine sahiptir. Bu davranış eğiliminin yüksek olması, bireyin o özelliğinin baskın olduğu anlamına gelmektedir. Örneğin, gelişime açık olan bir birey çalışma şartlarında yapılacak olan yeniliklere çevresine nazaran daha çabuk adapte olacaktır. Burada ifade edildiği gibi bireyler kişiliklerini oluşturan özelliklerin derecelerine göre diğerlerinden farklılaşırlar.

Özellikler kuramında, bireyin sosyal yönüne ağırlık veren önceki kuramların aksine, bireyin değişik etkilere karşı gösterdiği davranışlardan hareket edilerek farklı bir bakış açısı sunulmuştur (Isır, 2006). Bu kuramı benimseyen araştırmacılar, tarafından bireylerin davranışlarına yön veren kalıcı özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Özellik yaklaşımına göre, kişiliğin özellikleri bilinirse kişilik de ortaya çıkarılmış olur. Kişilik özellikleri birbirine zıt sıfatlar halinde ifade edilebilir; İyi-kötü, faal-durgun, atılgan-çekingen, güvenli şüpheli, gergin-rahat gibi. Davranış, bu betimleyici sıfat çiftleri arasındaki ilişkinin yönüne göre ölçülmektedir (Aydın, 2000).

Gordon W. Allport'un Ayırıcı Özellik Kuramı, Henry Murray'ın Kişilik Kuramı, Raymond B. Cattell'in Kişilik Özellikleri Kuramı, Lewis R Goldberg, Robert R. McCrea ve Paul T. Costa'nın Beş Faktör Kişilik Özellikleri Kuramları Ayırıcı Özellikler yaklaşımı kapsamında yer alan kuramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gordon W. Allport Kişilik özelliklerinin belirlenmesini amaçlayan ilk çalışmayı 1936 yılında Odbert ile yapmıştır. Allport ve Odbert, bireylerin kişiliklerini tanımlamak için kullanılabilecek 18,000 kelimeye ulaşmışlardır. Allport ve Odbert'in ortaya çıkarmış oldukları bu kelimeler; bireylerin farklılıklarını ortaya koyan. Yapılan bu çalışma, bireylerin kişilikleri hakkında bilgi verecek bir envanterin oluşturulabilmesinde yeterli kabul edilebilecek durumda olsa da o günkü mevcut hali ile bireyler arasındaki farklılıkları kişilik özellikleri çerçevesinde tam olarak ortaya koymaya yeterli kabul edilebilecek durumda bir çalışma değildi (Shaye, 2009).

Kişilik üzerine yaptığı çalışmalar ile öncü isimler arasında yer alan Allport kişiliği, bireyin çevresine özel uyumunu belirleyen psiko-fizyolojik sistemlerinin dinamik bir bileşimi olarak tanımlamıştır. Allport'un dile getirmiş olduğu bu tanım, çağdaş psikolojinin kişilikle ilgili hiyerarşik, bütüncü, uyumlu ve sınıflayıcı dinamizm kavramlarının neredeyse tamamını içermektedir. Dinamik bileşim, sürekli değişen ve gelişen, özellikle uyuma yönelik bir işlevdir. Psiko-fizyolojik sistemler, alışkanlıklar, özel ve genel tutumlar ve diğer psiko-fizyolojik sistemleri kapsar. Belirleyicilik kavramı ise, kişiliğin bir şeyler yapan ve ortaya çıkaran yönünü vurgular. Kişiliği oluşturan sistemler aynı zamanda davranışları belirler. Bunlar, yeterli uyaranlar ortaya çıktığı zaman, uyumlu davranışları ve ifade biçimlerini yaratan eğilimlerdir. Özel olma kavramına göre ise, her birey zaman içerisinde kendine özgü bir kişilik sistemi geliştirmektedir. Kişilik, zaman içinde ortama niteliksel bir özellik taşır. Çevreye uyum hem işlevsel hem de evrimsel bir önem taşır. Kişilik, Allport'a göre bir sağ kalma biçimidir, ancak uyum ise bu sağ kalışın sağlıklı olma boyutunu kapsar (Yanbastı, 1990).

Murray; insan gelişimini ve kişiliği değerlendirirken hem bireysel özelliklerin hem biyolojik faktörlerin birlikte incelenmesi gerektiğini savunmakta ve kişiliğin birbirine bağlı olan tüm faktörlerin zamanla birbirleriyle etkileşimleri sonucu şekillenen bir bütün olduğunu ifade etmektedir (Çoraklı, 2007).

Murray kişiliğin temelini gereksinimlerin oluşturduğunu savunmaktadır. Yani kişi gereksinim hiyerarşisinde bulunduğu yer ve duruma göre davranışının şekilleneceğini ifade etmektedir. Örneğin; yarın önemli bir sınavınız var ve arkadaşlarınız parti veriyor. Eğer başarı gereksiniminiz kişisel gereksinim hiyerarşisinde yakın ilişki ya da oyun gereksiniminizden daha yüksekse evde kalıp ders çalışırsınız (Burger, 2016). Başarı gereksinimini karşılamış olan bir bireyin kişilik özelliklerini mücadeleci, özgüveni yüksek, öz disipline sahip olarak ifade ederken, bağlanma gereksinimini karşılayan bir

bireyi ise, dışa dönük, iletişimi kuvvetli ifadeleriyle tanımlamaktadır. Yine aynı şekilde güç gereksinimini karşılamış olan bir birey temkinli hareket eden, kararlı, amaçları olan sözcüklerle ifade edilirken, özerklik gereksinimini karşılamış olan bir birey ise, uyanık, tepkisel, bağımsızlığına düşkün sözcükleriyle ifade edilecektir (Yeni, 2015).

Cattell (1952) kişiliği, bireyin belirli durumlara karşı vereceği tepkinin önceden tahmin edilebilirliği olarak ifade etmektedir. Kişiliğin açıklanmasındaki ana unsurun ise özellik olduğunu söylemekte; özelliği ise, bireyin belli durumlarda genel olarak verdiği tepki eğilimleri ve tutarlı olarak verdiği davranış şekilleri olarak tanımlamaktadır.

Cattell'in çalışmalarını yönlendiren ana hedef, kaç tane temel kişilik özelliğinin bulunduğunu keşfetmektir. Daha önce yapılan çalışmalarda yüzlerce özellik belirlenmiş ve ölçülmüştür. Ancak Cattell, birbirleriyle ilişkili özellikleri gruplayarak ve birbirleriyle ilişkili olmayanları ayırarak kişiliğin temel yapısının belirlenebileceğini öne sürmüştür. Bu yapıyı oluşturmak için Cattell, faktör analizi adlı bir istatistik tekniğini kullanmıştır (Burger, 2016).

Cattell kişilikle ilgili ilk çalışmalarını Allport ve Odbert'in yapmış oldukları çalışmada hazırladıkları 4500 sözcükten oluşan özellikler listesinin üzerinde yapmıştır. 4500 sözcükten oluşan bu listeden faktör analizini kullanarak önce 180 faktör daha sonra 42 ve son olarak da 16 faktör seçmiştir. Cattell yaptığı birçok faktör analizi sonucunda 1949 yılında 16 temel ayırıcı özellikten oluşan On Altı Faktörlü Kişilik Testi'ni yayınlamıştır. Bu 16 temel kişilik özelliklerini; sıcakkanlılık, ketumluk, problem çözme, gerginlik, canlılık, kendine yeterlik, kurallara bağlılık, mükemmelliyetçilik, strese dayanıklılık, değişimlere açıklık, girişkenlik, kendini sorgulama, baskınlık, soyut düşünme, duyarlılık, ihtiyatlılık ifadeleri oluşturmaktadır (Cattell, 1952). Cattell'in Kişilik Özellikleri Kuramı, Beş Faktör Kişilik Özellikleri Kuramının da temelini oluşturmaktadır.

Allport ve Odbert ile Cattell'in geliştirmiş oldukları boyutlar listesi üzerinde Norman (1963) 75 semantik 40 sınıflandırma yapmıştır. Goldberg (1990) bu listeyi kullanarak, 1710 sıfattan oluşan bir kişilik ölçeği hazırlamış ve beş faktörlü bir sınıflandırma elde etmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri kuramının gelişim öyküsünün başlangıç aşamalarında yer alan diğer bir isim olan Goldberg, ilk çalışmasında (1990) 75 kümede gruplandırılan 1431 sıfat kullanmıştır. İkinci çalışmasında 133 benzer kümede gruplandırılan 479 oldukça yaygın terim kullanmıştır, üçüncü çalışması 339 özellik

teriminden türeyen 100 kümeden oluşan bir setle sonuçlanmıştır (Goldberg, 1990; Golberg, 1992).

Goldberg'in çalışması sonuç olarak beş büyük faktör yapısına değişken sağlayacak İngilizce özellik sıfatlarının geniş bir örneğinin analizinden sonuç çıkarmak için uygun görünmektedir. Bundan dolayı hemen hemen bütün terimler modelin içinde temsil edilmektedir. Dahası özellik tanımlarının temsilci seçimlerinde anlamlı benzerliklerin değerlendirilmesi analizinden, beş faktör yapısının farkını açığa çıkarmak mümkündür (Goldberg, 1990).

1966 yılında Allport ve Odbert'in birlikte yaptıkları çalışmayla araştırılmaya başlanan kişilik özellikleri 1978 yılında Robert R. McCrea ve Paul T. Costa'nın geliştirdiği Beş Faktör Kişilik Özellikleri kuramıyla günümüze gelmiştir. Kuram ilk geliştirildiğinde duygusal dengesizlik, deneyime açıklık ve dışa dönüklük olmak üzere üç faktörden oluşmakta iken daha sonra bu kavramlara uyumluluk, sorumluluk kavramları da eklenerek beş faktörlü bir kişilik modeli oluşturulmuştur (Sayın ve Aslan, 2005).

Beş faktör kişilik özellikleri modeli, faktör analizi yardımıyla bireylerin kişiliklerini tanımlayabilmek için kullanılan ifadeler aracılığıyla geliştirilmiştir. Büyük insan topluluklarına uygulanan ifadeler ölçülüp puanlanması sonucunda kişiliğin beş faktörden oluştuğu belirtilmiştir. Kişiliğin beş boyuttan oluştuğunu açıklamaya ilişkin çalışmalar ise 1960'lı yıllarla başlayıp 1980 ve 1990 yıllarında hız kazanarak günümüze ulaşmıştır (Friedman ve Schustack, 1999). Günümüzde ise artık beş büyükler olarak kabul edilmiş ve beş faktör kişilik özelliklileri kuramı olarak uzlaşmaya varılmıştır.

2.2.4 Beş faktör kişilik özellikleri kuramı

Araştırmanın bu kısmında beş faktör kişilik özellikleri kuramı, beş faktör kişilik özelliklerinin boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik, gelişime açıklık hakkında bilgiler sunulacaktır.

Beş faktör kişilik özellikleri kuramı ilk olarak 1960'lı yıllarda çalışmalarda incelenmeye başlanmış ve 1980–1990'lı yıllarda konunun incelenmesi hız kazanmıştır. 1990'ların sonuyla birlikte ise kişiliği ifade etmek için kullanılan birçok faktör karmaşıklıktan kurtarılarak anlamlı ve kullanışlı bir gruplandırma sağlanması amacıyla beş faktör kişilik özellikleri kuramı üzerinde ortak bir fikirde buluşulmuştur.

Beş faktör kişilik modeli; evrensel ve eksiksiz kişilik özelliklerinin, hiyerarşik bir sınıflandırması şeklinde ifade edilmektedir (McCrea 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).

Kişiliğin temel boyutlarını ifade eden beş faktör kişilik özellikleri modeli aşağıda sıralanan dört temel esasa dayanmaktadır (Costa ve McCrae, 1992):

- Kuramda bulunan beş faktör; davranış kalıplarını ortaya çıkarma kuvvetini ve etkisini uzun süre korumaktadır.
- Kuramda bulunan faktörlerin hepsi, araştırıldığı bütün toplumların dilinde ve kişilik sistemlerinde karşılık bulmaktadır.
- Kuramda bulunan bu faktörlerin karşılıkları farklı dil, yaş, ırk ve cinsiyet gruplarında bulunmuştur. Aynı zamanda bu faktörler farklı kültürlerde o kültürün kabul ettiği sözcüklerle de ifade edilebilmektedir.
- Modelin kalıtsal olup olmayışı da tartışılmıştır.

Beş Faktör Kişilik Envanterinin işe alım süreçlerinde kullanılma amacı, bireylerin diğer özelliklerinin (eğitim, deneyim, vb.) yanı sıra farklı pozisyonlara uyum sağlamayabilme durumlarını belirlemektir. Bu durum, hem adayların kişisel özellikleriyle uyumsuz işlerde çalışmalarını engelleyerek düşük motivasyon ve düşük tatmin ile potansiyel performanslarının altında çalışmalarının önüne geçecek hem de işverenlerin söz konusu pozisyona en uygun adayın işe alınmasına imkan tanıyacaktır. Beş Faktör Kişilik Envanteri, kişilik belirlemek amacıyla değil, işlerin gerektirdiği yetkinliklere adayların uyum düzeyini saptamak amacıyla kullanılmaktadır (Kurtuluş, 2006).

Beş faktör kişilik ölçeğinin birçok farklı ülke ve kültürde güvenilir şekilde uygulanması (Kanada, Çin, Çek Cumhuriyeti, Almanya, Yunanistan, Finlandiya, Hindistan, Japonya, Kore, Filipinler, Polonya ve Türkiye) bu birkaç değişkenin insan kişiliğinin en önemli bileşenleri olduğu görüşünü desteklemektedir (Bernstein vd., 2008). Bu 5 faktör tüm dünya kültürlerinde farklı gelenekleri, dünya görüşlerini ve dilleri yansıttığı için insan doğasının farklı yönlerini göstermektedir (Büyüközer, 2008).

Beş faktör kişilik özellikleri iki uç boyut olarak ele alınmaktadır. Tablo 2.2’de uç boyutlarda yer alan kişilerin genel olarak hangi özellikler taşıdığına yer verilmiştir.

Tablo 2.2. Beş faktör kişilik özelliklerinin boyutları ve özellikleri (Somer, Korkmaz ve Tatar., 2004)

Özellikler	Faktör adı			Özellikler
Mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, kararlarını başkalarına dayandırmayan	İçe dönük	DIŞA DÖNÜKLÜK	Dışa dönük	Canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser
İnsanlara güvenmeyen, iş birliğinden çok yarışmaya eğilimli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheli, kendini düşünen	Dik başlı	UYUMLULUK	Yumuşak başlı	Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, iş birliğine yatkın
Esnek, plansız, çabuk karar veren, fevri, kurallara çok bağlı olmayan	Düşük öz disiplin	SORUMLULUK (ÖZ DİSİPLİN)	Yüksek öz disiplin	Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi
Kendine güvenli, engellerle başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız	Dengeli	NEVROTİKLİK (DUYGUSAL DENGESİZLİK)	Değişken	Hassas, duygusal endişeli, gergin, dirençsiz, fevri,
Muhafazakâr, yeniliğe dirençli, ince düşünmeyen, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	Somut-pratik	YENİLİĞE AÇIKLIK	Gelişime açık	Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı

McCrae ve Costa kişileri (1995) birbirinden ayıran beş temel özelliği dışa dönüklük, uyumluluk, öz disiplin (tedbirlilik, sorumluluk), nevroitiklik (duygusal dengesizlik) ve gelişime açıklık olarak belirlemişlerdir. Bu kişilik özelliklerini Antonioni (1998) ise çift kutuplu olarak dışa dönüklük-içe dönüklük, geçimlilik-geçimsizlik, sorumluluk-sorumsuzluk, açıklık-kapalılık ve duygusal dengesizlik-duygusal tutarlılık şeklinde sıralamaktadır.

2.2.4.1 Dışa dönüklük (Extraversion)

McCrae ve Costa 1987 yılında yapmış oldukları çalışmalarında dışa dönüklük kavramını bireyler arasında gerçekleşen etkileşimin derecesi olarak ifade etmektedirler. McCrae ve Costa ağırbaşlılık, soğukluk, çekingenlik gibi kişilik özelliklerinin düşük dışa dönüklüğün belirgin özellikleri olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık konuşkanlık, sosyallik, insanlara yönelik olma gibi kişilik özelliklerinin ise yüksek dışa dönüklüğün

karakteristik özelliklerini oluşturduğunu ifade etmektedirler. Costa ve McCrae'ye göre; dışa dönüklük, sıcaklık, girişkenlik, iddiacılık, canlılık, maceracılık ve pozitif duygu boyutlarından oluşmaktadır (Dede, 2009).

Goldberg'e (1992) göre dışa dönüklük faktörünün temel özellikleri baskın olma, enerji ve aktivedir. Bu özelliklerin yanında sosyal olma, lider olma, güce sahip olma, istekli olma ve arkadaşça davranmak gibi özellikler yine bu faktörün belirleyicilerindendir. Dışa dönükler, içe dönüklere göre genellikle daha aktif, heyecan arayan, sempatik ve konuşkan, sosyal, enerjik, sıcakkanlı ve girişken bireyler olup onları motive eden temel etken başka insanlardan üstün olma ve ödül kazanma isteğidir (Camgöz, 2009).

Watson ve Clark (1997)'a göre, dışa dönük bireyler aynı zamanda; içinde buldukları durumlarda belirli bir oranda abartıya meyilli, hırslı, tutkulu ve baskın tiplerdir (Trouba, 2007). Yapılan çalışmalarda, yüksek derecede dışa dönük bireylerin dışa dönüklük seviyesi ile yapmış oldukları işlerdeki performansları arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir (Hurtz ve Donovan, 2000; Akt; Moody, 2007). Mount ve Barrick'in 1998 yılında satış pazarlama görevi yürüten, dışa dönüklük kişilik özellikleri baskın olan bireyler üzerine yapmış oldukları çalışmada, bireylerdeki dışa dönüklük özellikleri ile meslekteki başarıları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Dışa dönük bireyler, içinde buldukları gruptaki diğer bireylerle çabuk iletişim kurarak kaynakların bulunmasına ve kullanılmasına öncülük ederler. Kısaca dışa dönük bireylerin, dış dünyaya açık bireyler olduğu ifade edilebilir. Bu boyutun tam karşıtı ise, "içe dönüklük"tür (Zel, 2001). İçe dönükler ise, dışa dönüklerin coşku, enerji ve hareketlilik seviyesinden yoksundurlar. Sessiz ve tedbirli olmayı tercih ederler, sosyal dünya ile pek fazla ilgilenmezler (Deniz ve Erciş, 2008).

Eysenck'e göre içe dönüklük kişilik özelliğine sahip olan bireyler genellikle kendi başlarına kalmayı tercih ederler, çekingen, sessiz, dış gerçeklikten çok iç gerçekliğe yönelimlidirler, içlerine kapanıktırlar, insanlardan çok kitaplardan hoşlanırlar ve çok yakın arkadaşları haricinde kalan kimselere mesafeli davranırlar. Bu kişilik özelliğindeki bireyler, ilerisi için plan yapmayı, konuşmadan ve eyleme geçmeden önce düşünmeyi, heyecanla yapılan hareketlerden kaçınmayı tercih ederler ve düzenli yaşamdan hoşlanırlar (Çiğdemoğlu, 2006).

2.2.4.2 Uyumluluk (*Agreeableness*)

Uyumluluk kişilik özellikleri sergileyen bireylerin sahip olduğu özellikler diğer bireylerden farklı olarak; iş birliğine uygun, nazik, esnek, rekabetten etmek yerine birlikte başarma arzusu duyan, sevecen, dostane gibi olumlu özelliklerden oluşmaktadır (Moody, 2007). Lounsbury vd. (2001) göre, uyumluluk kişilik özelliği baskın olan bireyler, yardımsever nitelikleri ile daha çok ön plana çıkmaktadırlar, bu kişilik özelliği zayıf olan bireyler ise yukarıda anılan özelliklerin tam tersi olarak, olaylara sürekli muhalif, eleştirel bir bakış açısına sahip, uyumsuz ve tartışmacı tiplerdir (Perry, 2003).

McCrae ve Costa (1992) yapmış oldukları çalışmaların sonucunda uyumlu kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bunlar; güvenilir, dürüst, diğergam (başkalarını düşünen), uyumlu, alçak gönüllü ve yumuşak huyludur.

Goldberg (1990) ve Norman (1963), yapmış oldukları çalışmalarda uyumluluk kişilik özelliğine sahip olan bireylerin; sempatik, sevecen, sıcakkanlı ve cömert karakterli kişiler olduklarını belirtmişlerdir. John (1990) ise bu kişilik özelliğindeki bireylerin, alçak gönüllü ve başkaları ile kolayca hem fikir olmaya meyilli kişiler olduklarını belirtmiştir (Tekin, 2012). Bu yapıdaki bireyler aynı zamanda yerine göre kendinden çok başkasının çıkarlarını düşünen bir tavır sergileyebilmekle birlikte genel olarak çevresine saygılı, esnek, güvenilir, iş birliği taraftarı, anlayışlı, yumuşak kalpli ve duygusal olarak tatmin edici bireylerdir.

Bu kişilik özelliklerine sahip olan bireyler aynı zamanda iş hayatında, yöneticilikte, özellikle de hizmet sektörlerinde daha başarılı olmaktadır. Bu durumun nedeni uyumluluk kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin diğer insanlar ile olan ilişkilerinde empatik ve güvenilir olma özelliklerinin baskın olmasıdır (Ones ve Viswesvaran, 2001; Lin, Chiu ve Hsieh, 2001). Uyumlu bireyler genel olarak arkadaşça davranırlar, birlikte hareket etmeyi severler, nazik ve hoş görüldür, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Bu özelliklere sahip bireyler yönetici olduklarında astlarını daha iyi motive eder, onların istek ve taleplerine önem verir ve astları ile daha iyi iletişim kurarlar (Zel, 2001).

Uyumluluk kişilik özelliklerinin tam tersi bir kişilik yapısına sahip olan bireyler ise; iş birliğinden uzak, kaba, çevresine karşı düşmanca duygular besleyen, bencil, çevresine karşı her anlamda vurdum duymaz bir şekilde davranan, empati kabiliyetinden yoksun ve kıskanç bir profile sahiptirler (Digman, 1990). Uyumluluk düzeyi düşük kişi benmerkezcidir, çevresindeki kişilere şüpheyle yaklaşır, katılımcı olmaktan çok

rekabetçi, yarışmayı seven, güvenilirmez, inatçı, dik başlı, kaba ve şüpheli kişilik özellikleriyle bağdaştırılmaktadır (Ordun, 2005).

2.2.4.3 Sorumluluk/Öz Disiplin (Conscientiousness)

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 güvenilirmez kişilik özellikleri sergilemektedir (Tekin, 2012).

Bu boyuta sahip bireylerin ortak özellikleri amaca yönelik dürtüleri iyi kontrol edebilmesidir. Sorumluluk düzeyi yüksek bireyler ayrıntılara dikkat ederler. Sorumluluk özelliği güvenilir ve kararlı olma ile ilgiliyken, sorumsuzluk özelliği ise amaçsız, güvenilirmez, tembel, düzensiz, gevşek, ihmalcı, kararsız ve zevk düşkünü olmakla ilişkilidir (Yürür, 2009).

Azim, güvenilirlik, başarı odaklılık, sorumluluk bilinci, planlı ve programlı hayat gibi özellikler bu boyutun içerisinde anılabilecek türden özelliklerdir. Somer, Korkmaz ve Tatar'a (2004) göre bu boyutun hem ilerletici hem geriletici nitelikleri bulunmaktadır. Boyutun ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görüldüğü, engelleyici yönü ise, ahlaki titizlik ve tedbirlilik özelliklerinde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin bağımsız çalışmayı sevmelerine rağmen, çalıştıkları başka pozisyonlarda da (ekip çalışması odaklı) başarı kazanma olasılıkları yüksek olarak görülmektedir (Kaşlı, 2009).

Barrick ve Mount 1991 yılında yapmış oldukları çalışmada, bireylerin kişilik özellikleri ile bireylerin iş performansı arasındaki ilişkileri ölçmeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonuçlarında bireylerin sorumluluk kişilik özelliklerinin düzeyi ile mesleki başarı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulgulamışlardır. Çalışmada bireylerin sorumluluk kişilik özelliğine sahip olması, bireylerin mesleki başarılarının bir ön göstergesi olarak değerlendirilmiştir (Cutchin, 1998).

McCrae ve Costa (1992) ve Costa, McCrae ve Dye (1991) çalışmalarının sonucunda sorumlu kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar; öz disiplinli, görev bilincine sahip, yetenekli, düzenli, ölçülü, azimli şeklinde sıralanmaktadır.

2.2.4.4 Nevrotiklik/Duygusal Dengesizlik (Neuroticism)

Bu boyutun 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. Duygusal dengesizlik (nevroitiklik) boyutu, bireyin kişiliğinde yer alan duygusal dengeye ait özellikler ortaya koymaktadır (Trouba, 2007). Diğer bir yüksek duygusal denge durumu kişinin diğer insanlarla olan iletişimlerinde ve ilişkilerinde başarılı olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Duygusal denge hali, bir anlamda bireylerin hayata ve onun ortaya koyduğu koşullara karşı olumlu yaklaşımlar sergilemeyi ifade etmektedir. Bireylerin kişilik özelliklerinden duygusal denge boyutu, bireylerarası ilişkilerde en temel faktörlerden biridir (Kaşlı, 2009). Sinirlilik, kendine güvenme, sıklıganlık, kötümserlik gibi özellikler bu boyutun negatif özellikleri olarak değerlendirilebilmektedir. Duygusal denge kişilik özelliğinin olumlu ucunda; nezaket, incelik, saygılı olma, güvenilirlik, esneklik, açık kalplilik ve merhametlilik gibi özellikler bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar; örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin duygusal denge boyutunda olumlu nitelikler taşımasının yönetsel başarıları açısından gerekli olduğunu ileri sürmektedirler (Zel, 2001).

Duygusal dengesizlik kişilik özelliklerine sahip bireyler genellikle, duygusal olarak tepkili, stresle baş edemeyen, zorlayıcı ve tedirgin edici bir durumla karşılaştıklarında ortamdaki ve koşullardan uzaklaşma eğiliminde olan kişilerdir. Bununla yanında bu kişilik özelliğine sahip olan bireylerin olayları anlama, problemlere çözüm önerileri sunma, sağlıklı olarak karar verebilme gibi konularda sorun yaşamaktadır. Duygusal dengesizlik özelliklerinin daha az görüldüğü bireyleri ise sakin, duygusal olarak daha durağan, daha az öfkelenen kişiler olmaktadır (Puher, 2009).

Duygusal dengesizlik ruhsal kökenli hastalıkların da temelini oluşturan bir kişilik özelliğidir. Bu rahatsızlıkları kaygı, bedensel tepkiler, depresif tepkiler, fobiler ve histerik dönüşümler gibi rahatsızlıklar oluşturmaktadır. (Budak, 2000). Nevrotik bireylerin, sürekli olarak yaşadıkları gerginlikler, depresyon, duygusal baskılar, engellenmeler ve suçluluk duyguları gerçekçi olmayan düşünce biçimleriyle, kendilerine güvenlerinin düşük olmasıyla, dürtü kontrollerinin yeterince gelişmemiş olmasıyla, yaşanan yoğun fiziksel sağlık problemleriyle ve etkin olmayan başa çıkma yöntemleriyle ilişkilidir (Kınık, 2010).

McCrae ve Costa (1985) ve Costa ve McCrae (1992) yapmış oldukları çalışmaların sonucunda nevrotik kişilik yapısı ile ilgili altı adet temel sıfat belirtmişlerdir. Bunlar; endişeli, düşmanca duygulara sahip, depresif, kendinin farkında, düşüncesiz ve kırılıgandır.

2.2.4.5 Yeniliğe/Deneyime Açıklık (*Openness to experience*)

Araştırmacılar tarafından farklı şekillerde (zekâ, kültür, entelektüellik vb.) ifade edilen faktörün genel özellikleri arasında analitik düşünen, özgür, yaratıcı, yenilikçi, açık fikirli ile değişikliği sevmeye ve geleneksel olmama gibi özellikler sayılabilir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

Bu boyutta değerlendirilebilecek bireylerin ayırt edici özellikleri arasında; analitiklik, güçlü hayal gücü kuvvetlilik, geniş ilgi alanlarına sahip olma, geleneksel olmayan, orijinallik, değişiklikleri sevmeye, cesur olma, karmaşıklık, meraklılık, bağımsızlık, yaratıcılık, liberallik, sanata ilgi duyma ve açık fikirlilik gibi sıfatlar sayılabilmektedir (Zel, 1999).

Costa ve McCrae'ye (1995) göre, bu kişilik özelliğine sahip bireyler; sanatsal etkinliklere, duygusallığa, maceraya, yaratıcılığa ve yeni deneyimler edinmeye açıktırlar. Bu bireylerin hayal dünyası, ortalama bireyden daha zengin ve hayal güçleri daha gelişmiştir. Bu bireyler yine ortalama bireyden daha esnek, duygusal farkındalığı daha yüksek ve daha meraklıdırlar. Bununla birlikte açıklık kişilik özelliğine sahip bireyler daha fazla yenilikçi fikirler geliştirmekte, olayları daha hızlı kavramakta ve daha zengin bir kelime dağarcığına sahip olmaktadır. Bunun tam tersi olarak, açıklık kişilik özelliği daha zayıf olan bireyler, genel olarak daha muhafazakâr bakış açısında sahip olmakla birlikte, karar, inanç ve fikirlerini değiştirme konusunda daha katı, yeni fikirlere ve estetiğe daha az ilgili yapıdadırlar (Puher, 2009).

Deneyime açık bireyler yüksek hayal gücü olan, meraklı, cesur, yaratıcı, liberal sıfatları ile tanımlanmakta iken, bunun tam tersi olan deneyime kapalı bireyler geleneksel tutumlara sahip olan, hayal kurma kabiliyeti gelişmemiş, ilkelere kökten bağımlı sıfatları ile tanımlanmaktadır (Dede, 2009).

McCrae ve Costa 1985 ve 1992 yıllarında yapmış oldukları çalışmaların sonucunda deneyime açık kişilik yapısı ile ilgili altı tane temel sıfat belirtmişlerdir. Bu sıfatlar; duygusal, fikir sahibi, estetik, aktif, fantastik ve değer sahibidir.

2.2.5 Kişilik alanında yapılan çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde kişilik özelliklerinin örgütsel diğer değişkenler üzerindeki etkilerini ve bu değişkenler ile olan ilişkilerini ortaya koymayı amaçlayan uluslararası ve ulusal literatürde yer alan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Barrick ve Mount'un 1991 yılında, iş görenlerin performans düzeyleri ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri tespit etmek için yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında, iş görenlerin uyumluluk ve dışa dönüklük kişilik özellikleri iş performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Barrick ve Mount, 1991).

Furnham ve Miller (1997) tarafından yapılan çalışmada, dışa dönüklük kişilik özelliğinin performans ile nevroitiklik kişilik özelliğinin ise yönetici değerlendirmesi ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaçla bir İngiliz şirketinde çalışan ve telefonla satış yapan 250 satış elemanı çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, genç elemanlar yaşlı olanlara nazaran daha fazla dışa dönüktür. Bunun yanında genç elemanların da işe daha fazla devamsızlık yaptığı görülmüştür ve ortaya çıkan bu sonuç dışa dönüklük özelliğinin bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, dışa dönük çalışanların daha yüksek performans sergilediği görülmüştür. Ortaya çıkan bir başka sonuç ise yöneticinin performans değerlemesi ile nevroitiklik arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğudur.

Antonioni 1998 yılında yapmış olduğu çalışma ile beş faktörlü kişilik özellikleri ile kişiler arası çatışma arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmada, kişilerarası çatışma yöntemleri; bütünleşme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak ele alınmıştır. Bu amaçla 351 öğrenci ve 110 yöneticiye aynı anket formu uygulanmıştır. Çalışma sonucuna göre dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve uyumluluk boyutları ile bütünleşme boyutu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Hükmetme ile dışa dönüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcut iken, nevroitiklik ve uyumluluk negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Dışa dönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk boyutları ile kaçınma yöntemi ile negatif yönlü bir ilişki görülürken, uyumluluk ve nevroitiklik boyutları ile kaçınma yöntemi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Antonioni, 1998).

Somer, Korkmaz ve Tatar (2002) yaptıkları çalışma ile Beş Faktör Kişilik Modeli altında alt boyutlar içeren bir envanter geliştirmişlerdir. 22-60 yaşları arasında 790 kişilik bir örneklem ile yürütülen çalışma sonucunda beş faktörde toplanan 15 alt

boyut oluşturulmuştur. Ölçeğin yapı geçerliği ve güvenilirliği desteklenmekle birlikte duygusal denge (nevrotiklik) boyutunda düzenleme yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Lounsbury vd. 2003 yılında iş görenlerin kariyer tatmini ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Lounsbury ve arkadaşları, çalışmalarını on dört farklı iş kolundan toplam 6000 iş gören üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarında, iş görenlerin kariyerlerinden memnuniyetleri ile beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal denge arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Lounsbury vd., 2003).

Erdheim, Wang ve Zickar, (2006) “Beş boyutlu kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki” adlı çalışmada dışa dönüklük ile duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca duygusal denge, gelişime açıklık ile devam bağlılığı arasında önemli bir ilişki olduğu, bunun yanı sıra uyumluluk ile normatif bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Bakker vd.’nin (2006) yaptıkları çalışmanın amacı; tükenmişlik sendromu ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma kapsamında hasta kişilere bakan 80 gönüllü danışmana posta yoluyla ulaşılmış ve anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; duygusal tükenme nevrotiklik kişilik özelliği tarafından, duyarsızlaşma nevrotiklik, dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik özellikleri tarafından, kişisel başarı ise dışa dönüklük ve duygusal istikrar kişilik özellikleri tarafından etkilenmektedir.

Yelboğa (2006) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu amaçla finans sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 177 kişiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, iş performansı ve kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, kişilik özelliklerinden sadece uyumluluk, sorumluluk ve nevrotiklik boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Kim, Shin ve Umbreit, 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada, otel iş görenlerinin tükenmişlik sendromu ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma, ABD’de faaliyette bulunan bir zincir otelin 8 ayrı şubesindeki iş görenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada uygulanan analizler sonucunda, iş görenlerin dışa dönüklük kişilik özellikleri ile tükenmişlik sendromları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, nevrotiklik kişilik

özellikleri ile tükenmişlik sendromları arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kim, Shin ve Umbreit, 2007).

Kumar, Bakhshi ve Rani (2009) yaptıkları çalışma ile, örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu kapsamda, Kuzey Hindistan'da bir üniversitede çalışan 187 doktor çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre, nevroz dışındaki kişiliğin diğer dört boyutu olan dışa dönüklük, uyumluluk, açık görüşlülük ve sorumluluk özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan değişkenlerin sırasıyla sorumluluk, uyumluluk, dışa dönüklük ve nevroz olduğu görülmüş, açık görüşlülüğün ise bu ilişkide herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Basım, Çetin ve Tabak (2009) tarafından yapılan çalışmada, çatışma çözme yaklaşımlarına etki eden kişilik özelliklerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla Ankara'da öğrenim gören 302 üniversite öğrencisi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma bulgularında; deneyime açıklık ve uyumlu kişilik özelliklerinin çatışma çözme yaklaşımlarını etkilediği tespit edilmiştir. Dışa dönüklük ve sorumluluk kişilik özellikleri ise çatışma çözme süreçlerinde önemli rol oynamıştır. Buna karşın, nevroz özelliğinin çatışma çözme yaklaşımlarına herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Erkuş ve Tabak 2009 yılında yapmış oldukları çalışmada, çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma, savunma sanayinde faaliyet gösteren 304 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen analiz sonuçlarına göre uyumluluk kişilik özelliği ile işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen çatışma yönetim tarzları arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Erkuş ve Tabak, 2009).

O'Neill ve Xiao, 2010 yılında yapmış oldukları çalışmada, otel yöneticilerinin duygusal yorgunluklarına, örgütsel/mesleki faktörlerin ve yöneticilerin beş faktör kişilik özelliklerinin etkisini incelemeye çalışmışlardır. Bu çalışma, ABD'de faaliyet gösteren 36 ayrı otel işletmesinden 544 otel yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yapılan analizler sonucunda, otel işletmelerinde dışa dönüklük kişilik özelliği olan iş görenlerin istihdam edilmesinin faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın beş faktör kişilik özellikleri ile ilgili sonuçlarında ise dışa dönük bireylerin, duygusal yorgunluktan, nevroz bireylere nazaran daha az etkilendiği, duygusal yorgunluk ile dışa

dönüklük kişilik özelliği arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, nevroitiklik arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (O'Neill ve Xiao, 2010).

Swickert ve Owens (2010) tarafından yapılan çalışmada, algılanan sosyal desteğin, nevroitiklik ve cinsiyeti nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu amaçla 366 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, algılanan sosyal desteğin nevroitiklik ve cinsiyet boyutu ile etkileşim içinde olduğu görülmüştür. Yani, kadınların nevroitiklik seviyesi erkeklere göre daha düşük çıkmıştır. Ancak, nevroitiklik seviyeleri arttıkça, algılanan sosyal destek düzeyi, kadın ve erkeklerde yakın seviyeye ulaşmıştır. Nevrotiklik seviyesi en üst düzeye ulaştığında ise, algılanan sosyal destek algısında cinsiyet açısından herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Sığrı, Şişman ve Gemlik (2010) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların kişilik özelliklerinin müzakere etme yeteneği üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu amaçla, İstanbul'da sigorta ve lojistik alanında faaliyet gösteren iki işletmede çalışan 174 personel çalışmaya dahil olmuştur. Yapılan regresyon analizi bulgularına göre, kişilik özelliklerinin, duygusal denge, uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük ve deneyime açıklık boyutlarının müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma; yaratıcılık ve öz güven; rekabet ve güç kullanımı faktörlerini etkilediği görülmüştür. Müzakerelerde risk alma faktörünü, dışa dönüklük kişilik özelliği hariç tüm kişilik özelliklerinin etkilediği görülmüştür.

Zhai, Willis, O'Shea, Zhai ve Yang (2013) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kişilik özelliklerinin, öznel iyi olma hali ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmada aynı zamanda kişilik ile öznel iyilik arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü de incelemektedir. Veriler Çin'in 5 farklı şehrinde 818 kentli çalışandan toplanmıştır. Sonuçlar sadece dışa dönüklük boyutunun iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir.

Minbashian, Earl ve Bright (2013) tarafından yapılan çalışmada, iş performansı ile açık görüşlülük boyutu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu amaçla, Avustralya merkezli bir hizmet şirketinde işe yeni başlayan 129 personel örneklem olarak seçilmiştir. Bulgularına göre işe yeni başlayanların performansı ile açık görüşlülük arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak 3 yıl sonra düşük açık görüşlülük özelliğine sahip çalışanların iş performansında bir düşüş olduğu gözlenirken, yüksek açık görüşlülük özelliğine sahip çalışanların iş performansında ise artış olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, açık

görürlük boyutu yenilik ve yaratıcılık gerektiren alanlarda önemli bir özellik olarak değeriendirilmelidir.

Bitlisli vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada öğrencilerin kişilik özellikleri ile akademik güdülenmeleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda, Süleyman Demirel Üniversitesinde öğrenim gören 180 öğrenciden toplanan anketler üzerinde gerekli analizler yapılmıştır. Bulgulara göre, dışa dönüklük ile akademik güdü boyutlarından keşif güdüsü arasında pozitif bir ilişki söz konusuyken, nevroklik ve keşif güdüsü arasında ise negatif ilişkinin olduğu görülmüştür. Akademik güdü boyutlarından kendini aşma güdüsü ile uyumluluk ve dışa dönüklük arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Akademik güdü boyutlarından bilgiyi kullanma güdüsü ile sorumluluk ve açık görüşlülük arasında ise pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Develioğlu ve Tekin 2013 yılında yaptıkları çalışmayla, çalışanların kişilik özellikleri ile yabancılaşma boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu amaçla, farklı otel işletmelerinde faaliyet gösteren 539 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bulgulara göre, çalışanların kişilik özelliklerinden nevroklik ve sorumluluk boyutu, yabancılaşma düzeyini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca çalışanların kişilik özelliklerinden sorumluluk ve nevroklik boyutlarının, yabancılaşmanın boyutları olan güçsüzlük, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre, bireylerde yabancılaşmayı etkileyen en önemli kişilik özelliklerinin sorumluluk ve nevroklik olduğu görülmüştür.

Doğan (2012) yaptığı çalışma ile kişilik özellikleri ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi incelemek istemiş olup 234 kişiden oluşan bir örnekleme anket uygulaması yapmıştır. Oluşturulan ankette Oxford Mutluluk Ölçeği-Kısa Formu ve Beş Faktör Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre nevroklik kişilik özelliği ile öznel iyi oluş arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve deneyime açıklık özellikleriyle öznel iyi oluş arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca nevroklik özelliğinin öznel iyi oluşu negatif yönde; dışa dönüklük özelliğinin ise pozitif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç ve Bozkaya (2014) çalışmalarında, kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla, bir kamu kurumunda çalışan 216 kişiden veri toplanmıştır. Bulgulara göre, kişilik özelliklerinden deneyime açıklık, dışa dönüklük ve sorumluluk normatif ve duygusal bağlılık üzerinde etkilidir. Nevroklik ise devam bağlılığı üzerinde etkilidir. Uyumluluk boyutu sadece duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.

Sonuçlara göre, kişilik özelliklerinden, nevroitiklik hariç, diğer boyutların tümünün duygusal bağlılık üzerinde etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Çetin, Yeloğlu ve Basım'ın (2015) çalışmalarında psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında hangi kişilik özelliklerinin etkili rol oynadığı ve hangi dayanıklılık boyutlarının bu süreçte öne çıktığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Beş Faktör Kişilik Ölçeği ile Psikolojik Dayanıklılık Anketi'nden oluşan ölçek 286 üniversite öğrencisine uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre elde edilen bulgular, dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve uyumluluk seviyeleri yüksek ve nevroitiklik seviyeleri düşük kişilerin psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olduğunu göstermiştir. Bunun yanında psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında kendilik algısı, sosyal kaynaklar ve sosyal yeterlilik alt boyutlarının, kişiliğin açıklanmasında ise dışa dönüklük ve sorumluluk alt boyutlarının ön plana çıktığı ortaya çıkmıştır.

Horzum, Ayas ve Padır (2017) çalışmaları ile Rammstedt ve John (2007) tarafından geliştirilen on maddelik kişilik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasını amaçlamışlar. Ölçeğin dil geçerliği ile ilgili çalışmalar yapıldıktan sonra 218 öğrenciye Türkçe ölçek uygulanmış olup orijinal form ile Türkçe form arasında yüksek bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

2.3 Liderliğin Kavramsal Çerçevesi

2.3.1 Liderlik

Liderlik örgütsel davranış alanında üzerinde en çok çalışılan konulardan biri olarak görülmektedir. Çünkü sosyal bir varlık olan insan; ait olduğu sosyal yapı içinde faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmek için içinde bulunduğu grubu yönetecek bir yöneticiye ya da bir lidere ihtiyaç duymaktadır.

Liderliğin ne olduğunu açıklamak için pek çok farklı tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları takım süreçlerine odaklanırken bazıları liderlerin kişilik özelliklerine odaklanmıştır. Benzer şekilde bazı tanımlamalar liderlerin astları ile arasındaki güç ilişkisini tanımlamaya çalışırken bazıları liderin dönüştürücülük yeteneklerine odaklanmıştır. Liderliğin tanımlanması için pek çok yaklaşım olmasına rağmen liderlikle ilgili genel kabul görmüş bileşenler mevcuttur. Bunlar;

- Liderliğin bir süreç olduğu
- Liderliğin başkalarını etkilemeyi içerdiği
- Liderliğin bir grup içinde ortaya çıktığı
- Liderliğin ortak amaçlar içerdiğidir.

Sonuç olarak bu yaklaşımlar neticesinde bir tanımlama yapmak gerekirse; liderlik ortak amaçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bir grup insanı etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Northouse, 2010).

Liderliği kavramsallaştırmak için kullanılan yaygın bir fonksiyon mevcuttur (Koçel, 2011)

Liderlik=f(Lider, İzleyiciler, Koşullar).

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.

2.3.2 Liderlik kuramları

2.3.2.1 Özellikler kuramı

20 yy'da araştırmacıların liderliği sistematik bir çalışma alanı olarak görüp çalışmalarını liderlerin kişilik özelliklerine odaklanmalarının sonucu olarak ortaya çıkan yaklaşım özellikler yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde geliştirilen teoriler "Büyük Adam" teorileri olarak da adlandırılmaktadır. Çünkü araştırmacılar; içlerinde Mahatma Gandhi, İndira Gandhi, Abraham Lincoln, Napolyon Bonapart gibi kişilerin de bulunduğu sosyal, politik ve askeri liderlerin doğuştan gelen ve onları takipçilerinden ayıran özelliklerin neler olduğunu belirlemek üzerine odaklanmıştır (Northouse, 2010).

Özellikler kuramı kapsamında yürütülen çalışmalarda liderlik sürecindeki lider değişkeni ele alınmış ve liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğu kabul edilmiştir (Koçel, 2011). Bu kurama göre bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için kişinin çeşitli özellikler bakımından diğerlerinden farklı olması gereklidir. Uygulama açısından önemli olan ise bu özelliklerin neler olduğunun tespit edilmesi ve grup içinde liderlik özelliklerine sahip kişilerin keşfedilip ortaya çıkarılmasıdır.

Liderlik özelliklerinin ölçülmesine yönelik çalışmalarda genel olarak iki yaklaşım benimsenmektedir. İlk yaklaşım lider olarak kabul edilenlerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin lider olmayan kişilerin özellikleri ile karşılaştırılmasıdır. İkinci yaklaşım ise etkin liderler ile etkin olmayan liderlerin özelliklerinin karşılaştırılmasıdır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016).

Judge ve arkadaşları (2002) tarafından yürütülen ve liderin kişilik özelliklerini araştıran çalışmaların (Stogdill, 1948; Mann, 1959; Bass, 1990; Kirkpatrick ve Locke, 1991; Yukl ve Van Fleet, 1992; R. Hogan vd, 1994; Northouse, 1997; House ve Aditya, 1997; Yukl, 1998; Daft, 1999) gözden geçirilmesini içeren nitel çalışmada bazı kişilik özelliklerinin farklı çalışmalarda ortak olduğu Tablo 2.3'te görülmektedir. Bunlar; özgüven, bütünlük, dakiklik ve orjinallik gibi özelliklerdir. Muhafazakarlık, saldırganlık gibi bazı özellikler ise yalnızca yürütülen çalışma ile sınırlı kalmıştır.

Tablo 2.3. Liderlerin ve etkili liderlerin özelliklerinin ortaya çıkartılması için yürütülen çalışmaların derlemesi (Judge vd., 2002)

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Bass (1990)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Yukl ve Van Fleet (1992)
<ul style="list-style-type: none"> • Güvenilirlik • Sosyallik • Girişkenlik • Kararlılık • Özgüven • Dakiklik • İş birliği • Adaptasyon 	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenlilik • Dışa dönüklük • Hakimiyet • Erillik • Muhafazakarlık 	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenlilik • Adaptasyon • Saldırganlık • Dakiklik • Üstünlük, hakimiyet • Duygusal denge, kontrol • Özgürlük • Orjinallik, yaratıcılık • Bütünlük • Özgüven 	<ul style="list-style-type: none"> • Dürtü (başarı, tutku, enerji, azim, girişkenlik) • Dürüstlük/bütünlük • Özgüven (duygusal denge) 	<ul style="list-style-type: none"> • Duygusal olgunluk • Bütünlük • Özgüven • Yüksek enerji düzeyi • Strese toleranslı olmak
R. Hogan vd. (1994)	Northouse (1997)	House ve Aditya (1997)	Yukl (1998)	Daft (1999)
<ul style="list-style-type: none"> • Yükselme • Uyumluluk • Sorumluluk • Duygusal denge 	<ul style="list-style-type: none"> • Özgüven • Kararlılık • Bütünlük • Sosyallik 	<ul style="list-style-type: none"> • Başarı yönelimlilik • Toplum yanlılık • Düzenlilik • Öz güven 	<ul style="list-style-type: none"> • Enerji düzeyi ve strese tolerans • Özgüven • İçsel kendilik kontrolü • Duygusal olgunluk • Kişisel bütünlük • Toplumsal güç motivasyonu • Başarı yönelimlilik • Düşük kabul görme ihtiyacı 	<ul style="list-style-type: none"> • Dakiklik • Orjinallik, yaratıcılık • Kişisel bütünlük • Özgüven

Liderin sahip olması gereken kişilik özelliklerinin neler olduğunun tespit edilmesi ile ilgili yürütülen çalışmalar Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında

yürütülmeye başlandığında pek çok liderlik özelliğinin bu modelde yer alan boyutlardan birine uyduğu görülmektedir.

Judge vd. (2002) yaptıkları çalışma ile Beş Faktör Kişilik Modeli ile liderlik arasındaki etkiyi ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırma sonucuna göre modelde yer alan faktörlerden dışa dönüklük özelliğine sahip kişilerin daha etkin liderler olduğu tespit edilmiştir. Ancak böyle bir genelleme yapmak yine de riskli bir yaklaşımdır. Çünkü farklı çalışmalarla ortaya konan sonuçlar bu durumun aksini ortaya koymaktadır. Grant, Gino ve Hofman (2011) tarafından yürütülen araştırma sonucu daha az dışa dönük (içe dönük) liderler ile çalışanların daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Çünkü içe dönük liderler iyi birer dinleyici olarak çalışanların ortaya koyduğu yeni fikirleri dinleme konusunda daha istekli olabilirler. Bu yaklaşımları onların katılımcı yönetimi benimsemesine ve çalışanların performanslarının artmasına katkı sağlayabilir.

Deneyime açıklık özelliği Bass (1990) tarafından ortaya konulan liderlik özelliklerinden orjinallik ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü bu özellik deneyime açıklık özelliğinin en önemli göstergelerinden biridir. Deneyime açıklık farklı düşünmeyi gerekli kılar ve bu özellik hem özellikler yaklaşımı açısından hem de davranışsal yaklaşım açısından yaratıcılığın ölçümü konusunda önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir (Judge vd.,2002).

Nevrotiklik özelliği ile ilgili yürütülen çalışmalara bakıldığında, nevroitik bireylerin lider olarak kabul edilmesi zorlaşmaktadır (Hogan vd. 1994). Hill ve Ritchie (1977) öz-saygı (self-esteem) özelliğini düşük nevroitiklik boyutunun bir göstergesi olarak kabul etmişlerdir. Buradan hareketle liderlerin kendilerine duydukları öz saygıları yükseldiğinde astları ile olan ilişkileri de daha etkili olacaktır. Bu nedenle liderlik ve nevroitiklik boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Uyumluluk özelliği ile liderlik arasındaki ilişkinin tam olarak pozitif ya da negatif yönlü olduğunu söylemek zordur. Çünkü bir tarafa göre iş birliği içinde olmak liderlik ile doğrudan ilişkilidir (Bass,1990). Zaccaro, Foti ve Kenny (1991) kişilerarası hassasiyet ya da diğergamlık (alturism) olarak tanımlanan bu özellik uyumlu kişilerin önemli göstergelerinden biridir. Bu nedenle liderler daha uyumlu olmalıdır. Öte yandan Goldberg'e (1990) göre uyumlu bireyler aynı zamanda mütevazı kişilerdir ve liderler çok fazla mütevazı olma eğiliminde değildir (Bass, 1990). Bu tartışmalar neticesinde

uyumluluk boyutunun liderlik ile arasındaki ilişkisini açık bir şekilde ortaya koymak zorlaşmaktadır.

Sorumluluk özelliği açısından bakıldığında bu özellik genel iş performansı ile doğrudan ilişkilidir ve bu durum liderin etkililiğini de olumlu bir yönde etkilemektedir. Aynı zamanda girişkenlik ve kararlılık da liderlik ile ilişkili iki önemli özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kirkpatrick ve Locke'a (1991) göre liderler yorulmadan kararlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeli ve programları doğrultusunda hareket etmelidir. Çünkü sorumlu bireyler azimli ve karardır. Bu nedenle sorumluluk özelliği ile etkili liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Liderlik sürecini sadece liderin sahip olması gereken özellikler açısından ele alan bu kuram çeşitli açılardan eleştirilmiştir. Özellikler kuramı ile ilgili yapılan eleştirilerden belki de en önemlisi yapılan araştırmalar sonucunda liderlik özelliklerinin tam listesinin ortaya çıkmayıdır. Kuram ile ilgili pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen kişilik özellikleri tam ve kesin olarak belirlenememiştir (Northouse, 2010). Tablo 2.3'te yer alan araştırmalar sonucu ortaya çıkan özelliklerin çeşitliliği de bu durumun gerçekliğini ortaya koymaktadır.

Etkin liderlerin benzer özelliklere sahip olmadığının tespit edilmesi ise kuram ile ilgili yapılan eleştirilerden bir diğeridir. Bazen de liderlik özelliklerinin daha fazlasına sahip bireylerin içinde buldukları grupta lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Her iki durum da özellikler teorisi açısından çelişkilidir (Koçel, 2011).

Ortaya çıkan bu çelişkili sonuçlar liderlik sürecinin açıklanması için yalnızca liderlik özelliklerinin değil başka değişkenlerin de incelenmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir.

2.3.2.2 Davranışsal liderlik kuramı

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kurama göre liderin başarılı olmasını sağlayan hususlar liderin kişilik özelliklerinden ziyade liderlik yaparken gösterdiği davranış şekilleri ve lideri olduğu grubu oluşturan izleyiciler ile geliştirdiği ilişkileridir. Bu kuram daha önce belirttiğimiz eşitlikteki lider değişkeniyle izleyici değişkenini de sürece dahil etmektedir (Koçel, 2011). Çünkü liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, karar verme tarzı, kontrol etme tarzı gibi pek çok yönetsel unsurlar liderin etkinliğini önemli ölçüde etkileyen davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikler kuramını benimseyen araştırmacılar bu liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini kabul ederken davranışsal yaklaşımı benimseyen araştırmacılar ise liderleri daha etkin hale getirecek davranışların öğrenilir davranışlar olduğunu kabul etmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Çünkü bir lider davranışının sonuçlarının etkin olmadığını gözlemlediğinde daha etkin olan bir davranışı geliştirme konusunda kendini yönlendirebilir. Ancak liderlik için önemli olarak görülen bir özelliği (örn. dışa dönüklük) kişinin sonradan kazanması çok mümkün olmayabilir.

Davranışsal kuramı benimseyen araştırmacılar liderlik davranışları ile ilgili pek çok araştırma yapmışlardır. Bunlardan en önemlileri Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve McGregor'un X ve Y Teorileridir.

2.3.2.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'ne bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosu tarafından başlatılan araştırmalar sonucunda liderlik rolleri ile ilgili olarak 1800 yılına kadar çeşitli boyutlar geliştirilmiştir. Bu sayıdaki boyutlar hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilebilmiş ve Lider Davranışını Tanımlama Ölçeği olarak isimlendirilmiştir. (Northouse, 2010).

Yapılan ankete verilen cevapların analizi sonucu liderlik davranışını tanımlamada iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Bunlardan ilki anlayıştır (Consideration). Bu boyut; lider ve örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir. Çalışanlarını dikkate alan liderler onların kişisel sorunlarına yardımcı olur, bütün çalışanlarına aynı mesafededir ve çalışanlarını her zaman destekler. İkinci boyut ise; yapıyı harekete geçirme (Initiating structure) olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutta liderler genellikle görev yönelimlidir. Çalışanların sorumluluklarını belirler, amaçları belirler ve çalışanların bu amaçlara ulaşmasını sağlamak için programlamalar yapar (Robbins ve Judge, 2012).

Ohio State Araştırmaları bu iki davranışın ayrı ve bağımsız olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken bir düzlem üzerinde yer alan iki ayrı nokta değil, iki ayrı düzlemde yer alan noktalar olarak görülmelidir. Örneğin; bir lider yapıyı harekete geçirmede yüksek skora sahip olabilirken anlayış konusunda da yüksek ya da düşük skora sahip olabilir. Bir davranışı gösterme derecesi diğer davranışı gösterme derecesi ile ilişkili değildir (Northouse,2010).

İki davranış özelliği açısından bakıldığında etkin liderlerin her iki özelliğin kombinasyonunu gösterdiklerinde ortaya çıkacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Özkalp ve Kırel, 2013). Yüksek anlayış gösteren ve yüksek seviyede yapıyı harekete geçiren liderler herhangi birinden yüksek skor elde eden liderlere göre daha etkin olacaktır. Çünkü yalnızca yapıyı harekete geçirmek performansı artırırken motivasyonu azaltacak, yalnızca anlayışlı davranmak da motivasyonu artırırken performansı düşürecektir. Her iki davranış özelliğinin belirli oranda gösterilmesi ise istenen performansa ulaşırken çalışanların da motive olmasını sağlayacaktır.

2.3.2.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Araştırmaları ile paralellik gösteren zamanlarda yürütülen bu araştırmaların amacı başarılı grupların incelenmesi sonucunda bu gruplarda ortaya çıkan liderlik davranışlarının neler olduğunun tespit edilmesidir (Organ ve Bateman, 1986).

Yapılan bu araştırmaların sonucunda çalışan odaklı ve üretim odaklı olmak üzere iki liderlik davranışı boyutu ortaya çıkmıştır. Çalışan odaklılık liderlerin astları ile güçlü insan ilişkileri kurmalarını ifade etmektedir ve Ohio State Araştırmaları'ndaki anlayış ile benzerlik göstermektedir. Bu davranış özelliğini gösteren liderler çalışanlarını insan olarak görür, kişiliklerine değer verir ve çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarına önem verir (Bowers ve Seashore, 1966).

Üretim odaklılık ise liderin işin teknik yani üretimle ilgili olan kısma yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Bu bakış açısındaki liderlere göre çalışanlar bir işin tamamlanması için gerekli bir unsur olarak görülmektedir ve Ohio State Araştırmaları'ndaki yapıyı harekete geçirme özelliği ile benzerlik göstermektedir (Bowers ve Seashore, 1966). İş odaklı liderler için önemli olan işlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. Bu amaçla liderler iş prosedürlerini ayrıntılı bir şekilde açıklayarak istenilen sonuca ulaşılmasını sağlamaktadır.

Ohio State Araştırmaları'ndan farklı olarak bu iki davranış şekli bir düzlem üzerinde yer alan iki bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Buna göre bir lider yüksek düzeyde çalışan odaklıysa düşük düzeyde üretim odaklıdır. Ancak araştırmalar devam ettikçe değişkenler arasındaki ilişkinin Ohio State Araştırmaları'ndaki gibi bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır (Kahn, 1956). Liderler her iki davranış özelliğini de aynı seviyede gösterebilir.

1950-1960 yılları arasında yukarıda değindiğimiz iki yaklaşım sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin liderler tarafından bir araya getirilerek nasıl hem iş tatminini

sağlayacağı hem de performansı artıracacağı ile ilgili pek çok çalışma yürütülmüştür. Aslında araştırmacıların temel amacı her durumda başarılı bir liderlik davranışının ortaya konmasını sağlamaktır. Fakat yapılan birçok araştırma olmasına rağmen bu sorunun cevabı tam olarak bulunamamıştır (Yukl, 1998).

2.3.2.2.3 *Mc Gregor'un X ve Y Teorileri*

Mc Gregor 1960 yılında yazdığı “Human Side of Enterprise” kitabı ile çalışanlar işlerini sever mi yoksa zorunluluktan mı çalışırlar sorusunun cevabını bulmaya çalışmıştır. McGregor’a göre liderler için en önemli unsurlardan biri birlikte çalıştığı insanların davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Çünkü liderler çalışanlara sahip oldukları bu varsayımlar doğrultusunda bir davranış sergileyeceklerdir (Northouse, 2010). Mc Gregor liderlerin daha etkili birer lider olabilmeleri için çalışanlarının yaptıkları işlere karşı motivasyonlarının ve işe karşı tutumlarının nasıl olduğunu tespit etmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Yaptığı çalışmalar sonucunda McGregor liderlerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını iki zıt grupta toplayarak X ve Y Teorisi olarak tanımlamıştır. Tablo 2.4’te X ve Y bakış açılarına sahip yöneticilerin çalışanları hakkında sahip oldukları algılar yer almaktadır.

Tablo 2.4. X ve Y teorisi (Northouse, 2010)

X Teorisi	Y Teorisi
İnsanlar çalışmayı sevmezler	İnsanlar çalışmayı sever
İnsanlar yönetilmeli ve denetlenmeli	İnsanlar kendi kendilerini motive ederler
İnsanlar güvenlik isterler, sorumluluk istemezler	İnsanlar sorumluluk almayı kabul ederler

Bu iki zıt varsayım neticesinde liderler çalışanlarına karşı çeşitli davranışlar geliştirirler. Örneğin; X bakış açısına sahip bir lider çalışanların tembel olduğunu düşündüğü için onları motive etme yöntemi olarak ödül ya da ceza sistemleri geliştirmeyi tercih edebilir. Çalışanların verilen görevleri yerine getirip getirmediğinden emin olmak için onları sıkı bir şekilde denetleyebilir. Aksine Y bakış açısına sahip bir lider ise insanların kendi kendilerini motive ettiklerine inandıkları için çalışanların kendi amaç ve hedeflerini kendilerinin belirlemesi hususunda onları motive ederken çalışanlarına sorumluluk vererek öz güvenlerini artırmalarını sağlayabilir.

Sonuç olarak davranış şekilleri göz önünde bulundurulduğunda X Teorisi yaklaşımındaki bir lider daha baskıcı ve müdahale eden bir davranış biçimi sergilerken,

Y Teorisini benimseyen bir lider daha çok demokratik ve katılımcı bir yönetim davranışı sergileyecektir (Koçel, 2011).

Davranışsal teori kapsamında değerlendirilen diğer teoriler ise; Blake ve Mouton'un Yönetim Matriksi ve Likert'in Sistem 4 Modeli'dir. Bu teoriler de Davranışsal Teori çerçevesinde yürütülen ilk teorilerin biraz daha genişletilmesi sonucu ortaya çıkmış teorilerdir. Ancak uygulamalı araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmaların modelleri çok fazla desteklememesi yaklaşımları tartışmalı bir hale getirmiştir.

2.3.2.3 Liderlikte durumsallık kuramı

Bu kuram; liderliğin lider, izleyiciler ve koşulların etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir süreç olduğunu belirttiğimiz liderlik fonksiyonundaki koşullara odaklanmaktadır. Kuramın temel varsayımı ise farklı koşulların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Bu nedenle de liderlik süreci ele alınırken koşullar değişkeni modele eklenmiştir. Çünkü liderlerin performanslarını değerlendirmek için liderlik yaptıkları koşulların da iyi anlaşılması gerekmektedir (Northouse, 2010).

Fred Fiedler liderlik için en kapsamlı durumsallık kuramını geliştirmiştir. Bu teoriye göre grup performansının etkili olup olmayacağı liderlik biçimi ile durumun lidere ne derecede kontrol yetkisi verdiğinin uygunluğu ile ölçülmektedir (Robbins ve Judge, 2012).

Davranışsal kurama benzer şekilde durumsallık kuramı da liderlerin davranışlarının iş odaklı ya da ilişki odaklı olduğu yönündedir. Ancak durumsallık kuramına göre bu iki farklı liderlik davranışı belirli koşullar altında ortaya çıkmakta ve liderlerin etkin olmalarını sağlamaktadır. Liderlik tarzlarını ölçmek için Fiedler En Az Tercih Edilen İş Arkadaşları Ölçeği'ni (The Least Preferred Coworker Scale) geliştirmiştir. Bu ölçekte düşük skorlar elde eden liderler iş odaklı olarak değerlendirilirken yüksek skor elde eden liderler ise ilişki odaklı olarak değerlendirilmektedir (Fiedler, 1964)

Bu kurama göre liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli durumsal değişken vardır (Koçel, 2011). Bunlar;

- Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler: Üyelerin liderlerine duydukları güven, itimat ve saygının derecesi (iyi-zayıf)
- Başarılacak işin niteliği: İş görevlerinin yapılandırılma derecesi (planlanmış-planlanamayan)

- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Liderin işe alma işten çıkarma, disiplin, terfi veya maaş artışları gibi yetkilerini etkileyebilme derecesi (fazla-az).

2.3.2.4 Modern liderlik kuramları

2.3.2.4.1 Dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik kuramı

Dönüşümcü liderlik liderliğin karizma ve etkileme boyutlarına odaklanan Yeni Liderlik Paradigması kapsamında değerlendirilen bir liderlik yaklaşımıdır (Bryman, 1992). Bass ve Riggio (2006) bu liderlik tarzının popüler olmasını içsel motivasyona ve izleyicilerin gelişmesine odaklandığına bağlamaktadır. Çalışanların belirsizliğin ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı çalışma hayatında yöneticileri tarafından motive edilmeleri ve güçlendirilmeleri konusundaki gereksinimleri dönüşümcü liderliği günümüz çalışma koşulları için önemli bir liderlik yaklaşımı haline getirmiştir.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında yazılan “Liderlik” kitabıyla ortaya çıkmıştır. Bu kitapla yazar liderin rolleri ve izleyicileri bir araya getirmeyi hedeflemiş ve dönüşümcü liderlerin kendilerinin ve içinde buldukları grupların daha başarılı olmalarını sağlamak için izleyicilerinin güdülerini kullandıklarını belirtmiştir. Burns liderleri Etkileşimsel (Transactional) ve Dönüşümcü (Transformational) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Etkileşimsel liderlik önceki liderlik yaklaşımları gibi liderler ve izleyicileri arasındaki etkileşimlere odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Görevini başarıyla tamamlayan bir çalışana promosyon veren ya da başarılı bir sonuç elde etmeyen çalışanını cezalandıran bir lider etkileşimsel lider özellikleri göstermektedir. Adından da anlaşılacağı gibi dönüşümcü liderlik ise insanları değiştiren ve dönüştüren bir süreç olarak görülmektedir. Bu değişim süreci; izleyicilerin güdülenmesini, ihtiyaçlarının tatmin edilmesini ve onlara birey olarak davranılmasını içeren bir süreç olarak görülmektedir (Akt, Northouse, 2011).

Dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen liderler izleyicilerinin kendilerine karşı güven, takdir ve sadakat duymalarını sağlayabilmektedir. Bu sayede izleyiciler iş yapma şekilleri açısından ellerinden gelenden fazlasını yapmak isteyecek ve bu konuda kendilerini daha da motive edeceklerdir. Liderler bu süreci; işten elde edilecek sonucun önemini daha çok vurgulayarak, örgüt ve takım çıkarlarını kendi çıkarlarından daha önde tutmalarını sağlayarak ve üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirerek değiştirir ve güdüler (Yukl,2018). Dönüştürücü liderler; izleyicilerin kendi menfaatlerinin de ötesinde,

grubun, takımın, organizasyonun hatta tüm toplumun menfaatlerini arttırmak için onları destekler ve yardım eder (Yammarino vd., 2005).

Etkileşimsel liderliği benimseyen yöneticiler ise izleyicilerinin kendi istek ve taleplerini yerine getirmesini sağlayarak sonuçlar doğrultusunda bir yol haritası izlerler. İstedikleri sonuçlara ulaşıldığında ödüllendirmeyi tercih ederken istenmeyen sonuçlarla karşılaştıklarında ise cezalandırma yöntemini tercih edebilirler. İşlerin sonuca varması açısından etkili bir yöntem olmakla birlikte izleyicilerin hedeflerine ulaşırken içsel motivasyona sahip olmalarını sağlama yetersiz kalacağını söylemek doğru olacaktır. Tablo 2.5’te dönüşümcü ve etkileşimsel liderlerin genel özellikleri yer almaktadır.

Tablo 2.5. Dönüşümcü ve etkileşimsel liderlerin özellikleri (Bass, 1990, s. 22)

Dönüşümcü Lider	
Karizma (charisma)	Vizyon ve misyon sağlar, öz güven sağlar, saygı ve güven sağlar.
İlham (Inspiration)	Yüksek beklentiler oluşturur, hedeflere odaklanmak için semboller kullanır, önemli amaçları kolay yollar ile ifade eder.
Entelektüel güçlendirme (Intellectual stimulation)	Zekayı, akıllı olmayı ve dikkatli problem çözmeyi teşvik eder.
Bireysel ilgi (Individualized consideration)	İnsanlara özen gösterir, her çalışan ile özel olarak ilgilenir, koçluk yapar ve önerilerde bulunur.
Etkileşimsel Lider	
Koşullu ödül (Contingent Reward)	Başarıları ödüllendirmek için anlaşmalar yapar, iyi performansları ödüllendirmeyi vaat eder, başarıları görür.
İstisnalarla yönetim (aktif) Management by exception (active)	Kurallardan ve standartlardan sapmalar olduğunda bunları gözlemler ve düzenleyici önlemler alır.
İstisnalarla yönetim (pasif) Management by exception (passive)	Yalnızca standartlara ulaşılmadığında müdahale eder.
Laissez-faire	Sorumluluk almaz, karar vermekten sakınır.

Bass 1985 yılında yaptığı çalışma ile Burns’un teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir bir seviyeye taşımıştır. Bass da dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderliğe göre takipçilerin motivasyonunu ve performansını daha çok artıracaklarını belirtmektedir. Ancak Burns’un görüşünün aksine liderlik tarzlarının kesin çizgilerle birbirinden ayrılmayacağını ve etkin bir liderlik süreci için her iki liderlik davranışının da sergilenebileceğini ileri sürmüştür (Moore ve Ruud, 2006). Çünkü dönüşümcü liderlik anlayışının sonucunda moral ve motivasyonu artan izleyiciler yüksek performans gösterdiğinde etkileşimsel liderliğin gereği olan ödüllendirme mekanizmasının işlemesi izleyiciler açısından daha etkili bir yönetim anlayışının göstergesi olacaktır.

2.3.2.4.2 Etik liderlik

Son yıllarda kamu ve özel sektörde sıkça tekrarlanmaya başlayan skandallar etik liderlik konusundaki çalışmalara olan ilginin artmasına neden olmuştur. Grup, kurum ya da toplumlarda ortaya çıkan ahlaki sapmalar yolsuzlukların ve skandalların görülmesine neden olmaktadır. Bunların temelinde ise küreselleşmeyle artan rekabet ortamında menfaat ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşanması, bireyselliğin öne çıkmasıyla sermayenin tek elde toplanması gibi pek çok neden yer almaktadır.

Nedeni her ne olursa olsun olmayan davranışların yaygınlaşması toplumlar içinde çözümlere neden olmaktadır. Bu nedenle etik liderlerin temel görevi bu anlayışı ortadan kaldırmak ve izleyicilerine öncülük etmektir. Çünkü bir topluluğun ya da grubun davranışları liderlerinin davranışlarından etkilenmektedir. Kişilerin kendi ahlaki değerleri doğrultusunda gösterdiği liderlik faaliyetleri izleyicilerinin de o doğrultuda hareket etmelerini sağlayacaktır. Etik dışı davrandığında lideri tarafından cezalandırılacağını düşünen bir çalışan bir konu hakkında karar verirken bu durumu göz önünde bulunduracaktır. Etik davranışların teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi de benzer şekilde liderlerin yaratacağı örgüt kültürüyle örgütün geneline yayılarak kişilerin davranışlarını şekillendirmede etkili olacaktır.

Etik liderlik ile ilgili pek çok tanımlama mevcuttur. Kanungo (2001) etik liderleri başkalarına fayda sağlayacak davranışları sergilerken aynı zamanda onlara zarar verecek davranışlardan uzak duran kişiler olarak tanımlamıştır. Khuntia ve Suar'a (2004) göre etik liderler; inançları, değerleri ve davranışlarıyla ahlaki ilkeleri bir arada bulundurabilen kişilerdir. Treviño ve Brown (2004) etik liderliği; etik davranışları yönetmek kadar bu davranışları sergilemek suretiyle herkesin bu sorumlulukla davranmasını teşvik etmek olarak tanımlamaktadır. Brown, Treviño, ve Harrison (2005) ise etik davranışların temelini dürüstlük, etik standartlar ve çalışanlara adil davranılmasının birleşiminden geçtiğini belirtmektedir. Yukl ve diğerlerine (2013) göre etik liderliğin temelinde diğergamlık, merhamet, dürüstlük, adillik ve adalet gibi pek çok değer yer almaktadır. Etik liderlik aynı zamanda bu değerlerin yöneticiler tarafından davranışlara yansıtılarak izleyenler tarafından algılanmasını sağlamaktır.

Kısacası etik liderler temel ahlaki ve etik değerleri benimsemeli ve davranışları ile bu değerlerin izleyiciler tarafından içselleştirilmesini sağlamalıdır. Bandura'nın Sosyal Öğrenme kuramı da bu süreci destekler niteliktedir. Kurama göre bireyler; kendileri için seçtikleri çekici ve güvenilir modellerin tutumlarını, değerlerini ve

davranışlarını rol model olarak öğrenirler. Daha önce de belirttiğimiz gibi etik davranışların öğrenilmesi için grup lideri tarafından sergilenmesi ve izleyiciler tarafından gözlemlenmesi gerekmektedir (Brown ve Treviño, 2006).

2.3.3 Lider-üye etkileşimi teorisi (LÜE teorisi)

Liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. 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 varsayımıdır. Çünkü bu teoriye göre lider ve çalışanlar arasında ortaya çıkan etkileşimler farklıdır ve liderler bu farklılığı göz önüne alarak astlarına karşı tutum geliştirirler (Liden, Sparrowe ve Wayne., 1997; Liden ve Maslyn, 1998).

Graen ve Uhl-Bien (1995) liderlik teorilerini sınıflandırdıkları çalışmalarında liderliği; lider, izleyici ve ilişki düzleminde ele almıştır. Liderlik ile ilgili ortaya atılan teoriler genellikle lider ya da izleyicilerin özelliklerine odaklanırken, lider-üye etkileşimi bu ikisinin ortak ilişkilerine odaklanmaktadır. Her bir yaklaşımın avantajları ve dezavantajları olmakla birlikte etkili oldukları zamanlar da farklıdır. İlişki temelli yaklaşımlarda ise önemli olan lider ve takipçi arasında ortaya çıkan ikili ilişkilerin nasıl ortaya çıktığı ve bu ilişkilerin beklenen çıktılara ulaşmada ne gibi katkılarının olduğunun tespit edilmesidir. İkili ilişkilerin özelliklerinin ortaya konması (güven, saygı, karşılıklı yükümlülükler vb.) ve bu ilişkilerin karşılıklı etkilerinin değerlendirilmesi teori açısından büyük önem taşımaktadır.

İkili ilişkilerin değerlendirilmesi sonucunda çoğu lider az sayıdaki güvenilir çalışmanı, sağ kolu veya danışmanı ile yoğun bir ilişki kurar. Bu ilişki döngüsünde davranışlar karşılıklı olarak pekiştirilir zamanla daha da gelişir. Döngü kırılmadığı sürece ilişki yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık, sadakat ve desteğin var olduğu bir noktaya doğru evrilecektir (Yukl, 2018).

2.3.3.1 Lider-üye etkileşiminin teorik dayanakları

Lider-üye etkileşim teorisinin temelini Graen (1976) rol teorisine dayandırmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Graen'e göre liderler astlarına çeşitli roller

vererek onların bu rollerin üstesinden gelip gelemeyeceğini test ederler. Bu rolleri başarı ile tamamlayan astlar ile onlara gerekli kaynakları sağlayan üstler arasında bir ilişki ortaya çıkar. Graen ve arkadaşlarına göre ortaya çıkan ilişkiler yalnızca iş ile ilgili konularda ortaya çıkmaktadır (Graen, 1976; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu açıdan değerlendirildiğinde lider-üye etkileşimi tek boyutlu olarak ele alınabilir. Ancak yine rol teorisine göre lider-üye etkileşimi çok boyutlu olarak ele alınmalıdır. Çünkü bazı çalışanlar işlerine odaklanır, bazıları diğer insanlarla etkileşim içinde olmaya odaklanır, bazıları her ikisine de önem verirken, bazı çalışanlar hem işlerini yapmakta hem de diğer insanlarla iletişim kurmak konusunda güçlük çekebilirler. Bu durumda liderin rolleri; yönetme, kaynak dağıtma, danışmanlık etme ve aracılık etme gibi çok boyutluluk göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu durumlara karşılık astların geliştireceği ilişkiler de benzer şekilde farklılaşacak ve çok boyutlu hale gelecektir.

Yöneticileri tarafından atfedilen roller örgüt içinde belirsizdir ve tam olarak tanımlanmamıştır. Bu nedenle örgüt üyelerine düşen ilk görev bu rollerin tanımlanması sürecidir. Yöneticilerin astlarından bekledikleri roller, bu beklentilerin ne kadar karşılandığı ve beklentileri karşılarken gösterilen çaba lider-üye etkileşimi teorisinin temelini oluşturmaktadır. Yöneticisi tarafından atfedilen bir rolü daha iyi kavrayıp süreci yönetebilen bir çalışan ile yanlış algılayıp beklenen sonucu ortaya çıkaramayan çalışan aynı yöneticileri tarafından aynı şekilde algılanmayacaktır. Bu nedenle bu farklılaşan rol tanımları farklılaşan lider-üye etkileşimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılaşmanın temelini ise zaman kısıtı oluşturmaktadır. Zamanın kısıtlı olması nedeniyle yöneticiler grup içinde belli başlı kişiler ile daha samimi ilişkiler kurarken diğerlerinin doğru performansı ortaya koyabilmeleri için otoritesini, kuralları ve politikaları kullanır (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider-üye etkileşim teorisinin temelini oluşturan bir diğer teori ise sosyal değişim teorisidir. Bu teoriye göre taraflar ilişkilerini bazı davranışlarının ödüllendirileceğini düşünerek başlatır ve sürdürür. Blau (1964) tarafından geliştirilen bu teoriye göre bir kişi birisi için bir iyilik yaptığında onun bir gün karşılığını alacağını düşünür ve bunun sonucunda bir değişimin gerçekleşmesini bekler. Sosyal değişim teorisinde bir karşılıklılık durumu söz konusudur. Lider-üye açısından değerlendirildiğinde astının başarısıyla birlikte kendisi de başarıya ulaşacak olan üst bu başarının karşılığı olarak astını ödüllendirmek isteyecektir. Uzun bir süre boyunca bu ödüller maddi değişimler olarak değerlendirilse de sosyal değişim teorisyenlerine göre

maddi ve maddi olmayan pek çok değişim söz konusudur (Liden ve Maslyn, 1998). Yöneticisi tarafından verilen rolü gerektiği gibi yerine getiren bir çalışana verilecek maddi ya da maddi olmayan ödüller söz konusudur. Karşılıklılık beklentisi içinde olan ast maddi veya manevi desteği aldığı sürece üstünün değerleri ve istekleri çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeye devam ederek, performansını yükseltecek ve daha fazla bağlılık gösterecektir.

2.3.3.2 Lider-üye etkileşimi teorisinin gelişimi

Graen ve Uhl-Bien'e (1995) göre lider-üye etkileşim teorisi dört aşamalı bir süreçte gelişim göstermiştir. Evrelerin ilki farklılaşan ikili ilişkilerin keşfedilmesi sürecidir. İkinci evrede keşfedilen ilişkilere ve bunların çıktılarına odaklanılmıştır. Üçüncü evre karşılıklı ortaklığın inşa edilmesi (liderliğin oluşturulması) ve son evre ise ortaya çıkan karşılıklı ortaklığın grup veya şebeke seviyesine taşınmasıdır.

İlk evre iş birimlerinde farklılıkların olduğunun tespiti ve doğrulanması aşamasıdır ve Dansereau, Graen ve Haga (1975) yaptıkları çalışma ile kavramı ilk olarak dikey çift yönlü bağlantı yaklaşımı (vertical dyad linkage approach) olarak adlandırmıştır. Yaklaşımın temelini ise liderlerin aynı iş birimindeki çalışanlara bile aynı şekilde davranamayacağı varsayımı oluşturmaktadır. Aynı çalışma; yöneticiler ve çalışanlar tarafından farklı sonuçlar doğurmaktadır. Liderlerin kendileri ile daha yakın ilişkiler kurarak daha fazla sorumluluk verdiği kişiler grup-içi olarak adlandırılırken, bu kişilerin dışındakiler ise grup-dışı olarak tanımlanmaktadır. Grup-içi olarak adlandırılan kişiler üstleri ile daha kolay iletişim kurabilmekte ve bu grubun talepleri daha çabuk karşılanabilmektedir. Aynı çalışmaya göre grup-içi üyelerin iletişim ve yönetim faaliyetleri için grup-dışı üyelere göre daha fazla enerji ve zaman harcadığını ortaya koymaktadır. Bunun sonucunda ise yöneticiler grup içi bireyleri iş birimleri için daha değerli bireyler olarak görmektedir.

İkinci evre ise lider-üye etkileşimi teorisi olarak adlandırılmıştır. Ortaya çıkan lider-üye etkileşim ilişkilerinin özelliklerinin neler olduğunu tespit etmek ve kavramın diğer örgütsel değişkenler ile olan ilişkilerini incelemek için pek çok araştırma yapılmıştır. Başka bir deyişle bu evrede yapılan çalışmalar lider-üye etkileşimine neden olan yapıları ve lider-üye etkileşiminin neden olduğu örgütsel çıktılarını içermektedir. İlişkilerin özelliklerini inceleyen araştırmalar; ikili rol yapma süreci, iletişim sıklığı, birbirini etkileyen iletişim kalıpları, lider-üye değer anlaşması gibi alanlarda çeşitlilik göstermektedir (Graen, Orris ve Johnson., 1973; Schieman ve Graen, 1984; Fairhurst ve

Chandler, 1989). Örgütsel çıktıları inceleyen çalışmalar ise; performans, iş gücü devir oranı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans değerlendirme, güçlendirme, örgütsel adalet gibi pek çok konuyu içine almıştır (Scandura ve Graen, 1987; Vecchio ve Gobdel, 1984; Judge ve Ferris, 1993).

Üçüncü evre olan liderlik yapma süreci; teoriyi iç-grup dış-grup ayırımından uzaklaştırarak daha etkili liderlik ilişkilerinin nasıl geliştirileceğine odaklanmıştır. Buradaki asıl amaç yöneticilerin çalışanları arasından kendine yakın olanları (in-grup) ayırması gerekliliğinden uzaklaşarak her bir çalışanı ile bire bir nasıl ilişki kurabileceğine odaklanmasını sağlamaktır. Bu bakış açısına göre liderler ve izleyiciler birer ast-üst ilişkisi kurmak yerine bir ortaklık ilişkisi kurmalıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Son evre ise ilk üç evrede ortaya çıkan etkili ikili ilişkilerin grup ya da şebeke seviyesine çekilerek daha makro bir bakış açısıyla örgütsel verimliliğe katkıda bulunmasını sağlamaktır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro ve Cogliser, 1999).

2.3.3.3 Lider-üye etkileşiminin boyutları

Kuramın teorik dayanaklarının incelendiği daha önceki bölümlerde lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğuna değinilmiştir. Önemli olan husus bu boyutların neler olduğuna karar verilmesidir. Yapılan çalışmalar lider-üye etkileşiminin lider ve üye arasındaki güven derecesi, astların kabiliyetleri (Liden ve Graen, 1980), lider ve üye arasındaki sadakatin derecesi (Dansereau, Graen ve Haga. 1975), lider ve üye tarafından geliştirilen ilişkideki takasın algılanan eşitliği (Yukl, 1981), lider ve üye arasındaki etkinin miktarı (Dansereau Graen ve Haga. 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 belirtmektedir. Karşılıklılık ilkesine göre taraflar arasında gerçekleşen takasa herkesin katkıda bulunması ve her tarafın bu takas sonucunda bir değer elde etmesi gereklidir. Liste bu kapsamda değerlendirildiğinde katkı, etki ve sadakat boyutları bu karşılıklılık 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 (Graen, 1976; Graen ve Scandura, 1987) lider üye etkileşimi teorisinin ilk gelişim aşamalarında yalnızca astların iş ile ilgili konularda gösterdikleri katkıya odaklanmıştır. Ancak yeni yaklaşımlara göre verilen görevler doğrultusunda 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). Liderlerinden daha fazla kaynak desteği alan çalışanlar normal iş sözleşmesinin gerektirdiğinden daha fazla iş yapmaya heveslidirler (Liden ve Graen, 1980).

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; Scandura, 1986).

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, Dirik ve Gülova. 2017).

Mesleki saygı; Dienesch ve Liden (1986) 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. Kişiyle 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).

2.3.4 Lider-üye etkileşimi alanında yapılan çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde lider-üye etkileşiminin örgütsel diğer değişkenler üzerindeki etkilerini ve bu değişkenler ile olan ilişkilerini ortaya koymayı amaçlayan uluslararası ve ulusal literatürde yer alan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Settoon, Bennett ve Liden (1990) algılanan örgütsel desteği ve lider-üye etkileşimini sosyal değişim teorisi kapsamında ele almışlardır. Çalışmada çalışan-örgüt takası ve ast-üst takasının katkısı ölçülmek istenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinin kullanıldığı çalışma sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılık ile ilişkilirken, lider-üye etkileşimi vatandaşlık ve rol davranışları ile ilgilidir.

Wayne ve Green (1993) 73 hemşire ve 25 yönetici ile yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık ve izlenim yönetimi davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık boyutlarından altuzizm (özgecilik) ile anlamlı ilişkisi söz konusuysen, uyma-razı olma boyutu ile anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır. İzlenim yönetimi davranışları açısından incelendiğinde ise iş odaklı izlenim yönetimi ile negatif yönlü anlamlı ilişki görülürken, başkaları odaklı izlenim yönetimi davranışı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konudur. Kendi odaklı izlenim yönetim davranışı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Gomez ve Rosen (2001) lider- üye etkileşiminin yönetici güveni ve çalışan güçlendirmesi ilişkisindeki aracılık rolünü tespit etmek istedikleri çalışmada 13 örgütten 128 yönetici-üye çiftiyle çalışmışlardır. Sonuçlara göre ikili ilişkideki kalite algısında yöneticiye duyulan güven anlamlı bir etkiye sahipken, çalışan güçlendirmede lider-üye etkileşiminin anlamlı bir etkisi söz konudur. Yine araştırma sonucuna göre bu ilişki düzleminde lider-üye etkileşiminin bir aracılık rolü söz konusudur.

Illies, Nahrgang ve Morgeson'un (2007) çalışmalarının amacı lider-üye etkileşiminin kalitesinin ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışma sonucunda lider-üye etkileşimi ve bütünsel olarak örgütsel vatandaşlık arasında oldukça yüksek seviyede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel vatandaşlık hedeflerinin (bireysel hedefler ve örgütsel hedefler) bu ilişkide düzenleyici bir role sahip olduğu görülmektedir.

Yıldız, Özutku ve Cevrioglu. (2008) lider-üye etkileşiminin çok boyutlu yapısını doğrulamak için Liden ve Maslyn tarafından 1998 yılında geliştirilen ölçeği kullanarak Tıp fakültesinde bir inceleme yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan yapıda

lider-üye etkileşiminin etki, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere üç boyutu tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda sadakat boyutu ölçekten çıkarılmıştır.

Özutku, Ağca ve Cevrioğlu. (2008) yönetici-ast etkileşiminin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisini askeri bir işletmede incelemiş ve LÜE ile normatif bağlılık ve iş performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisi var iken bu ilişkinin duygusal ve devam bağlılıkları arasında olmadığını tespit etmiştir.

Aslan ve Özata (2009) lider-üye etkileşimi yüksek çalışanların örgütsel güven düzeyleri de yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte çalışanlar kendi performanslarını yüksek olarak değerlendirerek yöneticileri ile olan ilişkilerinin de iyi olduğunu belirtmişlerdir. Sonuçta LÜE'nin örgütsel güveni ve performansı artırıcı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Şahin (2011), farklı sektörlerden 203 kişilik bir örneklem ile yürüttüğü çalışmanın sonucunda lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ama negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte cinsiyet de işten ayrılma niyeti açısından önemli bir değişken olarak ele alınmış ve lider-üye etkileşimiyle işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya konmuştur. Ortaya çıkan bu ilişki erkek çalışanlara göre kadın çalışanlar açısından daha kuvvetlidir.

Baş, Keskin ve Mert (2010) Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkiye koşullarında geçerli ve güvenilir bir ölçek olup olmadığını test ettikleri çalışmaya, yöneticiden duyulan memnuniyet, iş tatmini, duygusal bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi diğer değişkenleri de dahil etmişlerdir. Araştırma sonucu ölçeğin çalışmalarda kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu ortaya koymuştur.

Walumbwa vd. (2011) etik liderliğin çalışan performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin, öz yeterliliğin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerini tespit etmek için 72 yöneticiden 201 rapor toplayarak bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma sonucuna göre; etik liderlik çalışan performansını artırmakta ve diğer değişkenler (LÜE, öz yeterlilik ve örgütsel özdeşleşme) bu ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

Bolat (2011) beş yıldızlı bir otelde yürüttüğü çalışmasında öz yeterlilik ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucu öz yeterlilik algı ve lider-üye etkileşimi yüksek çalışanların tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Breevaart vd. (2015) lider-üye etkileşiminin işe angaje olma ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini ölçtükleri araştırmada 847 Hollandalı polis memuru ile çalışmışlardır. Çalışanlar çok zengin kaynaklı çalışma koşullarında (gelişim fırsatlarının ve sosyal desteğin olduğu, otoritenin olmadığı koşullarda) çalıştıklarında yüksek lider-üye etkileşimi göstermektedir. Bu da kişilerin işe angaje olmalarını ve performanslarının yükselmesini sağlamaktadır.

Naseer vd. (2015) despotik liderlik, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel politikaların çalışan performansına, örgütsel vatandaşlığa ve yaratıcılığa olan etkilerini araştırdıkları çalışmalarında 480 karşılıklı (lider ve üye tarafından değerlendirilmiş) veri toplanmıştır. Bu verilerin analiz edilmesi sonucunda despotik liderliğin performans, örgütsel vatandaşlık ve yaratıcılık değişkenleri ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Ancak bu ilişkideki etkiler yüksek lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel politikalarla birlikte daha da artmaktadır.

Kanbur ve Kanbur (2015) lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisinde algılanan içsellik statüsünün aracı bir rolü olup olmadığını tespit etmek için bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma sonucuna göre lider-üye etkileşimi tüm örgütsel sinizm alt boyutlarını negatif yönde etkilemektedir. Ancak algılanan içsellik statüsünün, bu ilişkide yer alan sinizmin inançlar ve duyular alt boyutları ile kısmi aracılık rolü tespit edilmişken, davranışlar alt boyutu ile tam aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır.

Eryılmaz, Dirik ve Gülova (2017) çalışmalarında lider ve çalışan arasındaki çok yönlü etkileşimin kalitesinin (LÜE) çalışanların politik yeti düzeyleri ile ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin iş tatminini etkilediğini öne sürmüşlerdir. Çalışma sonucunda lider-üye etkileşiminin alt boyutları ile iş tatmini arasında orta düzeyli anlamlı bir ilişki tespit edilmekle birlikte bu ilişkide politik yetinin de düzenleyicilik rolü olduğu ortaya konmuştur.

Gregory ve Osmonbekov (2019) lider üye etkileşimi ve çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı arasındaki ilişkiyi test etmek için 182 kişilik çalışma grubundan elde ettiği verileri Yapısal Eşitlik Modellemesi ile analiz etmiştir. Analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi ve çalışan sağlığındaki ilişkide çalışan güçlendirmesi ve stresin tam aracılık etkisi söz konusudur.

Güler (2019) lider-üye ilişkisinde hangi çatışma yönetiminin daha fazla kullanıldığını tespit etmek için turizm sektöründe çalışan 138 kişi ile bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucuna göre lider-üye etkileşimi yüksek bulunmuştur. Çatışma

şekillerinden bütünleştirme, uyma-ödün verme ve uzlaşma yöntemleri ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki söz konusuysen, kaçınma çatışma yönetim şekli ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

2.4 Örgütsel Muhalefet, Kişilik ve Lider-Üye Etkileşimi Alanında Yapılan

Çalışmalar Kapsamında Hipotezlerin Oluşturulması

Çalışmanın bu bölümünde kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri inceleyen uluslararası ve ulusal literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalar farklı kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet ile olan ilişkilerini ortaya koyarak araştırmanın temel hipotezlerinden ilkinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

Parker (1993) çalışmasında; kişilik özelliği olarak öz yeterliğin ve karar verme sürecinde algılanan kontrolün muhalefet etme ve işten ayrılma davranışı göstermelerindeki etkilerini ortaya koyduğu çalışmada sağlık alanında özellikle hemşireler ile çalışmıştır ve öz yeterliliğin örgütsel muhalefet ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Kassing ve Avtgis (1999) bireysel özelliklerin örgütsel muhalefete olan etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında 121 yönetici ve yönetici olmayan çalışan üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın amacı bireysel özelliklerin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışma sonucunda ise tartışmaya açık (argumentativeness) olan bireyler açık muhalefet yaparken, sözlü saldırganlık (verbal aggressiveness) eğiliminde olan bireyler gizli muhalefet yapmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Kassing (2001) muhalif çalışanların nasıl algılandığını ortaya koymak için yaptığı çalışmada 316 farklı sektörde faaliyet gösteren çalışana anket tekniği uygulamıştır. Çalışmanın sonuçları ise; açık ve gizli muhalefet yapanların farklı şekillerde algılandığını göstermektedir. Açık muhalefet yapan çalışanlar gizli muhalefet yapanlara göre daha az sözlü saldırganlık eğiliminde ve tartışmacı; daha fazla tatmin olmuş ve örgütleri ile kendilerini daha fazla özdeşleştirmiş olarak görülmektedir. Bunun yanında açık muhalefet yapanların yöneticileri ile ilişkileri gizli muhalefet yapanlara göre daha iyidir.

Kassing ve Avtgis (2001) kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yaptıkları çalışmada New York'ta farklı sektörlerde faaliyet gösteren 280 çalışana anket tekniği uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçları içsel kontrolüdeğine sahip bireylerin açık muhalefet yaparken, dışsal kontrol odağına sahip

bireylerin gizli muhalefet yaptığını ortaya koymuştur. Bunun yanında gizli muhalefet stratejini seçenlerin yöneticilerinin iletişime açık olmadığı ve organizasyon üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadıkları inancına sahip oldukları ve örgütsel bağlılık seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir.

Avtgis vd. (2007) çalışmasında kişilik özelliklerinden tükenmişlik sendromu ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmiştir. Bu amaçla orta büyüklükteki iki büyük şehirden farklı sektörlerde faaliyet gösteren 209 çalışan üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Çalışma ile duygusal tükenmişlik, başarısızlık hissiyatı ve iş arkadaşlarından izole olma düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük düzeyde açık muhalefet ederler ve gizli muhalefet etmekten sakınırlar.

Packer 2010 yılında yürüttüğü çalışması ile sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin etkileşiminin örgütsel muhalefet davranışı göstermede önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma sonucuna göre 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.

Goodboy ve Myers (2012) lise öğrencilerinin eğitimle ilgili konularda muhalefet etmelerinde sözlü saldırganlık ve tartışmacı kişilik özelliklerinin etkisini araştırdıkları çalışmalarında üç farklı muhalefet davranışı (etkili, sözlü ve intikamcı) ortaya koymuşlardır. Sonuçlar öğrencilerin sözlü saldırganlık özellikleri ile sözlü ve intikamcı muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, tartışmacı kişilik özelliğinin ise yalnızca sözlü muhalefet ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Sözlü saldırganlık ve tartışmacı kişilik özelliklerinin etkili muhalefet ile anlamlı bir ilişkisi ise bulunamamıştır.

Ötken ve Cenkçi (2013) örgütsel muhalefete bireysel açıdan yaklaşarak, beş faktör kişilik modeli ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin tespit edilmesini amaçlayan çalışmalarında İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 350 beyaz yakalı çalışana anket yapılmıştır. Çalışma sonucunda sorumlu ve düzenli kişilerin hem yapıcı hem de sorgulayıcı açık muhalefette bulunduğu, dışa dönüklüğün yapıcı açık muhalefeti açıkladığı anlaşılmıştır. Öte yandan, uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, duygusal dengenin hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı görülmüştür.

Ötken ve Cenkçi (2015) kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel iklimin düzenleyicilik rolünü araştırdıkları çalışmalarında 527 kişilik bir örneklem ile çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre sorumluluk, uyumluluk ve deneyime açıklık özelliklerinin açık muhalefeti etkilediği, dışa dönüklük ve duygusal dengenin yer değiştirmiş muhalefeti etkilediği ve son olarak duygusal dengenin gizli muhalefeti etkilediği tespit edilmiştir. Örgüt ikliminin de bu ilişkiler üzerinde düzenleyici bir etkisi söz konusudur.

Kaya (2016) çalışmasında çalışanların iş çevrelerindeki kontrol algılarının (kontrol odağının), örgütle ilgili anlaşmazlıklarını ve karşıt fikirlerini sözlü olarak ifade etme stratejileri (örgütsel muhalefet) ile ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda İstanbul'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren 120 beyaz yakalı çalışandan veri toplamıştır. Verilerin analiz sonuçları çalışanların kontrol odaklarının yapıcı açık muhalefet, dışsal muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Kontrol odağı yapıcı açık muhalefeti ve sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıklamakta, dışsal muhalefeti ise pozitif yönde açıklamaktadır.

Biçkes (2017) örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın örneklem çerçevesini Kapadokya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 186 kişi oluşturmaktadır. Verilerden elde edilen analizler sonucunda; bireylerarası saldırganlık üzerinde dikey muhalefetin negatif yönlü etkiye, yatay muhalefetin ise pozitif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara ek olarak, örgütsel muhalefet ve dışsal muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Bakan, Doğan ve Yılmaz (2017) yaptıkları çalışmalarında kişilerin mesleki öz yeterlilik algılarının örgütsel muhalefet davranışları ile ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Bu kapsamda Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki çalışanlarla yaptıkları çalışma sonucunda mesleki öz yeterlilik algı boyutları ile örgütsel muhalefet alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Acaray (2018) kişisel değerler ve psikolojik iyi oluşun örgütsel muhalefete etkisini ortaya koymak için kamu sektöründe 272 çalışan ile bir araştırma yapmıştır. Çalışma sonucuna göre kişisel değerler örgütsel muhalefet şekillerini etkilerken, örgütsel muhalefet davranışları da psikolojik iyi oluşu etkilemektedir.

Özdemir ve Atan (2018) karanlık üçlü (makyavelizm, narsizm ve psikopati) kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete olan etkisini beyaz yakalı çalışanlar üzerinde incelemiştir. Sonuçlar; narsizmin dışsal muhalefeti negatif yönde etkilediğini, psikopatinin ise yapıcı açık, dışsal ve gizli muhalefeti pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Acaray (2018) çalışmasında psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçladığı çalışmada 267 öğretmenden veri toplamıştır. Araştırma sonucuna göre kişilerin sahip olduğu psikolojik sermayeleri örgütsel muhalefetin bütün değişkenleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

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.

Çalışmanın bu kısmında ise lider-üye etkileşiminin düzenleyici değişken olarak ele alındığı çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalar lider-üye etkileşiminin çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasında düzenleyicilik rolü üstlendiğini ortaya koyan çalışmalar olup araştırmanın ikinci temel hipotezinin geliştirilmesinde katkı sağlamıştır.

Kassing (2000b) yaptığı çalışma ile lider-üye etkileşiminin örgütsel muhalefet davranışı göstermedeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları liderleri ile yüksek iletişim kurabilen çalışanların düşük ilişki kurabilen çalışanlara göre daha fazla açık muhalefet yaptığını ortaya koymuştur. Tam tersi durumda da liderleri ile düşük iletişim kurabilen çalışanların daha fazla gizli muhalefet yaptığı araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Harris, Harris ve Eplion (2007) yılında yaptıkları çalışmalarında bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin çeşitli iş çıktıları üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ve lider-üye etkileşiminin de bu ilişkiler düzleminde düzenleyicilik rolüne sahip olduğunu tespit etmiştir.

Johnson vd. (2009) genel adalet algısının iş performansına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün olup olmadığını

tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında 154 sağlık çalışanı ile çalışmışlardır. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşiminin; adalet algısı ile iş performansı ve örgüt odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerde düzenleyicilik etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Nishii ve Mayer (2009) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin demografik farklılıkların (ırk, cinsiyet, yaş vb.) iş gücüne katkısı ve iş gücü devir oranı arasındaki ilişkilerde düzenleyicilik rolünü incelemiştir. Araştırmanın hipotezi liderlerin azınlıklara karşı geliştirdikleri yüksek etkileşim düzeyinin bu gruplarda yer alan kişilerin iş gücü devir oranını azaltacağı yönünde geliştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar geliştirilen hipotezi destekler sonuçlar vermiş olup liderlerin farklılıklara sahip kişileri kabullenmesi ve onlarla yüksek düzeyde iletişim kurması bu kişilerin işten ayrılma niyetlerinde bir azalmaya neden olacağını ortaya koymuştur.

Restubog vd. (2010) psikolojik sözleşme ihlali ve performans arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin düzenleyicilik rolünü inceledikleri çalışmanın sonucuna göre psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık ve performans ile arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki yüksek düzeyde lider-üye etkileşiminin olduğu ikili ilişkilerde ise daha da yüksek seviyelere ulaşmaktadır.

Martinaitye ve Sacramento (2013) yüksek-lider üye etkileşiminin bir sonucu olarak satış elemanlarının daha fazla yaratıcı satış performansı gösterdiklerini ortaya koydukları çalışmalarında 151 satış temsilcisi ve 26 yönetici ile çalışmışlardır.

Payne'ın (2014) 179 farklı sektörden tam zamanlı çalışan ile yürüttüğü çalışmada çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel muhalefet ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanların yöneticilerine olan güven duyguları arttıkça açık muhalefet etme eğilimleri artar. Güven azaldıkça ise örtük ve yer değiştirmiş muhalefet etme eğilimleri artar.

Turnage ve Goodboy (2014) 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. Sonuçta lider-üye etkileşiminin açık muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur.

Bolat vd. 2017 yılındaki çalışmaları ile istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisini ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkide

lider-üye etkileşimi ve güç mesafesini ise düzenleyici değişkenler olarak ele almışlardır. Çalışma sonucuna göre istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur ve lider-üye etkileşimi ile güç mesafesi bu ilişkide düzenleyici bir role sahiptir.

Gürsoy ve Köksal (2018) zorunlu vatandaşlık davranışının psikolojik sözleşme algısı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

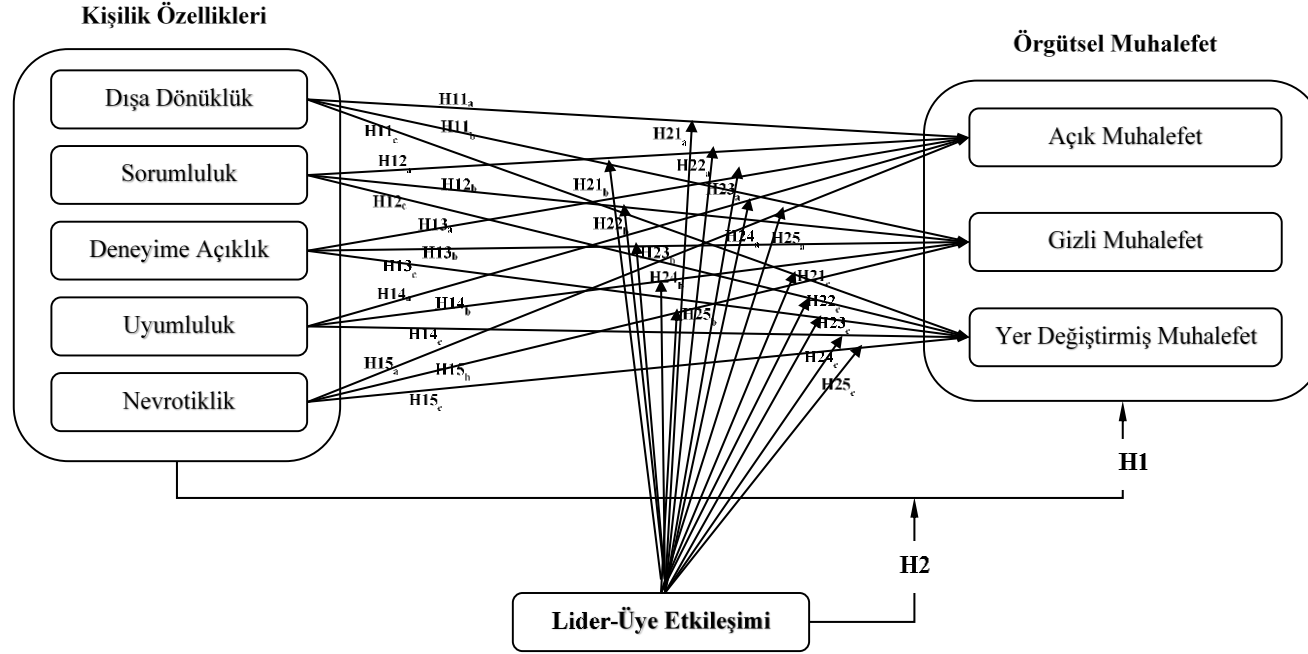
Lider-üye etkileşimi gerek örgütsel muhalefet ile ilgili gerekse diğer örgütsel değişkenler ile ilgili yapılan çalışmalarda düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Sonuçlar liderler ile üyeler arasında ortaya çıkan etkileşim düzeyinin ilişkilerin açıklanmasında anlamlı katkılar sağladığını göstermektedir. 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

Çalışmanın 2.4. bölümünde yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan hipotezler ve alt hipotezlerin yer aldığı genel araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

3.2 Hipotezler

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

H11_a: Dışa dönüklük kişilik özelliği açık muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H11_b: Dışa dönüklük kişilik özelliği gizli muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H11_c: Dışa dönüklük kişilik özelliği yer değiştirmiş muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H12_a: Sorumluluk kişilik özelliği açık muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H12_b: Sorumluluk kişilik özelliği gizli muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H12_c: Sorumluluk kişilik özelliği yer değiştirmiş muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H13_a: Deneyime açıklık kişilik özelliği açık muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H13_b: Deneyime açıklık özelliği gizli muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H13_c: Deneyime açıklık özelliği yer değiştirmiş muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H14_a: Uyumluluk kişilik özelliği açık muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H14_b: Uyumluluk özelliği gizli muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H14_c: Uyumluluk özelliği yer değiştirmiş muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H15_a: Nevrotiklik kişilik özelliği açık muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H15_b: Nevrotiklik özelliği gizli muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

H15_c: Nevrotiklik özelliği yer değiştirmiş muhalefeti anlamlı bir şekilde etkiler.

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

H21_a: Dışa dönüklük kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü vardır.

H21_b: Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü vardır.

H21_c: Dışa dönüklük kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye anlamlı bir etkileşiminin düzenleyici rolü vardır.

H22_a: Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici anlamlı bir rolü vardır.

H22_b: Sorumluluk kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici anlamlı bir rolü vardır.

H22_c: Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü vardır.

H23_a: Deneyime açıklık kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü vardır.

H23_b: Deneyime açıklık kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü vardır.

H23_c: Deneyime açıklık özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü vardır.

H24_a: Uyumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici anlamlı bir rolü vardır.

H24_b: Uyumluluk kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici anlamlı bir rolü vardır.

H24_c: Uyumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü vardır.

H25_a: Nevrotiklik kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici anlamlı bir rolü vardır.

H25_b: Nevrotiklik kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici anlamlı bir rolü vardır.

H25_c: Nevrotiklik kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü vardır.

3.3 Evren ve Örneklem

3.3.1 Evren

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 yaklaşıma 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 ölçeğe daha doğru ve gerçekçi cevapların verilmesini sağlamak için araştırma evreninin üniversite mezunu beyaz yakalı çalışanlardan oluşturulması uygun görülmüştür.

TÜİK’in güncel verilerine göre 2014-2018 yılları arasında istihdam edilen yüksek öğrenim mezunu ve 20-59 yaş aralığında yer alan ve farklı sektörlerde çalışan kişi sayısı 29.172 kişidir. Araştırmanın evrenini bu 29.172 kişi oluşturmaktadır.

3.3.2 Örneklem

Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için evren içerisinden ve evreni temsil ettiği düşünülen bir örneklem seçilmesi gerekmektedir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında çeşitli formüller kullanılmaktadır. Bu formüllerden en yaygın olanı ve formülde yer alan değerler aşağıda yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin,2018).

$$n = \frac{n_0}{1+n_0/N} \quad n_0 = \frac{t^2 x s^2}{d^2}$$

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

t=Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0,05 için 1,96, 0,01 için 2,58 ve 0,001 için 3,28)

s=Evren için tahmin edilen standart hata

d=Kabul edilebilir sapma toleransı

Evreni N=30.000 kişi güven düzeyi %95 ve evren için tahmin edilen standart sapma değerini 0,5 olarak aldığımızda araştırma için gerekli örneklem büyüklüğü aşağıda yer almaktadır.

$$n_0 = \frac{1,96^2 x 0,5^2}{0,05^2} = 384,16 \quad n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{30000}} = 379,304$$

Ancak tek başına bu veriye bakarak örneklem büyüklüğünü 379 ile sınırlamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Örneklem büyüklüğüne karar vermek için kullanılan bir diğer yaklaşım ise örneklem büyüklüğünün ölçekte yer alan soru sayısının en az 5 veya 10 katı olması gerekliliğidir (Bryman ve Cramer, 2002; Kline, 2015). Ölçekte yer alan madde sayısı 75 olduğu için 75'in 10 katı yani 750 kişilik bir örneklem sayısı hedeflenmiş olup bu amaçla farklı sektörlerde faaliyet gösteren 900 beyaz yakalı çalışana 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 doldurulanlar ve uç değerlere sahip olan 150 veri ayıklandıktan sonra örneklem sayısı 750 kişi olarak belirlenmiştir.

3.4 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 Türkçeye 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. Ölçeğin kullanıldığı çeşitli çalışmalarda ölçek güvenilirlikleri 0,75 ve 0,81 aralıklarında (Tabak vd., 2010) 0,61 ve 0,73 aralıklarında (Polatçı, Gültekin ve Sobacı, 2017) değişmektedir. Basım, Çetin ve Tabak (2009) çalışmasında ise ölçek 36 maddeli hali ile model uyum değerlerini yakalayabilmiştir. Benzer şekilde Çetin, Yeloğlu ve Basım (2015) çalışmalarında ölçeği 38 maddeli haliyle kullanmış ve alt boyutların güvenilirlikleri 0,65 ve 0,75 aralığında yer almıştır.

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 ,84 ve gizli muhalefet için ise 0,79 olarak hesaplanmıştır. Ölçek ile yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde Ataç ve Köse'nin yaptıkları çalışma ile (2017) 12 soru ve 4 alt boyuttan oluşan (sorgulayıcı açık, yapıcı açık, dışsal ve örtük olarak isimlendirilen) bir yapı ile uyum değerlerini yakalayabildikleri görülmüştür. Ötken ve Cenkci de (2013) benzer şekilde 4 alt boyuttan oluşan ve Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayıları 0,71 ve 0,86 arasında değişen bir yapı elde etmiştir. Kaya (2016) ise çalışmasında gizli (örtük) muhalefetin yer almadığı, yapıcı açık, sorgulayıcı açık ve dışsal muhalefet boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayılarının 0,70 ve 0,78 aralığında yer aldığı bir yapı ile çalışmasını yürütmüştür.

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. Araştırma ile yapılan çalışmalar incelendiğinde Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu (2008) etki, katkı ve saygı boyutlarından oluşan üç faktörlü bir yapı elde etmişlerdir. Baş, Keskin ve Mert (2010) dört boyutlu yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu model uyum değerlerini yakaladığını ve ölçek Cronbach Alfa güvenilirlik kat sayılarının 0,70 ile 0,93 arasında değiştiğini ortaya koymuştur. Aslan ve Özata'nın çalışmalarında kullandıkları (2009) 11 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçeğin Cronbach Alfa kat sayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır.

Sonuç olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse yapılan araştırmada kullanılan ölçekler pek çok çalışma ile geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ölçeklerdir. Yararlanılan ölçekler doğrultusunda geliştirilen anket formunun ölçek soruları 5'li Likert tipi ifadelerden oluşmaktadır (1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

3.5 Pilot çalışma

Daha önceki çalışmalar ile geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış olan ölçeklerin uygulanacak örneklem düzeyinde de doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için 60

kişilik beyaz yakalı çalışanlardan oluşan örneklem ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonuçlarına göre Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin bir bütün olarak Cronbach's Alpha değeri 0,719; Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin bir bütün olarak Cronbach's Alpha değeri 0,723 ve Lider-üye Etkileşimi Ölçeğinin bir bütün olarak Cronbach's Alpha değeri ise 0,920 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin tamamı ele alındığında ise ortaya çıkan Cronbach's Alpha değeri 0,794 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeklerin genel kabul gören güvenilirlik seviyesinde olduğunu göstermektedir (Hair vd. 2010).

3.6 Veri Toplama Süreci

Anketler online olarak gönderilmiş ve katılımcıların online olarak doldurmaları sağlanmıştır. Kişilerin çalışma saatleri içerisinde anket doldurmaları hem kendileri hem de çalıştıkları kurumlar açısından sıkıntı yaratan bir durum olmaktadır. Bu nedenle online hazırlanan anketler mesai saatleri dışında doldurulabileceği için süre kısıtı olmaksızın kişilerin daha doğru ve daha güvenilir bilgiler vermesine de olanak sağlamaktadır. Örneklemde herhangi bir bölge ya da sektör seçilmemiş olması da online anket kullanımını gerekli kılmıştır. Kişilere sosyal medya hesaplarından ulaşarak e-posta ve mesaj göndermek suretiyle anketin linki gönderilmiş ve anketi doldurmaları rica edilmiştir. Anket doldurma süreci tamamen gönüllülük esasına dayanmıştır. Anketler Eylül 2019-Ekim 2019 tarihleri arasında <http://anket.bilecik.edu.tr/> sitesi üzerinden toplanmıştır.

3.7 Verilerin Analizi

Kullanılan ölçek için öncelikle SPSS 21.0 yazılımı kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Ana yapı belirlendikten sonra ise ölçüm modelinin veri ile uyumlu olup olmadığını test etmek için AMOS 24 yazılımı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Ele alınan değişkenlerin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem t testi ve ANOVA (Analysis of Variance) testi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için ise korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerin yapılması için de SPSS 21.0 yazılımı kullanılmıştır.

Yapısal modeli test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi, belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına

dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olarak tanımlanmaktadır (Byrne, 2010). YEM'in en önemli kullanım nedeni gözlemlenen ve gözlemlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir modelde test edilebilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2015). YEM modellemelerinde kullanılabilen yazılımlar LISREL, SAS, EQS ve AMOS gibi yazılımlardır. DFA'da olduğu gibi YEM'de de AMOS 24 yazılımı kullanılmıştır.

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında çıkan ilişkileri daha iyi yorumlayabilmek için lider-üye etkileşimi düzenleyici değişken olarak ele alınmış ve değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. Çünkü düzenleyici değişken; bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile hangi durumlarda ilişkili olduğunu belirlemektedir. Bir başka ifadeyle düzenleyici değişken durumsal bir etkiye sahiptir ve bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında ne zaman ilişki olduğunu açıklamada önemli bir katkı sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Düzenleyici etkiyi ölçmek için ise Hayes (2018) tarafından geliştirilen ve SPSS 21.0 yazılımıyla birlikte kullanılan PROCESS MACROSU kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1 Bulgular

4.1.1 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. Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere Tablo 4.1'de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Özellikler			Özellikler		
Cinsiyet	Sayı	%	Medeni Durum	Sayı	%
Kadın	442	58,9	Evli	419	55,9
Erkek	308	41,1	Bekar	321	42,8
			Diğer	10	1,3
Yaş			Eğitim		
21-25	61	8,1	Lisans	590	78,7
26-30	320	42,7	Yüksek Lisans	148	19,7
31-40	303	40,4	Doktora	12	1,6
41-50	43	5,7			
51 Ve Üzeri	23	3,1			
İş Yerindeki Çalışma Süresi			Toplam Çalışma Süresi		
1-5	476	63,5	1-5	282	37,6
6-10	165	22,0	6-10	261	34,8
11-15	69	9,2	11-15	120	16,0
16-20	15	2,0	16-20	39	5,2
21-25	13	1,7	21-25	19	2,5
26-30	9	1,2	26-30	20	2,7
30 ve Üzeri	3	,4	30 ve Üzeri	9	1,2
	750	100		750	100

4.1.2 Ölçeğin ön analiz sonuçları (Ölçek maddelerinin tanımlayıcı istatistikleri)

Ölçekte yer alan bütün maddelerin ortalamaları, standart sapmaları, basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 4.2’de yer almaktadır. Maddelerin ortalamaları 2,3 ile 4,67 arasında yer alırken standart sapmaları ise 0,47 ile 1,24 arasında yer almaktadır.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek için bütün verilere normallik testi uygulanmıştır. Örneklem sayısının 30’dan büyük olduğu durumlarda (N>30) Kolmogrov-Smirnov testinin sonuçları değerlendirilmelidir (Gürbüz

ve Şahin, 2018). Yapılan testin sonucu $p=,000$ anlamlı çıkmıştır. Normallik ölçümleri arasında en katı yaklaşımlardan biri olan bu teste göre test sonucunun ($p<,05$) verilerin normal dağılmadığı anlamına gelmektedir. Ancak sosyal bilim alanında yapılan çalışmalarda bu sonuçların elde edilmesi çok da kolay olmamaktadır. Bu nedenle normallik varsayımında kullanılan bir başka veri olan çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir aralıkları ile ilgili olarak pek çok görüş yer almaktadır. George ve Mallery (2010) ve Pallant (2001) +2 ve -2 değerlerini kabul etmektedir. Kline (2015) ise bir dağılımın normallik göstermesi için çarpıklığın +3 ve -3 değerleri arasında basıklığın ise +10 ve -10 değerleri arasında yer almasının yeterli olduğunu savunmaktadır. Tabloda 4.2’de yer alan veriler incelendiğinde ise çarpıklık değerlerinin -1,298 ile +0,655 değerleri arasında yer aldığını basıklık değerlerinin ise -1,474 ile +1,972 arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar verilerin normal dağılım gösterdiğini ve herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmaması gerektiğini ortaya koymakta

Tablo 4.2. Ölçek maddelerinin ön analiz sonuçları

	SORU	Ort.	St. Sp.	Çarpıklık	Basıklık
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ					
Dış1	Kendimi konuşkan biri olarak görüyorum.	3,93	1,026	-1,046	0,485
Dış6	Kendimi içine kapanık biri olarak görüyorum.	4,08	0,949	-1,148	0,953
Dış11	Kendimi enerji dolu biri olarak görüyorum.	3,80	0,931	-0,678	0,020
Dış16	Kendimi çok hoşkulu biri olarak görüyorum.	3,50	0,979	-0,344	-0,654
Dış21	Kendimi sessiz olma eğiliminde olan biri olarak görüyorum.	3,53	1,079	-0,463	-0,764
Dış26	Kendimi iddialı bir kişiliğe sahip biri olarak görüyorum.	3,61	0,954	-0,617	-0,182
Dış31	Kendimi bazen utangaç, duygularını dışa yansıtamayan biri olarak görüyorum.	3,08	1,111	0,041	-1,104
Dış36	Kendimi dışa dönük, sosyal biri olarak görüyorum.	4,02	0,835	-0,947	1,048
Uyum2	Kendimi başkalarının hatalarını bulma eğiliminde olan biri olarak görüyorum.	3,29	1,106	-0,296	-0,947
Uyum7	Kendimi başkalarına yardım eden ve bencil olmayan biri olarak görüyorum.	4,45	0,544	-0,242	-1,054
Uyum12	Kendimi başkaları ile hırgür çıkaran biri olarak görüyorum.	4,48	0,640	-1,134	1,892
Uyum17	Kendimi bağışlayıcı bir yapıya sahip biri olarak görüyorum	4,02	0,870	-1,008	1,217
Uyum22	Kendimi çabuk güvenen biri olarak görüyorum.	3,28	1,143	-0,254	-1,013
Uyum27	Kendimi soğuk ve mesafeli olabilecek biri olarak görüyorum.	3,64	1,116	-0,556	-0,679
Uyum32	Kendimi neredeyse herkese karşı saygılı ve kibar biri olarak görüyorum.	4,18	0,684	-0,753	1,291
Uyum37	Kendimi bazen başkalarına kaba davranan biri olarak görüyorum.	3,83	1,019	-0,728	-0,282
Uyum42	Kendimi başkalarıyla iş birliği yapmayı seven biri olarak görüyorum	4,04	0,675	-0,806	1,787
Sorum3	Kendimi işini kusursuz yapan biri olarak görüyorum.	3,56	0,974	-0,648	-0,312
Sorum8	Kendimi biraz umursamaz biri olarak görüyorum	3,76	1,060	-0,664	-0,461
Sorum13	Kendimi güvenilir bir çalışan olarak görüyorum.	4,67	0,470	-0,728	-1,474
Sorum18	Kendimi dağınık olmaya meyilli biri olarak görüyorum.	3,45	1,236	-0,345	-1,087
Sorum23	Kendimi tembel olmaya meyilli biri olarak görüyorum.	3,88	1,008	-0,919	0,351

Tablo 4.2.(Devam) Ölçek maddelerinin ön analiz sonuçları

Sorum28	Kendimi elimdeki işi bitirene kadar direnen biri olarak görüyorum.	4,25	0,720	-1,037	1,972
Sorum33	Kendimi işleri verimli bir şekilde yapan biri olarak görüyorum	4,25	0,549	-0,047	0,153
Sorum38	Kendimi planlar yapıp, onları sonuna kadar uygulayan biri olarak görüyorum.	3,66	0,917	-0,519	-0,045
Sorum43	Kendimi kolayca dikkati dağılabilen biri olarak görüyorum.	3,42	1,071	-0,508	-0,631
Nev4	Kendimi karamsar ve hüzünlü biri olarak görüyorum.	2,30	1,063	0,655	-0,359
Nev9	Kendimi stresle başa çıkabilen, rahat biri olarak görüyorum.	2,69	1,070	0,305	-0,612
Nev14	Kendimi gergin olabilecek biri olarak görüyorum.	2,67	1,073	0,132	-0,915
Nev19	Kendimi çok endişelenen biri olarak görüyorum.	2,88	1,115	0,212	-0,909
Nev24	Kendimi duygusal olarak istikrarlı, kolayca üzülmeyen biri olarak görüyorum.	3,08	1,049	-0,074	-0,929
Nev29	Kendimi karamsar olabilecek biri olarak görüyorum.	2,37	0,995	0,459	-0,635
Nev34	Kendimi gergin durumlarda sakin kalan biri olarak görüyorum.	2,56	0,988	0,371	-0,489
Nev39	Kendimi kolayca sınırlenen biri olarak görüyorum.	2,76	1,137	0,199	-0,962
Deneyim5	Kendimi yeni fikirler üreten, orijinal biri olarak görüyorum.	3,83	0,819	-0,660	0,440
Deneyim10	Kendimi çok farklı şeyleri merak eden biri olarak görüyorum.	3,89	0,843	-0,719	0,423
Deneyim15	Kendimi zeki ve detaylı düşünen biri olarak görüyorum	4,14	0,602	-0,364	0,909
Deneyim20	Kendimi sürekli hayal edebilme gücüne sahip biri olarak görüyorum	3,83	0,920	-0,710	0,105
Deneyim25	Kendimi yaratıcı olan biri olarak görüyorum.	3,77	0,838	-0,698	0,387
Deneyim30	Kendimi sanatsal, estetik deneyimlere değer veren biri olarak görüyorum.	3,73	0,942	-0,651	0,051
Deneyim35	Kendimi rutin, tek düze işleri yapmayı tercih eden biri olarak görüyorum.	3,64	1,022	-0,634	-0,332
Deneyim40	Kendimi derin düşünmeyi, düşüncelerle oynamayı seven biri olarak görüyorum.	3,67	0,925	-0,682	0,006
Deneyim41	Kendimi sanatsal konularda ilgisi az olan biri olarak görüyorum.	3,45	1,145	-0,349	-0,975
Deneyim44	Kendimi sanat, müzik veya edebiyat konularında bilgisi olan biri olarak görüyorum.	3,48	0,985	-0,345	-0,54

Tablo 4.2.(Devam) Ölçek maddelerinin ön analiz sonuçları

ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ					
Açık45	Çalıştığım yerde soru sorma ya da karşıt görüşlerimi dile getirme konusunda tereddüt yaşıyorum.	3,81	0,996	-0,853	0,130
Açık48	Yönetimi sorgulamam.	3,89	0,951	-0,878	0,388
Açık49	İş yeri politikalarını sorgulamakta tereddüt ederim.	3,85	0,906	-0,798	0,227
Açık53	İş yerinde alınan kararlara katılmadığımda bunu bir üst yöneticime/amirime söylemem.	3,70	1,026	-0,755	-0,132
Açık55	İşe yaramayan örgütsel değişimler hakkındaki eleştirilerimi bir üst yöneticime ya da yönetimden birine iletirim.	3,64	0,887	-0,94	0,695
Açık57	İş yerindeki kararları sorguladığımda bunu bir üst yöneticimle ya da yönetimden biri ile konuşurum.	3,70	0,846	-1,124	1,251
Açık59	İş yerimdeki yetersizliği düzeltme konusunda yönetime ya da üst yöneticime önerilerde bulunurum.	3,79	0,883	-1,111	1,226
Açık61	Anlaşmazlıklarımı yönetime anlatmam.	3,43	1,046	-0,454	-0,63
Açık63	Çalışanlara adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime söylerim.	3,77	0,903	-0,897	0,664
Yerdeg46	Evimde iş ile ilgili konuları tartışmaktan kaçınırım.	2,94	1,202	0,061	-1,194
Yerdeg51	Ailemin önünde iş ile ilgili konularda şikâyet etmemeyi alışkanlık haline getirdim.	3,01	1,240	0,007	-1,169
Yerdeg54	İş yerindeki kararlarla ilgili endişelerimi ailemle ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	3,24	1,143	-0,485	-0,834
Yerdeg58	İş yerim ile ilgili yaşadığım hayal kırıklıklarını eşim ya da iş yeri dışındaki arkadaşlarımla nadiren paylaşıyorum.	2,92	1,097	0,242	-1,137
Yerdeg60	İşim ile ilgili endişelerimi iş dışındaki arkadaşlarımla konuşurum.	3,19	1,138	-0,436	-0,903
Yerdeg64	İş yerinde tartışmaktan rahatsız olduğum iş yeri kararları hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	3,12	1,109	-0,325	-0,98
Gizli47	İş yerimdeki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm.	2,82	1,132	0,103	-1,079
Gizli50	Diğer çalışanlar iş yerindeki değişimler hakkında şikâyet ettiklerinde onlara katılırım.	2,94	0,964	-0,161	-0,607
Gizli52	Çalışma politikalarından memnun olmadığımı herkesin bilmesini sağlarım.	3,06	1,086	-0,149	-0,911
Gizli56	Diğer çalışanların iş yerinde olan bitenler hakkında ne hissettiğini bilmelerini sağlarım.	3,28	1,021	-0,500	-0,635
Gizli62	İş arkadaşlarıma iş yerindeki sorunlar hakkında neredeyse hiç yakınmam.	3,48	1,021	-0,613	-0,336

Tablo 4.2.(Devam) Ölçek maddelerinin ön analiz sonuçları

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ					
Etki65	Yöneticimi bir insan olarak çok seviyorum.	3,85	1,048	-1,058	0,737
Etki66	Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.	3,38	1,139	-0,427	-0,645
Etki67	Yöneticimle çalışmak çok keyiflidir.	3,42	1,138	-0,522	-0,504
Sadakat68	Yöneticim konu ile ilgili tam bilgisi olmasa bile işimle ilgili konularda beni üstlerine karşı savunur.	3,43	1,121	-0,512	-0,514
Sadakat69	Başkaları tarafından saldırıya uğradığımda, yöneticim beni onlara karşı savunur.	3,59	1,078	-0,748	-0,01
Sadakat70	Affedilebilir bir hata yaparsam, yöneticim beni iş yerindeki diğer çalışma arkadaşlarıma karşı savunur.	3,61	1,030	-0,888	0,359
Katkı71	Yöneticim için iş tanımımda olan işlerden daha fazlasını yaparım.	3,80	0,988	-0,892	0,414
Katkı72	Kendi bölümümün çıkarları için normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	4,16	0,735	-1,022	1,969
Meslekisaygı73	Yöneticimin sahip olduğu iş bilgisinden etkilenirim.	3,65	1,097	-0,795	-0,028
Meslekisaygı74	Yöneticimin işinde sahip olduğu bilgi ve yetkinliğine saygı duyarım.	3,98	0,933	-1,298	1,887
Meslekisaygı75	Yöneticimin mesleki becerilerine hayranım.	3,45	1,152	-0,583	-0,415

4.1.3 Açıklayıcı faktör analizi (AFA)

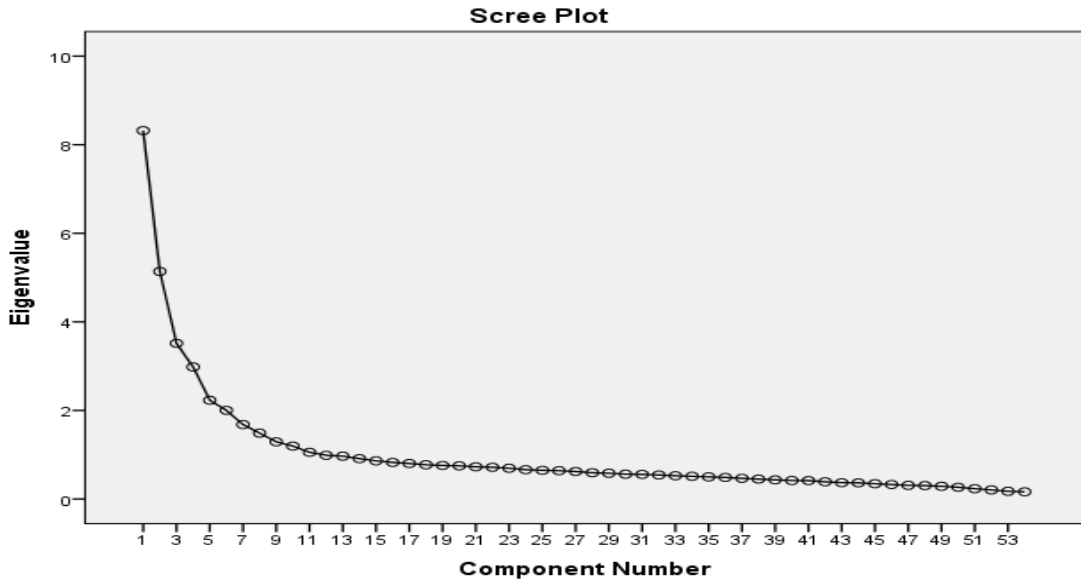
Verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren belli başlı kriterler bulunmaktadır. Bunlar; örneklem büyüklüğü, örneklem yeterlilik değeri (KMO), Barlett's Küresellik değeri, en düşük faktör yükü, açıklanan toplam varyans oranı gibi kriterlerdir. Bu verileri elde etmek için SPSS 21.0 programı kullanılmış olup 75 sorudan oluşan 750 kişilik veri seti analiz edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için gerekli örneklem büyüklüğü konusunda araştırmacılar farklı görüşlere sahiptir. Yaygın olan bir görüşe göre örneklem büyüklüğü ölçekte yer alan soru sayısının en az 5 veya 10 katı olması gereklidir (Bryman ve Cramer, 2002; Kline, 2015). Bunun yanı sıra Hair vd. (2010) 50'den az örneklem sayısı için faktör analizi yapılmamasını, faktör analizi için en az örneklem sayısının 100 olması gerektiğini belirtmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi veri setinin 750 kişiden ve ölçeğin 75 sorudan oluşması örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmek için kullanılan bir diğer önemli kriter Kaiser-Meyer Olkin ölçütüdür. Bu değer 0,5-1 arasındaki değerler örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Daha ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde ise 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 ve üzeri orta, 0,6 ve üzeri vasat, 0,5 ve üzeri vasat ve son olarak 0,5 altı ise kabul edilmez değerler olarak kabul edilmektedir (Coşkun vd., 2015). Tablo 4.4'te gösterildiği gibi KMO değeri 0,88 olduğundan veri setinin faktör analizine uygunluğu ispatlanmıştır.

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 olduğunun göstergesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yine Tablo 4.4'te yer alan $p = .000$ değeri faktör analizi için gerekli koşulun oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizini yapmak için gerekli şartlar sağlandıktan sonra 750 kişilik veri setine (75 maddelik üç farklı ölçek kullanılarak oluşturulmuş anket formundaki tüm sorulara) ilk olarak temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi ile açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda faktörleştirmenin yapılması için çeşitli yöntemler söz konusudur. Bunlardan ilki öz değer (Eigen-value) yaklaşımıdır. Öz değer; bir faktörü oluşturan maddelerin faktör yüklerinin karelerinin toplamıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu yaklaşıma göre öz değeri 1'den büyük faktörler dikkate alınmalıdır. Ancak bu yaklaşım madde sayısının az olduğu (20 ve altı) ve çok fazla olduğu (60 ve

üzeri) durumlarda güvenilir sonuçlar vermeyebilir (Hair vd., 2010). Çalışmada kullanılan veri setindeki soru sayısı 75 (60 ve üzeri) olduğu için bizim çalışmamız için güvenilir sonuçlar vermemiştir. Bu aşamada kullanılacak yaklaşım Şekil 4.1’de yer alan yamaç birikinti grafiğine bakmaktır. Bu grafikte X ekseninde faktörler Y ekseninde ise öz değerler yer almakta ve faktörlerin açıklama gücü ortaya koyulmaktadır. Grafiğin düzleşmeye başladığı noktadan itibaren faktörlerin açıklayıcılık özelliği azaldığı için faktör sayısını belirlemede bu nokta dikkate alınabilir. Aşağıda yer alan grafikte görüldüğü gibi dokuzuncu faktörden sonra grafik düzleşme göstermektedir. Bu durum ölçekte yer alan faktörler açısından da benzerlik göstermektedir. Çünkü Lider-Üye Etkileşim Ölçeği tek faktör olarak ele alınmakla birlikte Beş Faktör Kişilik Ölçeği beş faktörden, Örgütsel Muhalefet Ölçeği de üç faktörden oluşmaktadır. Sonuçta bu bilgiler ışığında veri setine temel bileşenler yöntemi kullanarak, faktör sayısı dokuza sabitlenerek ve varimax döndürme yöntemi kullanarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.



Şekil 4.1. Yamaç-birikinti grafiği

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 4.4’te görülmektedir. Tek tek faktörler

düzleminde bakıldığında ise lider-üye etkileşimi boyutu %11,488'lik oranla en yüksek değere sahiptir. Beş faktör kişilik ölçeğinin boyutlarından dışa dönüklük %6,146, Sorumluluk %4,888, deneyime açıklık %5,341, nevrotiklik %4,509 ve son olarak uyumluluk %3,894 açıklanan varyans oranına sahiptir. Örgütsel muhalefet ölçeğinin boyutlarından açık muhalefet %7,614 ile en yüksek orana sahipken yer değiştirmiş muhalefet %4,777 ve gizli muhalefet %4,394'lük bir varyansa sahiptir.

Elde edilen faktör yapılarının faktör yükleri açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Hair vd. (2010) faktör yüklerini değerlendirirken 0,3 ve 0,4 arasındaki yükleri minimum kabul edilebilir seviyede kabul ederken, 0,5 seviyesindeki faktörleri pratik açıdan anlamlı olarak ele almaktadır. 0,5-0,6 arası iyi; 0,6- 0,7 arası yüksek; 0,7 ve üzerindeki faktör yükleri mükemmel olarak sınıflandırılmaktadır (Gürbüz, Şahin, 2018). Faktör yüklerinin değerlerinin yanı sıra önemli olan bir diğer durum ise her bir maddenin yalnızca bir faktör altında yer alması, çapraz yüklenmenin olmamasıdır. Bir maddenin iki veya daha fazla faktör altındaki yük değerlerinin arasında 0,1'den büyük olması yani maddenin binişik olmaması gerekir. Aksi halde bu maddenin birden çok faktörü ölçtüğü kabul edilir ve bu maddenin analizden çıkarılması gerekmektedir. Faktörleştirme ile ilgili bir diğer kriter ise bir faktör altında üç veya daha fazla maddenin bulunması gerekliliğidir (Hatcher, 1994; Comrey, 1988). Bu durumda bir veya iki maddeden oluşan faktörler de analiz dışında tutulmalıdır. Yukarıda belirtilen kriterler göz önüne alındığında; 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. Ortaya çıkan yapı Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. Toplam madde sayısı (AFA öncesi ve AFA sonrası)

Boyut	AFA'dan önceki madde sayısı	AFA'dan sonraki madde sayısı
LÜE	11	9
Dışa dönüklük	8	6
Sorumluluk	9	6
Deneyime açıklık	10	6
Nevrotiklik	8	4
Uyumluluk	9	4
Açık Muhalefet	9	9
Yer Değiştirmiş Muhalefet	6	5
Gizli Muhalefet	5	4
TOPLAM	75	53

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 .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 ölçeğin güvenilirlik kat sayısı 0,82 iken alt boyutlar açısından incelendiğinde 0,65 ile 0,94 arasında değişmektedir. Bu değerler literatürde kabul gören değerler arasında yer aldığı için ölçeğin bir bütün olarak güvenilir bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği için madde toplam korelasyonları da önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu değerler 0,30 ve üzeri olması beklenmektedir (Hair, 2010; Büyüköztürk vd., 2012; Gürbüz ve Şahin, 2012; Tabachnick ve Fidell, 2001). Tablo 4.4 incelendiğinde bütün maddelerin madde-toplam korelasyonları >0,30 şartını sağlamıştır.

Tablo 4.4. Tüm değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Değişken	Faktör Yüğü	Düzeltilmiş Madde Korelasyonları	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans
LÜE			0,935	%11,488
LÜE-E67	,84	,78		
LÜE-MS75	,83	,75		
LÜE-SD69	,82	,81		
LÜE-MS73	,82	,74		
LÜE-E65	,82	,78		
LÜE-E66	,79	,71		
LÜE-Sd68	,79	,76		
LÜE-SD70	,76	,69		
LÜE-MS74	,75	,78		
Dışa dönüklük			0,801	%6,146
BFK-D36	,75	,54		
BFK-D6	,70	,57		
BFK-D1	,67	,60		

Tablo 4.4. (Devamı) Tüm değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

BFK-D11	,65	,56		
BFK-D16	,65	,39		
BFK-D31	,53	,66		
Sorumluluk			0,713	%4,888
BFK-S23	,69	,39		
BFK-S18	,66	,42		
BFK-S8	,58	,55		
BFK-S38	,57	,39		
BFK-S43	,55	,46		
BFK-S28	,55	,44		
Deneyime Açıklık			0,718	%5,341
BFK-DN25	,63	,54		
BFK-DN40	,61	,46		
BFK-DN10	,59	,42		
BFK-DN5	,57	,38		
BFK-DN20	,56	,59		
BFK-DN15	,55	,31		
Nevrotiklik			0,700	%4,509
BFK-N24	,69	,56		
BFK-N19	,66	,48		
BFK-N9	,66	,44		
K-N34	,58	,46		
Uyumluluk			0,650	%3,894
BFK-U12	,70	,35		
BFK-U32	,67	,45		
BFK-U37	,64	,47		
BFK-U7	,54	,45		
Açık Muhalefet			0,833	%7,614
ÖM-A53	,76	,45		
ÖM-A57	,66	,42		
ÖM-A55	,64	,51		
ÖM-A61	,64	,63		
ÖM-A49	,63	,57		
ÖM-A59	,62	,62		
ÖM-A63	,62	,58		
ÖM-A48	,53	,50		
ÖM-A45	,53	,57		

Tablo 4.4. (Devamı) Tüm değişkenlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Yer Değiştirmiş Muhalefet			0,753	%4,777
ÖM-YD64	,71	,42		
ÖM-YD54	,68	,33		
ÖM-YD46	,67	,62		
ÖM-YD60	,62	,57		
ÖM-YD51	,58	,67		
Gizli Muhalefet			0,650	%4,394
ÖM-G52	,67	,41		
ÖM-G56	,61	,36		
ÖM-G47	,60	,50		
ÖM-G50	,55	,45		
Toplam açıklanan varyans				%53,042
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçüsü=,88				
Barlett's Küresellik Testi=,000				
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				

4.1.4 Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmesi

Doğrulayıcı faktör analiziyle açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapıların oluşturulan modelle uyumlu olup olmadığı test edilmiştir. Jöreskog ve Sörbom'a (1993) göre her yapısal eşitlik modellemesi bir ölçüm modeli ve bir yapısal modelden oluşmaktadır. Anderson ve Gerbing (1988) yapısal modelin test edilmesinden önce ölçüm modelinin yapı geçerliliğinin test edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü ölçüm modeli yapısal modelin temelini oluşturmaktadır (Gerbing ve Anderson, 1992). Ölçüm modelini test etmek için AMOS 24.0 yazılımı kullanılmıştır. AMOS'un etkin bir şekilde çalışması için veri setinde kayıp verinin olmaması gerekmektedir. Bu çalışmada veriler online olarak toplandığından katılımcıların boş soru bırakmaları anket formu hazırlanırken engellenerek kayıp veri sorunu ortadan kaldırılmıştır.

Ölçüm modelini test etmek için bütün değişkenler arasında kovaryanslar oluşturularak faktörleri oluşturan yüklerin anlamlı seviyelerde olması hedeflenmiştir. Bu seviyeler daha önceden de belirtildiği gibi 0,3 ve 0,4 arasındaki yükleri minimum kabul edilebilir seviyeler 0,5 seviyesindeki faktörleri pratik açıdan anlamlı seviyeler olarak ele alınmaktadır (Hair vd., 2010). Modelin ölçümü sonrasında deneyime açıklık faktöründe yer alan 20 ve 40. sorular, yer değiştirmiş muhalefet boyutunda yer alan 46 ve 51. sorular

ile açık muhalefet boyutunda yer alan 48. ve 49. sorular kabul edilir faktör yükü seviyesinin altında kalmıştır. Bu nedenle bu sorular analizden çıkarılmıştır. Yapılan AFA ve DFA işlemleri sonrasında 47 sorudan ve 9 boyuttan oluşan yapı Tablo 4.5'te görüldüğü gibi son halini almıştır.

Tablo 4.5. *Toplam madde sayısı (AFA sonrası ve DFA sonrası)*

Boyut	AFA'dan sonraki madde sayısı	DFA'dan sonraki madde sayısı
LÜE	9	9
Dışa dönüklük	6	6
Sorumluluk	6	6
Deneyime açıklık	6	4
Nevrotiklik	4	4
Uyumluluk	4	4
Açık Muhalefet	9	7
Yer Değiştirmiş Muhalefet	5	3
Gizli Muhalefet	4	4
TOPLAM	53	47

DFA'nın 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. Genel kabul görmüş uyum değerlerine Tablo 4.6'da yer verilmiştir.

Tablo 4.6. Genel kabul görmüş model uyum değerleri

İndeks adı		Eşik değeri	
		İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
Mutlak Uyum İndeksleri	χ^2	p>0,05 (anlamsız) olmalı	
	χ^2 /df	<3	$3 < \chi^2 /df < 5$
	RMR	<0,05	<0,08
	GFI	>0,95	>0,90
	AGFI	>0,95	>0,90
Basitlik Uyum İndeksi	RMSEA	<0,05	<0,08
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri	CFI	>0,95	>0,90
	NFI	>0,95	>0,90
	NNFI (TLI)	>0,95	>0,90
	IFI	>0,95	>0,90

Ölçüm modelinin DFA sonuçları $\chi^2=1862,963$ ($p=,000$; $p<0,05$) olarak karşımıza çıkarmaktadır. χ^2 değerinin anlamlı olması modelin veri ile desteklenmediği anlamına gelmektedir. Ancak χ^2 'nin anlamlılığı genellikle orta düzey örneklem seviyeleri için (100-200 arası) önerilmektedir. Örneklem sayısı bu sınırları aştığında kovaryans matrisi içindeki modeller arasındaki farklılıklar azalmaya başlar ve model anlamlı hale gelir (Tabachnick ve Fidell, 1996). Bu nedenle χ^2 değeri örnekleme çok duyarlı bir indeks olduğundan χ^2 /df değerinin model uyumunu değerlendirmede kullanılması tavsiye edilmektedir. Sonuç olarak; bu çalışmada, χ^2 /df , RMR, GFI, RMSEA, CFI ve TLI indeksleri kullanılmıştır.

Ölçüm modelinin DFA ile doğrulanması aşamasında ölçekten çıkan 6 madde sonucu ortaya çıkan yapının modifikasyonlar yapıldıktan sonraki uyum değerleri aşağıdaki gibidir. Model uyum değerleri açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse; $\chi^2/df=1,888$, RMR=0,047, RMSEA=0,034 değerleri iyi uyum değerleri arasında yer alırken GFI=0,900, CFI=0,934 ve TLI=0,928 uyum değerlerinin ise kabul edilebilir değerler arasında yer almaktadır. Sonuçta bir bütün olarak değerlendirildiğinde modelin veriye iyi bir şekilde uyum gösterdiği gözlenmektedir. Ölçüm modelinin şekli ve DFA sonrası ortaya çıkan sonuçlar Şekil 4.2'de ve Tablo 4.7'de yer almaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizinde 0,400 faktör yükünün altında kalan maddeler çıkarıldıktan sonra (Bknz: Tablo 4.5) deneyime açıklık kişilik özelliği için Cronbach Alpha değeri 0,732; açık muhalefet için 0,824 ve yer değiştirmiş muhalefet için ise 0,823 olarak hesaplanmıştır. Maddeler çıkarıldıktan sonra da ölçeklerin içsel tutarlılığını ölçen güvenilirlik değerleri asgari şartları sağlamaktadır (Hair vd., 2010).

Tablo 4.7. Tüm değişkenleri kapsayan DFA sonuçları

Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri	p değeri
Lider-Üye Etkileşimi				
LÜE-E65	0,841			
LÜE-E66	0,811	0,041	25,423	***
LÜE-E67	0,858	0,040	27,793	***
LÜE-SD68	0,720	0,042	21,916	***
LÜE-SD69	0,760	0,039	23,636	***
LÜE-SD70	0,698	0,039	20,993	***
LÜE-MS73	0,717	0,041	21,814	***
LÜE-MS74	0,663	0,036	19,623	***
LÜE-MS75	0,762	0,042	23,781	***
Dışa dönüklük				
BFK-D36	0,758			
BFK-D31	0,461	0,071	11,439	***
BFK-D16	0,612	0,064	14,875	***
BFK-D11	0,688	0,060	16,753	***
BFK-D6	0,640	0,061	15,818	***
BFK-D1	0,602	0,065	14,897	***
Sorumluluk				
BFK-S43	0,565			
BFK-S38	0,617	0,081	11,497	***
BFK-S28	0,505	0,059	10,123	***
BFK-S23	0,616	0,090	11,405	***
BFK-S18	0,430	0,100	8,776	***
BFK-S8	0,456	0,085	9,403	***
Deneyime açıklık				
BFK-DN25	0,763			
BFK-DN15	0,506	0,039	12,366	***
BFK-DN10	0,536	0,054	13,085	***
BFK-DN5	0,768	0,056	17,572	***
Uyumluluk				
BFK-U37	0,600			
BFK-U32	0,614	0,062	11,047	***
BFK-U12	0,545	0,055	10,353	***
BFK-U7	0,497	0,045	9,747	***
Nevrotiklik				
BFK-N34	0,562			
BFK-N24	0,519	0,094	10,43	***
BFK-N19	0,595	0,105	11,397	***

Tablo 4.7. (Devam) Tüm değişkenleri kapsayan DFA sonuçları

BFK-N9	0,753	0,115	12,595	***
Açık Muhalefet				
ÖM-A45	0,441			
ÖM-A53	0,596	0,125	11,135	***
ÖM-A55	0,701	0,130	10,884	***
ÖM-A57	0,788	0,134	11,301	***
ÖM-A59	0,712	0,131	10,941	***
ÖM-A61	0,465	0,124	8,933	***
ÖM-A63	0,656	0,127	10,605	***
Yer Değiştirmiş Muhalefet				
ÖM-YD54	0,803			
ÖM-YD60	0,752	0,048	19,282	***
ÖM-YD64	0,784	0,048	19,782	***
Gizli Muhalefet				
ÖM-G47	0,532			
ÖM-G50	0,443	0,083	8,531	***
ÖM-G52	0,666	0,114	10,537	***
ÖM-G56	0,606	0,100	10,219	***

4.1.5 Değişkenlerin genel olarak değerlendirilmesi

Ele alınan değişkenler açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse; örnekleme yer alan bireylerin genel olarak, uyumlu (Ort=4,24), dışa dönük (Ort=3,73), sorumlu (Ort=3,74) ve deneyime açık (Ort=3,91) bireyler olduğunu söylemek mümkündür. Nevrotiklik özelliği açısından değerlendirildiğinde ise bireylerin duygusal olarak dengeli (Ort=2,80; nevroitiklik düzeyi ortalamanın altında) kişiler olduğu söylenebilir. Bu bireylerin örgütsel muhalefet etme şekilleri incelendiğinde ise açık muhalefet yapma konusunda istekli olmakla beraber; gizli ve yer değiştirmiş muhalefet yapma konusunda ortalamaya yakın bir tavır sergiledikleri görülmektedir. Yöneticileri ile olan ilişkilerinin (Ort= 3,60) ortalamanın biraz üstü sayılabilecek seviyede olduğu dolayısıyla yöneticileri ile iletişim kurmakta zorlanmadıkları söylenebilir. Açıklamalara ilişkin bilgiler Tablo 4.8’de yer almaktadır.

Tablo 4.8. *Değişkenlere ait genel bilgiler*

	Minimum	Maksimum	Ort	Std. Sapma	Varyans
Dışa dönüklük	1,33	5,00	3,73	0,68	,467
Uyumluluk	2,75	5,00	4,24	0,51	,262
Sorumluluk	1,67	5,00	3,74	0,65	,416
Nevrotiklik	1,00	5,00	2,80	0,77	,588
Deneyime açıklık	1,75	5,00	3,91	0,58	,339
Açık muhalefet	1,43	5,00	3,69	0,65	,428
Yer değiştirmiş muhalefet	1,00	5,00	3,18	0,97	,943
Gizli muhalefet	1,00	5,00	3,03	0,73	,538
LÜE	1,00	5,00	3,60	0,88	,772

4.1.6 Farklılık testleri

Kişilik özelliklerinin, örgütsel muhalefet şekillerinin ve lider üye etkileşimi değişkenlerinin örnekleme yer alan bireylerin demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testleri yapılmıştır. Bu testler birbirinden bağımsız iki veya daha fazla örneklemin aynı değişkenlere ilişkin ortalamalarını karşılaştırarak, ortalamalar arasında ortaya çıkacak bir farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmeye olanak sağlamaktadır

4.1.6.1 Bağımsız örneklem t testi

Çalışmanın bu bölümünde cinsiyet, medeni durum, eğitim ve yaş özellikleri açısından kişilik özelliklerinin, örgütsel muhalefet şekillerinin ve lider üye etkileşimi değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Medeni durum, eğitim ve yaş değişkenleri ile ilgili sorular hazırlanırken ikiden daha fazla gruplar halinde hazırlanmıştır. Ancak veri toplama sürecinin sonunda elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; medeni durum için diğer seçeneğini işaretleyenler, eğitim için doktorayı işaretleyenler ve yaş değişkeni için 21-25, 41-50, 50 ve üzeri seçeneklerini işaretleyenler seçenekleri işaretleyenlerden sayısal olarak çok az olduğu için (Bknz: Tablo: 4.1) bu gruplar yeniden adlandırılarak ikili gruplar haline getirilmiş ve t testine tabi tutulmuştur.

İlk olarak cinsiyet değişkeni ve diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 4.9’da yer alan bilgiler incelendiğinde; örnekleme yer alan erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla duygusal olarak dengeli ve deneyime açıktır ($t=8,350$, $p=0,000$ ve $t=-3,402$, $p=0,001$). Örgütsel muhalefet davranışları açısından

değerlendirme yapmak gerekirse kadınlar daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilerken; erkekler kadınlara oranla daha fazla gizli muhalefet davranışı sergilemektedirler ($t=4,722$, $p=0,000$ ve $t=2,545$, $p=0,011$).

Tablo 4.9. Cinsiyet açısından bağımsız örneklem t-testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	df	t	p
Dışa dönüklük	Kadın	442	3,72	0,68	659	-0,463	0,643
	Erkek	308	3,75	0,69			
Uyumluluk	Kadın	442	4,25	0,51	652	0,883	0,378
	Erkek	308	4,22	0,52			
Sorumluluk	Kadın	442	3,73	0,64	652	-0,211	0,833
	Erkek	308	3,74	0,65			
Nevrotiklik	Kadın	442	2,99	0,75	680	8,350	0,000
	Erkek	308	2,53	0,71			
Deneyime açıklık	Kadın	442	3,85	0,57	649	-3,402	0,001
	Erkek	308	3,99	0,59			
Açık muhalefet	Kadın	442	3,66	0,64	633	-1,288	0,198
	Erkek	308	3,73	0,68			
Yer değiştirmiş muhalefet	Kadın	442	3,32	0,92	624	4,722	0,000
	Erkek	308	2,98	1,00			
Gizli muhalefet	Kadın	442	2,97	0,74	676	-2,545	0,011
	Erkek	308	3,11	0,71			
LÜE	Kadın	442	3,60	0,87	645	0,288	0,773
	Erkek	308	3,59	0,90			

Kişilik özelliklerinin, örgütsel muhalefet şekillerinin ve lider üye etkileşimi değişkenlerinin çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Tablo 4.10'da ilgili değişkenlerin ortalamalarının evli ve bekar çalışanlar açısından farklılaşıp farklılaşmadığı yer almaktadır. Tablo 4.10 incelendiğinde bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla yer değiştirmiş muhalefet yaptıkları gözlenmektedir ($t=-3,584$, $p=0,000$).

Tablo 4.10. Medeni durum açısından bağımsız örneklem t testi sonuçları

	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	df	t	p
Dışa dönüklük	Evli	419	3,76	0,66	684	1,013	0,311
	Bekar	331	3,70	0,71			
Uyumluluk	Evli	419	4,22	0,50	698	-0,718	0,473
	Bekar	331	4,25	0,52			
Sorumluluk	Evli	419	3,77	0,63	691	1,632	0,103
	Bekar	331	3,69	0,66			
Nevrotiklik	Evli	419	2,77	0,76	704	-1,320	0,187
	Bekar	331	2,84	0,77			
Deneyime açıklık	Evli	419	3,87	0,58	711	-1,757	0,079
	Bekar	331	3,95	0,58			
Açık muhalefet	Evli	419	3,66	0,68	733	-1,517	0,130
	Bekar	331	3,73	0,62			
Yer değiştirmiş muhalefet	Evli	419	3,07	0,96	709	-3,584	0,000
	Bekar	331	3,33	0,96			
Gizli muhalefet	Evli	419	3,00	0,72	693	-1,025	0,305
	Bekar	331	3,06	0,75			
LÜE	Evli	419	3,59	0,85	687	-0,063	0,95
	Bekar	331	3,60	0,91			

Eğitim seviyesine göre değişkenlerin ortalamalarında bir farklılaşma olup olmadığı tespit etmek için yapılan analiz sonucuna göre ortalamalar arasındaki farklılıklar tablo 4.11’de yer almaktadır. Lisansüstü eğitim alanların uyumluluk ortalamaları lisans seviyesinde eğitim alanlardan anlamlı bir şekilde daha fazladır ($t=-2,059$, $p=0,40$). Kısacası lisansüstü eğitim seviyesinde olan çalışanlar lisans seviyesinde eğitim almış çalışanlara göre daha uyumludur.

Tablo 4.11. *Eğitim seviyesi açısından bağımsız örneklem t testi sonuçları*

	Eğitim	N	Ort.	St sapma	df	t	P
Dışa dönüklük	Lisans	590	3,73	0,69	260	-,009	,993
	Lisans üstü	160	3,73	0,66			
Uyumluluk	Lisans	590	4,22	0,51	257	-2,059	,040
	Lisans üstü	160	4,31	0,50			
Sorumluluk	Lisans	590	3,72	0,64	249	-1,059	,290
	Lisans üstü	160	3,79	0,65			
Nevrotiklik	Lisans	590	2,81	0,77	257	,344	,731
	Lisans üstü	160	2,78	0,75			
Deneyime açıklık	Lisans	590	3,89	0,58	245	-1,907	,057
	Lisans üstü	160	3,98	0,60			
Açık muhalefet	Lisans	590	3,70	0,63	229	,764	,445
	Lisans üstü	160	3,65	0,73			
Yer değiştirmiş muhalefet	Lisans	590	3,19	0,98	265	,536	,592
	Lisans üstü	160	3,15	0,92			
Gizli muhalefet	Lisans	590	3,00	0,75	274	-1,521	,129
	Lisans Üstü	160	3,10	0,68			
LÜE	Lisans	590	3,62	0,86	237	1,117	,264

Yaş grupları açısından ele alınan değişkenlerde anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.12’de verilmiştir. Tabloda yer alan bilgilere göre 31 ve üzeri yaşlarda olan çalışanlar 20-30 yaş aralığında olan çalışanlara göre duygusal olarak daha dengeli olmakla beraber daha az yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilemektedirler ($t=3,688$, $p=0,000$ ve $t=3,851$, $p=0,000$)

Tablo 4.12. Yaş grupları açısından bağımsız örneklem t testi sonuçları

	Yaş	N	Ort	St. Sapma	df	t	P
Dışa dönüklük	20-30	381	3,70	0,69	748	-,862	,389
	31 ve üzeri	369	3,75	0,67			
Uyumluluk	20-30	381	4,22	0,51	746	,359	,565
	31 ve üzeri	369	4,25	0,52			
Sorumluluk	20-30	381	3,70	0,65	748	-1,569	,117
	31 ve üzeri	369	3,78	0,64			
Nevrotiklik	20-30	381	2,90	0,76	747	3,688	,000
	31 ve üzeri	369	2,70	0,76			
Deneyime açıklık	20-30	381	3,89	0,58	748	-,651	,515
	31 ve üzeri	369	3,92	0,58			
Açık muhalefet	20-30	381	3,66	0,66	748	-1,212	,226
	31 ve üzeri	369	3,72	0,64			
Yer değiştirmiş muhalefet	20-30	381	3,32	0,92	738	3,851	,000
	31 ve üzeri	369	3,05	1,00			
Gizli muhalefet	20-30	381	3,03	0,76	746	,221	,825
	31 ve üzeri	369	3,02	0,70			
LÜE	20-30	381	3,64	0,85	742	1,352	,177
	31 ve üzeri	369	3,55	0,90			

4.1.6.2 ANOVA testi

ANOVA testi ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının eşit olup olmadığını sınamak için yapılan bir testtir. Çalışmanın bu bölümünde iş yerindeki çalışma süresi ve toplam çalışma sürelerinin kişilik özellikleri, örgütsel muhalefet davranışları ve lider üye etkileşimleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu gruplar arasında da sayısal değerler açısından bir orantısızlık olduğu için (Bknz. Tablo 4.1) verilerde düzenleme yapılarak analize tabi tutulmuştur.

İlk olarak iş yerinde çalışma süresi açısından değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiş olup ANOVA tablosu aşağıda yer almaktadır. Tablo 4.13 incelendiğinde sorumluluk, nevrotiklik ve yer değiştirmiş muhalefet değişkenleri

açısından anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir (F=3,339, p=0,034; F=4,447, p=0,12 ve F=18,617, p=0,000).

Tablo 4.13. İş yerinde çalışma süresi açısından çok faktörlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

		Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Dışa dönüklük	Gruplar arasında	,177	2	,089	,189	,827
	Gruplar içinde	349,756	747	,468		
	Toplam	349,933	749			
Uyumluluk	Gruplar arasında	,127	2	,064	,243	,784
	Gruplar içinde	195,906	747	,262		
	Toplam	196,033	749			
Sorumluluk	Gruplar arasında	2,809	2	1,405	3,399	,034
	Gruplar içinde	308,672	747	,413		
	Toplam	311,481	749			
Nevrotiklik	Gruplar arasında	5,216	2	2,608	4,477	,012
	Gruplar içinde	435,183	747	,583		
	Toplam	440,399	749			
Deneyime açıklık	Gruplar arasında	,651	2	,326	,961	,383
	Gruplar içinde	253,190	747	,339		
	Toplam	253,842	749			
Açık muhalefet	Gruplar arasında	,922	2	,461	1,079	,341
	Gruplar içinde	319,352	747	,428		
	Toplam	320,275	749			
Yer değiştirmiş muhalefet	Gruplar arasında	33,527	2	16,764	18,617	,000
	Gruplar içinde	672,625	747	,900		
	Toplam	706,152	749			
Gizli muhalefet	Gruplar arasında	1,645	2	,822	1,532	,217
	Gruplar içinde	401,074	747	,537		
	Toplam	402,719	749			
LÜE	Gruplar arasında	1,423	2	,712	,922	,398
	Gruplar içinde	576,857	747	,772		
	Toplam	578,280	749			

Ancak ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında anlamlı olduğunu tespit etmek için Tablo 4.14 incelenmelidir. Tablo sonuçlarına göre 11 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışan kişilerin 1-5 yıl arası süredir aynı kurumda çalışanlara göre daha fazla sorumluluk sahibi olduğu görülmektedir (p=0,46). 11 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışanların 1-5 yıl arası çalışanlara göre duygusal olarak daha dengeli olduğu görülmektedir (p=0,22). Yer değiştirmiş muhalefet açısından incelendiğinde ise 11 yıl ve

üzeri süredir aynı kurumda çalışanlar 1-5 yıl ve 6-11 yıl arası süredir aynı kurumda çalışanlara göre daha az yer değiştirmiş muhalefet yapmaktadır (p=0,000 ve p=0,001).

Tablo 4.14. İş yerinde çalışma süresi açısından çoklu karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı değişken	İş yerinde çalışma süresi (I)	İş yerinde çalışma süresi (J)	Ortalama farkı (I-J)	Std. Sapma	Sig.
Sorumluluk	1-5	6-10	-,09087	,05807	,262
		11 ve üzeri	-,16229*	,06826	,046
	6-10	1-5	,09087	,05807	,262
		11 ve üzeri	-,07142	,07934	,640
	11 ve üzeri	1-5	,16229*	,06826	,046
		6-10	,07142	,07934	,640
Nevrotiklik	1-5	6-10	,13308	,06895	,131
		11 ve üzeri	,21508*	,08105	,022
	6-10	1-5	-,13308	,06895	,131
		11 ve üzeri	,08200	,09421	,659
	11 ve üzeri	1-5	-,21508*	,08105	,022
		6-10	-,08200	,09421	,659
Yer değiştirmiş muhalefet	1-5	6-10	,18917	,08573	,071
		11 ve üzeri	,60800*	,10076	,000
	6-10	1-5	-,18917	,08573	,071
		11 ve üzeri	,41883*	,11712	,001
	11 ve üzeri	1-5	-,60800*	,10076	,000
		6-10	-,41883*	,11712	,001

Toplam çalışma sürelerinin kişilik özellikleri, örgütsel muhalefet davranışları ve lider üye etkileşimleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği bu kısımda ortaya çıkan sonuçlar iş yerinde çalışma süreleri ile ilgili ortaya çıkan sonuçlara benzerlik göstermektedir. Yine sorumluluk, nevroitiklik ve yer değiştirmiş muhalefet arasında anlamlı farklılıklar görülmekle birlikte toplam çalışma süresinin açık muhalefet davranışı sergileme konusunda da farklılıklar oluşturduğu tespit edilmiştir. (F=4,196, p=0,015; F=6,902, p=0,001; F=4,608, p=0,010 ve F=18,397, p=0,000). Sonuçlara Tabla 4.15'te yer verilmiştir.

Tablo 4.15. Toplam çalışma süresi açısından çok faktörlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

		Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Dışa dönüklük	Gruplar arasında	2,497	2	1,248	2,684	,069
	Gruplar içinde	347,437	747	,465		
	Toplam	349,933	749			
Uyumluluk	Gruplar arasında	,141	2	,070	,268	,765
	Gruplar içinde	195,893	747	,262		
	Toplam	196,033	749			
Sorumluluk	Gruplar arasında	3,461	2	1,730	4,196	,015
	Gruplar içinde	308,020	747	,412		
	Toplam	311,481	749			
Nevrotiklik	Gruplar arasında	7,991	2	3,995	6,902	,001
	Gruplar içinde	432,408	747	,579		
	Toplam	440,399	749			
Deneyime açıklık	Gruplar arasında	,385	2	,192	,567	,568
	Gruplar içinde	253,457	747	,339		
	Toplam	253,842	749			
Açık muhalefet	Gruplar arasında	3,903	2	1,951	4,608	,010
	Gruplar içinde	316,372	747	,424		
	Toplam	320,275	749			
Yer değiştirmiş muhalefet	Gruplar arasında	33,149	2	16,574	18,397	,000
	Gruplar içinde	673,003	747	,901		
	Toplam	706,152	749			
Gizli muhalefet	Gruplar arasında	,558	2	,279	,518	,596
	Gruplar içinde	402,161	747	,538		
	Toplam	402,719	749			
LÜE	Gruplar arasında	1,632	2	,816	1,057	,348
	Gruplar içinde	576,648	747	,772		
	Toplam	578,280	749			

Ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tablo 4.16 incelenmelidir. Tabloda çıkan sonuçlara göre toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanlar 1-5 yıl arası çalışanlara göre daha fazla sorumluluk sahibi ve duygusal olarak dengeli ve daha fazla açık muhalefet yapma eğiliminde olan çalışanlardır ($p=0,012$, $p=0,001$ ve $p=0,007$). Bu kişilerin yer değiştirmiş muhalefet davranışı göstermeleri ise hem 1-5 yıl hem de 6-11 yıl arası çalışanlardan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($p=0,000$ ve $p=0,000$).

Tablo 4.16. Toplam çalışma süresi açısından çoklu karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı değişken	İş yerinde çalışma süresi (I)	İş yerinde çalışma süresi (J)	Ortalama farkı (I-J)	Std. Sapma	Sig.
Sorumluluk	1-5	6-10	-,05284	,05515	,604
		11 ve üzeri	-,16881	,05877	,012
	6-10	1-5	,05284	,05515	,604
		11 ve üzeri	-,11597	,05976	,128
	11 ve üzeri	1-5	,16881	,05877	,012
		6-10	,11597	,05976	,128
Nevrotiklik	1-5	6-10	,15077	,06535	,055
		11 ve üzeri	,25347	,06964	,001
	6-10	1-5	-,15077	,06535	,055
		11 ve üzeri	,10270	,07081	,316
	11 ve üzeri	1-5	-,25347	,06964	,001
		6-10	-,10270	,07081	,316
Açık muhalefet	1-5	6-10	-,05861	,05590	,547
		11 ve üzeri	-,17962*	,05956	,007
	6-10	1-5	,05861	,05590	,547
		11 ve üzeri	-,12101	,06057	,113
	11 ve üzeri	1-5	,17962*	,05956	,007
		6-10	,12101	,06057	,113
Yer değiştirmiş muhalefet	1-5	6-10	,11611	,08153	,329
		11 ve üzeri	,51297	,08687	,000
	6-10	1-5	-,11611	,08153	,329
		11 ve üzeri	,39686	,08834	,000
	11 ve üzeri	1-5	-,51297	,08687	,000
		6-10	-,39686	,08834	,000

4.1.7 Değişkenler arasındaki ilişkiler

Değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 4.17’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 4.17 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 ye 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.

Bir sonraki aşamada araştırma hipotezleri kurulan model doğrultusunda önce bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler test edilecek. Daha sonra ise kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışı göstermelerinde lider-ye etkileşiminin düzenleyicilik etkisi sınanacaktır.

Tablo 4.17. Değişkenler arasındaki ilişkiler (Korelasyon tablosu)

			Demografik değişkenler						Beş Faktör Kişilik Özellikleri					Örgütsel Muhalefet			LÜE
	Ort.	St.Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Cinsiyet	1,41	0,49	1														
2. Medeni durum	1,45	0,52	-,129**	1													
3.Yaş	2,53	0,84	,315**	-,361**	1												
4.Eğitim	1,23	0,46	,103**	,004	,142**	1											
5.Kurumda çalışma Süresi	1,62	1,05	,216**	-,265**	,637**	,055	1										
6.Toplam çalışma süresi	2,13	1,30	,271**	-,278**	,765**	,096**	,747**	1									
7.Dışa dönüklük	3,73	0,68	,017	-,039	,012	-,002	,010	,035	1								
8.Uyumluluk	4,24	0,51	-,032	,026	-,003	,064	-,001	-,003	,287**	1							
9.Sorumluluk	3,74	0,65	,008	-,062	,089*	,041	,116**	,102**	,333**	,386**	1						
10.Nevrotiklik	2,80	0,77	-,292**	,055	-,127**	-,027	-,103**	-,121**	-,331**	-,253**	-,247**	1					
11.Deneyime açıklık	3,91	0,58	,123**	,062	,033	,069	,026	,035	,464**	,247**	,314**	-,340**	1				
12. Açık Muhalefet	3,69	0,65	,047	,055	,086*	-,026	,065	,113**	,276**	,105**	,236**	-,252**	,281**	1			
13.Yer değiştirmiş muhalefet	3,18	0,97	-,173**	,133**	-,218**	-,023	-,249**	-,242**	-,075*	-,061	-,127**	,293**	-,032	-,138**	1		
14.Gizli muhalefet	3,03	0,73	,093*	,041	-,029	,051	-,058	-,054	-,047	-,152**	-,078*	,067	,045	,125**	,315**	1	
15.LÜE	3,60	0,88	-,011	,004	-,037	-,054	,033	,004	,117**	,177**	,120**	-,161**	,114**	,237**	-,169**	-,161**	1

** p<0.01 * p<0.05 n=750

4.1.8 Yapısal modelin yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmesi

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 hesaplanmış ve daha önce de belirtildiği gibi bu değer 3'ten küçük olması modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. 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 anda model için yeterli kabul edilebilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 1998).

Model uyum değerleri incelendikten sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığını ortaya koyan yapısal yollara ilişkin bilgiler Tablo 4.18'de yer verilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda dışa dönüklük kişilik özelliği ile yalnızca gizli muhalefeti negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($p<0,05$; $\beta= -0,204$).

Sorumluluk kişilik özelliği açısından incelendiğinde 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 4.18'e göre deneyime açıklık kişilik özelliği etki büyüklüğüne göre sırasıyla gizli muhalefet, yer değiştirmiş ve açık muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir ($p<0,001$; $\beta= 0,588$; $\beta= 0,427$; $\beta= 0,363$).

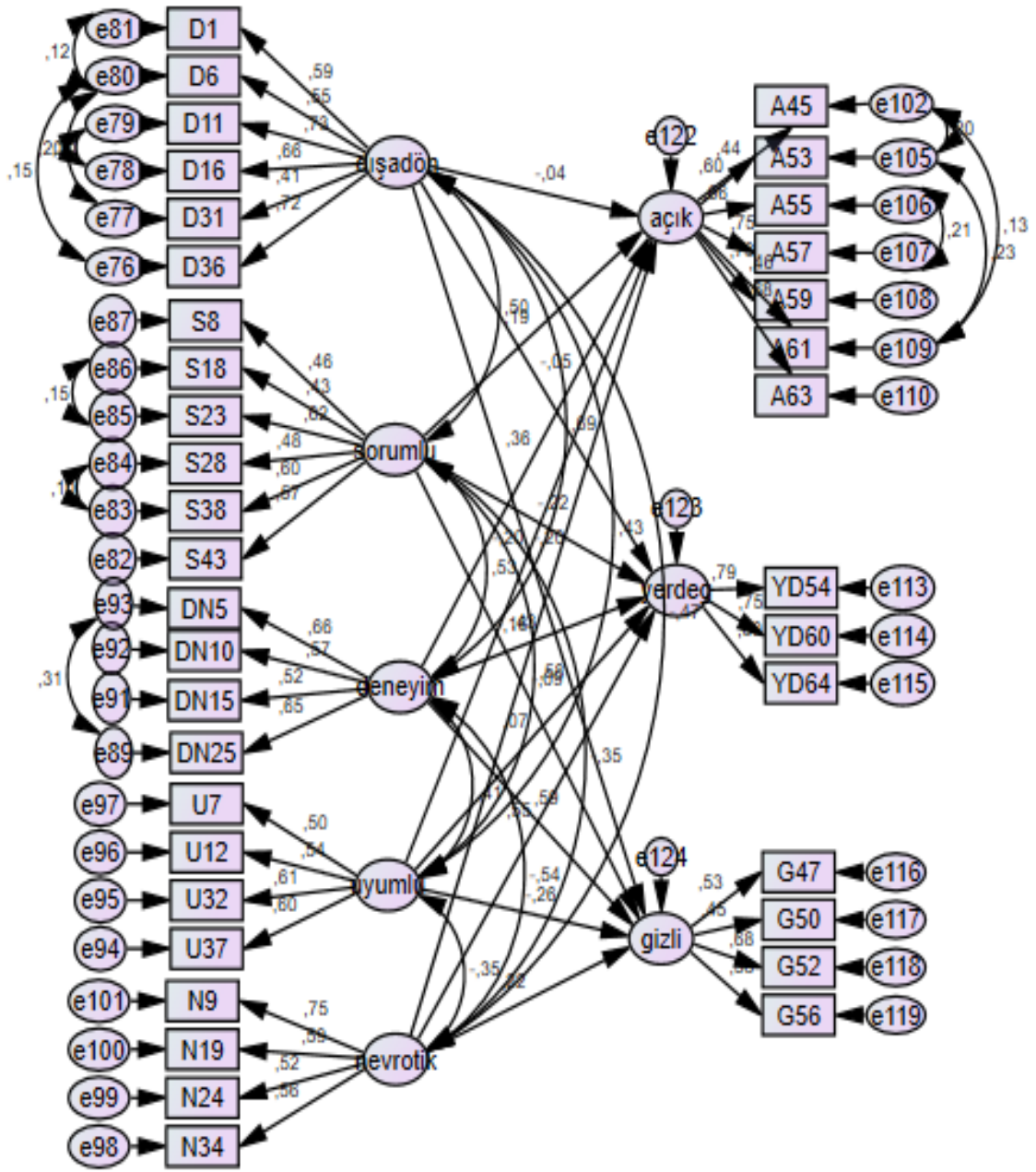
Uyumluluk kişilik özelliği ile açık ve gizli muhalefet arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler söz konusudur. Kısacası uyumluluk kişilik özelliği açık ve gizli muhalefeti negatif yönde etkilemektedir ($p<0,01$; $\beta= -0,200$ ve $\beta= -0,256$).

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.

Hipotezler genel olarak değerlendirildiğinde H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çünkü her bir kişilik özelliğinin örgütsel muhalefet türlerinden en az biri üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur.

Tablo 4.18. Kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet davranışı arasındaki doğrudan etkilerin sonuçları

Yapısal Yollar			Standardize edilmiş kat sayılar	Standardize edilmemiş kat sayılar	Standart Hata	t-değeri	*<0,05 **p<0,01 ***p<0,001	Durum	
H11 _a	Açık muhalefet	<---	Dışa dönüklük	-0,041	-0,03	0,056	-0,533	0,594	Ret
H11 _b	Gizli muhalefet	<---	Dışa dönüklük	-0,204	-0,204	0,093	-2,194	*	Kabul
H11 _c	Yer değiştirmiş muhalefet	<---	Dışa dönüklük	-0,048	-0,071	0,118	-0,603	0,546	Ret
H12 _a	Açık muhalefet	<---	Sorumluluk	0,192	0,139	0,054	2,555	*	Kabul
H12 _b	Gizli muhalefet	<---	Sorumluluk	-0,090	-0,089	0,085	-1,049	0,294	Ret
H12 _c	Yer değiştirmiş muhalefet	<---	Sorumluluk	-0,219	-0,326	0,116	-2,814	**	Kabul
H13 _a	Açık muhalefet	<---	Deneyime açıklık	0,363	0,294	0,076	3,869	***	Kabul
H13 _b	Gizli muhalefet	<---	Deneyime açıklık	0,588	0,655	0,134	4,884	***	Kabul
H13 _c	Yer değiştirmiş muhalefet	<---	Deneyime açıklık	0,427	0,709	0,163	4,349	***	Kabul
H14 _a	Açık muhalefet	<---	Uyumluluk	-0,200	-0,144	0,051	-2,815	**	Kabul
H14 _b	Gizli muhalefet	<---	Uyumluluk	-0,256	-0,254	0,082	-3,08	**	Kabul
H14 _c	Yer değiştirmiş muhalefet	<---	Uyumluluk	0,070	0,103	0,105	0,988	0,323	Ret
H15 _a	Açık muhalefet	<---	Nevrotiklik	-0,162	-0,129	0,048	-2,673	**	Kabul
H15 _b	Gizli muhalefet	<---	Nevrotiklik	0,220	0,24	0,08	3,022	**	Kabul
H15 _c	Yer değiştirmiş muhalefet	<---	Nevrotiklik	0,549	0,896	0,121	7,395	***	Kabul



Şekil 4.3. Kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet arasındaki doğrudan etkilerin sonuçları

4.1.9 Düzenleyicilik rollerinin test edilmesi

Düzenleyicilik rolü aralarında anlamlı bir ilişki olan bir bağımsız ve bir bağımlı değişken arasında ortaya çıkmaktadır. Tablo 4.18’de ortaya çıkan anlamsız yollarda düzenleyicilik rolü aranmadığı için Şekil 3.1’de yer alan araştırma modelindeki H21_a, H21_c, H22_b ve H24_c hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.19’da görülen aralarında anlamlı ilişkiler olan yapısal yollar arasında lider-üye etkileşimi değişkeni düzenleyici değişken olarak eklenmiştir. Bu işlem SPSS uygulamasıyla birlikte Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS MAKROSU yardımı ile yapılmıştır.

Tablo 4.19. Değişkenler arasındaki anlamlı yollar

Hipotez	Yapısal Yollar		St. edilmiş kat sayılar	St. edilmem iş kat sayılar	St. Hata	t- değeri	*<0,05 **p<0,01 ***p<0,001	
H21 _b	Gizli muhalefet	<--	Dışa dönüklük	-0,204	-0,204	0,093	-2,194	*
H22 _a	Açık muhalefet	<--	Sorumluluk	0,192	0,139	0,054	2,555	*
H22 _c	Yer değiştirmiş muhalefet	<--	Sorumluluk	-0,219	-0,326	0,116	-2,814	**
H23 _a	Açık muhalefet	<--	Deneyime açıklık	0,363	0,294	0,076	3,869	***
H23 _b	Gizli muhalefet	<--	Deneyime açıklık	0,588	0,655	0,134	4,884	***
H23 _c	Yer değiştirmiş muhalefet	<--	Deneyime açıklık	0,427	0,709	0,163	4,349	***
H24 _a	Açık muhalefet	<--	Uyumluluk	-0,200	-0,144	0,051	-2,815	**
H24 _b	Gizli muhalefet	<--	Uyumluluk	-0,256	-0,254	0,082	-3,08	**
H25 _a	Açık muhalefet	<--	Nevrotiklik	-0,162	-0,129	0,048	-2,673	**
H25 _b	Gizli muhalefet	<--	Nevrotiklik	0,220	0,24	0,08	3,022	**
H25 _c	Yer değiştirmiş muhalefet	<--	Nevrotiklik	0,549	0,896	0,121	7,395	***

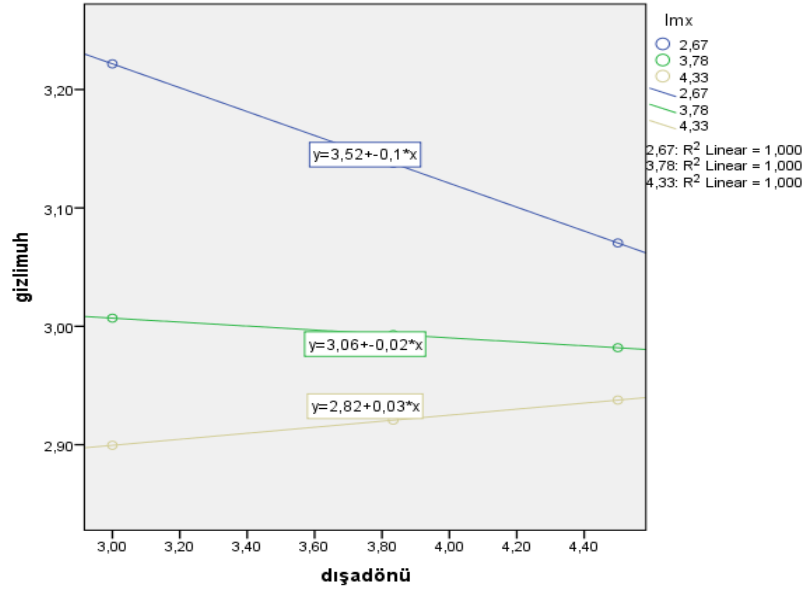
4.1.9.1 Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

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 ($p=0,0722$; $p<0,1$). Aşağıda yer alan Tablo 4.20 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. Şekil 4.4'te yer alan grafik, sonuçların görsel olarak yorumlanmasına katkı sağlamaktadır.

Tablo 4.20. Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

1	Model Özeti						
	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
	,1756	,0308	,5232	7,9095	3,0000	746,0000	,0000
2	β	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	
	Sabit	4,6461	,5994	7,7513	,0000	3,4694	5,8228
	Dışa dönüklük	-,3030	,1559	-1,9430	,0524	-,6091	,0031
	LÜE	-,4206	,1636	-2,5708	,0103	-,7419	-,0994
	Dış*LÜE	,0758	,0421	1,8004	,0722	-,0069	,1584
3	R ² deki değişim		F	df1	df2	p	
	Dış*LÜE	,0042	3,2413	1,0000	746,0000	,0722	
4	LÜE	Effect	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
	2,6667	-,1009	,0549	-1,8369	,0666	-,2087	,0069
	3,7778	-,0167	,0398	-,4199	,6747	-,0947	,0614
	4,3333	,0254	,0500	,5079	,6117	-,0728	,1236



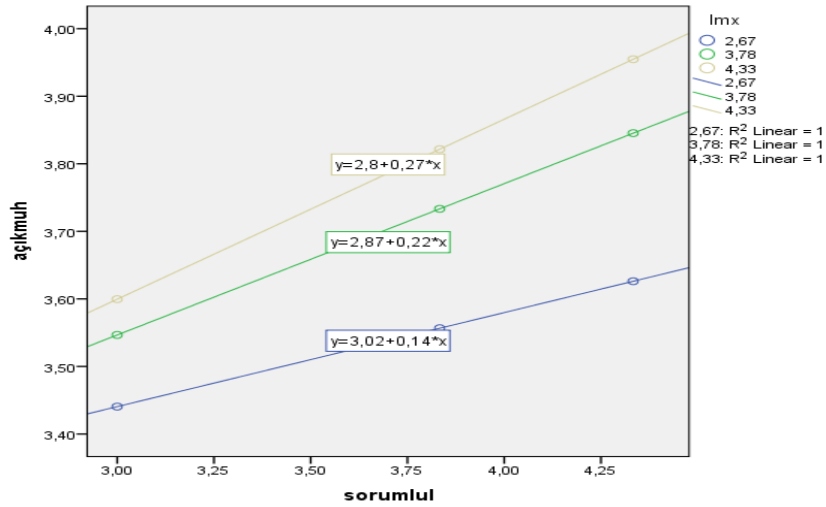
Şekil 4.4. Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün grafik ile gösterimi

4.1.9.2 Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete olan etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyicilik rolü bulunmaktadır. Tablo 4.21 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. Şekil 4.5' te yer alan grafikte de söz konusu ilişkinin varlığı görülmektedir.

Tablo 4.21. Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

Model Özeti							
1	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
	3231	,1044	,3845	28,9839	3,0000	746,0000	,0000
2	β	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	
	Sabit	3,3787	,5625	6,0068	,0000	2,2745	4,4830
	Sorumluluk	-,0642	,1468	-,4374	,6619	-,3523	,2239
	LÜE	-,1334	,1518	-,8788	,3798	-,4315	,1646
	Sor*LÜE	,0763	,0392	1,9468	,0519	-,0006	,1532
3	R² deki değişim	F	df1	df2	p		
	Sor*LÜE	,0046	3,7902	1,0000	746,0000	,0519	
4	LÜE	Effect	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
	2,6667	,1392	,0519	2,6829	,0075	,0373	,2411
	3,7778	,2240	,0358	6,2511	,0000	,1536	,2943
	4,3333	,2664	,0447	5,9545	,0000	,1785	,3542



Şekil 4.5. Sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün grafik ile gösterilmesi

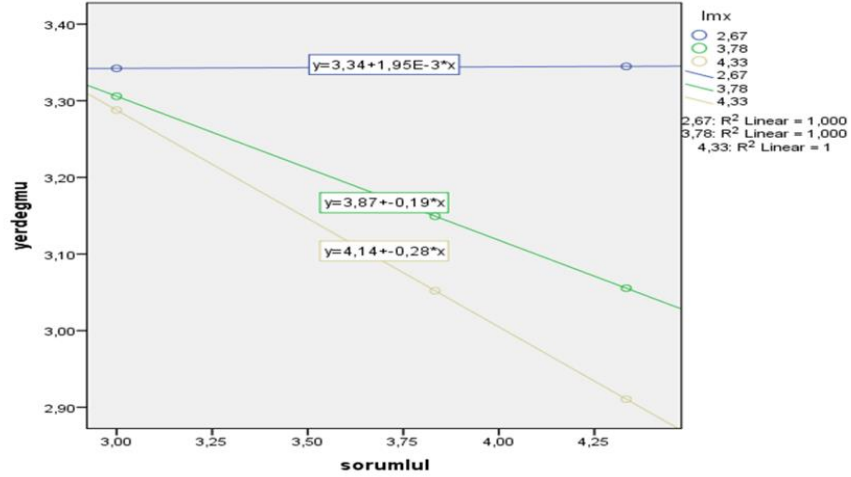
4.1.9.3 Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefet üzerinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyicilik rolü vardır. Aşağıda yer alan Tablo 4.22

incelendiğinde ilk kısım kurulan modelin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. İkinci ve üçüncü kısımlar incelendiğinde etkileşimsel etkinin anlamlı olduğu ve R²'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.

Tablo 4.22. Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

1	Model Özeti						
	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
	,2249	,0506	,8987	13,2467	3,0000	746,0000	,0000
2	β	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	
	Sabit	2,0563	,8599	2,3912	,0170	,3681	3,7445
	Sorumluluk	,4577	,2244	2,0399	,0417	,0172	,8982
	LÜE	,4800	,2321	2,0682	,0390	,0244	,9357
	Sor * LÜE	-,1709	,0599	-2,8530	,0045	-,2885	-,0533
3	R ² deki değişim		F	df1	df2	p	
	Sor * LÜE	,0104	8,1396	1,0000	746,0000	,0045	
4	LÜE	Effect	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
	2,6667	,0020	,0793	,0248	,9802	-,1538	,1577
	3,7778	-,1879	,0548	-3,4307	,0006	-,2955	-,0804
	4,3333	-,2829	,0684	-4,1364	,0000	-,4171	-,1486



Şekil 4.6. Sorumluluk kişilik özelliğinin yer değiştirmiş muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün grafik ile gösterilmesi

4.1.9.4 Deneyime açıklık, uyumluluk ve nevroitiklik kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

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 $p=378$ iken yer değiştirmiş ve gizli muhalefet için sırasıyla $p=,161$ ve $p=,200$ 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 $p=,346$ ve $p=,771$ 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 $p=,6445$, yer değiştirmiş muhalefet için $p=,6172$ ve gizli muhalefet için $p=,7210$ ($p>0,1$) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Lider-üye etkileşiminin düzenleyici değişken olarak dahil edildiği analizler sonucunda dışa dönüklük ve sorumluluk kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre Tablo 4.19’da yer alan H21_b, H22_a ve H22_c hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkilerinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici rolü tespit edilmemiştir. Bu nedenle yine aynı tabloda yer alan H23_a, H23_b, H23_c, H24_a, H24_b, H25_a, H25_b ve H25_c hipotezleri reddedilmiştir.

4.2 Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçları kurulan hipotezler çerçevesinde değerlendirildiğinde genel olarak kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışlarını etkilediği görülmektedir. Çünkü; örgütlerde farklı kişilik özelliklerine sahip birçok çalışan yer almaktadır. Bunların her biri farklı nedenler ile örgütsel davranış şekli geliştirirken, örgütsel muhalefet etme biçimleri de aynı şekilde farklılaşmaktadır. Bu davranışların temelinde ise kişilik özellikleri yer almaktadır. Kişilik özellikleri ile örgütsel davranış konuları arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik yapılan çalışmalara göre kişilik özellikleri kişinin örgütteki davranışlarını tahmin etmede önemli rol oynamaktadır (Penney, Davit ve Witt 2011). Kişilerin durumlara yükledikleri anlamlar, onlara verdikleri değerler bir durum karşısında ortaya koyacağı davranışında en büyük belirleyicisi olmaktadır.

Dışa dönüklük kişilik özelliğinin açık, gizli ve yer değiştirmiş muhalefet üzerindeki etkileri

İlk hipotez kapsamında geliştirilen alt hipotezler değerlendirildiğinde dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefeti negatif yönde etkilediği ancak; açık ve yer değiştirmiş muhalefet ile aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle Tablo 4.18’de yer alan H11_b hipotezi kabul edilirken; H11_a ve H11_c hipotezleri reddedilmiştir. Dışa dönüklük kişilik özelliği açısından ortaya çıkan bu sonuç kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelendiği diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir (Ötken ve Cenkçi, 2013; Ötken ve Cenkçi, 2015, Koçmar, 2019). Yapılan çalışmalar genellikle dışa dönüklük kişilik özelliğinin açık muhalefet ile pozitif yönlü, yer değiştirmiş muhalefet ile negatif yönlü ilişkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırma kapsamında yer alan dışa dönük bireyler yaşadıkları sorunlarını ya da karşıt görüşlerini iş arkadaşları (yönetici seviyesinde olmayan örgüt içi bireyler) ile daha az paylaşmayı tercih etmektedirler. Aslında genel olarak değerlendirildiğinde dışa dönük bireyler daha aktif, konuşkan ve sosyal bireyler olarak tanımlanmaktadır. Dışa dönük bireyler, grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler (Zel, 2001). Bu nedenle fikirlerini paylaşma konusunda daha istekli olmaları beklenilesi bir durumdur (LePine ve Van Dyne, 2001).

Araştırma sonucunda dışa dönüklük ve gizli muhalefet arasında çıkan negatif yönlü ilişkiyi örneklemin genel yapısı ile açıklamak mümkündür. Demografik değişkenler açısından incelendiğinde örneklem çoğunlukla genç ve çalışma tecrübesi çok olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip bu çalışanların doğrudan açık muhalefet yapamadıkları gibi gizli muhalefet etme eğilimlerinin de düşük olduğunu söylemek mümkündür. İşe alıma süreci, diğer örgüt üyelerine duyulan güvenin azlığı, örgüt üyeleri tarafından nasıl algılanacağı ile ilgili duyulan endişeler; çalışanları iş arkadaşları ile görüşlerini daha az paylaşmaya sevk etmiş olabilir.

Sorumluluk kişilik özelliğinin açık, gizli ve yer değiştirmiş muhalefet üzerindeki etkileri

Sorumluluk kişilik özelliği ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefeti pozitif yönde etkilerken yer değiştirmiş muhalefeti negatif yönde etkilediği görülmektedir. Sorumluluk kişilik özelliğinin gizli muhalefet ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu nedenle Tablo 4.18’de yer alan H12_a ve H12_c hipotezleri kabul edilirken; H12_b hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuçlar hem sorumluluk kişilik özelliği açısından hem de muhalefet davranışları açısından tutarlı sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Çünkü yapılan çalışmalar bireylerin sorumluluk kişilik özelliklerinin düzeyi ile mesleki başarı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Cutchin, 1998). Mesleki başarılarını göz önünde bulunduran kişiler bu yolda katkı sağlayacak muhalefet davranışlarını göstermek konusunda da istekli davranacaklardır.

Sorumluluk sahibi çalışanlar sorunların çözümü konusunda katkı sağlamak isteyecek bu nedenle de fikir ve görüşlerini üst yöneticileri ile açık bir şekilde paylaşmayı

tercih edeceklerdir. Karar verme süreçlerine katılarak örgütlerinde değişim yaratacakları hakkında bir inanca sahip olan sorumluluk sahibi kişiler açık muhalefet davranışı göstereceklerdir (Kassing ve McDowel, 2008).

Sorumluluk kişilik özelliği muhalefet davranışının ortaya çıkarılması aşamasında önemli bir role sahiptir (Packer, 2010). Çünkü muhalefet davranışının ortaya çıkması için öncelikle karşıt görüşe sahip olmak, sonrasında bunun dile getirilmesi gerekmektedir. Sorumluluk kişilik özelliği bu dile getirme sürecinde kişilerin motive olmalarını sağlayan önemli unsurlardan biridir.

Bunun aksi şekilde görüşlerini örgüt dışındaki bireylerle paylaşmanın sorunlara çözüm getirmeyeceği bilinci ile yer değiştirmiş muhalefet etmeyi tercih etmeyeceklerdir. Çünkü çalışanları yer değiştirmiş muhalefet etmeye iten nedenlerin en başında olumsuz bir tepkiyle ve misillemeyle karşılaşacakları düşüncesi yatmaktadır. Bu risk algısı arttıkça çalışanların görüşlerini aktardıkları kişiler asıl muhataplardan uzaklaşmakta hatta örgüt dışına kadar çıkmaktadır (Kassing, 1997; Croucher, Kassing ve Diers-Lawson, 2013). Ancak sorumluluk bilincinde olan çalışanlar bu riskleri almak pahasına fikir ve görüşlerini açıkça paylaşmayı tercih edeceklerdir.

Deneyime açıklık kişilik özelliğinin açık, gizli ve yer değiştirmiş muhalefet üzerindeki etkileri

Deneyime açıklık kişilik özelliği bütün muhalefet türlerini pozitif bir şekilde etkilemektedir. Deneyime açıklık kişilik özelliğinin örgütsel muhalefet etme şekilleri açısından bir farklılık olmaksızın hepsini olumlu yönde etkilemesi nedeniyle Tablo 4.18'de yer alan H13_a, H13_b ve H13_c hipotezleri kabul edilmiştir.

Ortaya çıkan sonuçlar; kişilik özellikleri ve örgütsel muhalefet davranışının incelendiği çalışmalar ile benzerlik göstermekle birlikte bütün muhalefet davranışlarını olumlu yönde etkilemesi açısından diğerlerinden farklılaşmaktadır (Ötken ve Cenkçi, 2013; Ötken ve Cenkçi, 2015; Acaray, 2018; Koçmar, 2019). Araştırma kapsamında ortaya çıkan bu sonuçlar deneyime açıklık kişilik özelliği kapsamında değerlendirilmelidir. Çünkü deneyime açık kişiler, meraklı, araştırmayı, düşünmeyi ve sorgulamayı seven kişiler olarak tanımlanmaktadır. Deneyime açık kişilik özelliği yaratıcılığın ve farklı düşünmenin temeli olarak değerlendirilmektedir (McCrae, 1987). Bu nedenle bu kişiler sürekli düşünen, sorgulayan ve eleştiren bir yapıya sahiptir. Bu özelliklerinin bir sonucu olarak fikirlerini gerektiğinde üst yöneticileri ile, gerektiğinde iş arkadaşları ile hatta gerekirse iş dışındaki tanıdıkları ile paylaşmayı tercih edebilirler.

Deneyime açık bireyler yüksek hayal gücü olan, meraklı, cesur, yaratıcı, liberal sıfatları ile tanımlanmaktadır (Dede, 2009). Yaratıcılık, cesaret ve meraklılık özellikleri örgütsel muhalefet etme sürecinde alternatif çözümler üretme konusunda katkı sağlamakta ve her ne şekilde olursa olsun bunu dile getirmeyi gerekli kılmaktadır.

Uyumluluk kişilik özelliğinin açık, gizli ve yer değiştirmiş muhalefet üzerindeki etkileri

Uyumluluk kişilik özelliği açık ve gizli muhalefeti negatif yönde etkilerken, yer değiştirmiş muhalefet ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlar neticesinde Tablo 4.18’de yer alan H14_a ve H14_b hipotezleri kabul edilirken, H14_c hipotezi reddedilmiştir.

John’a (1990) göre uyumluluk kişilik özelliğindeki bireyler, alçak gönüllü ve başkaları ile kolayca hem fikir olmaya meyilli kişilerdir. Bu durum bile başlı başına örgütsel muhalefet kavramı ile çelişmektedir. Çünkü örgütsel muhalefet karşıt görüşte olmayı ve bunu dile getirmeyi gerekli kılar. Bu nedenle araştırma sonucu uyumluluk kişilik özelliği kapsamında değerlendirildiğinde tutarlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Uyumlu kişiler açık muhalefet etmedikleri gibi gizli muhalefet etme konusunda da çok istekli değildirler. Çünkü gizli muhalefet stratejisini seçen kimi çalışanlar yöneticileri ile doğrudan konuşmadıkları için sanki onları arkadan bıçaklıyormuş gibi hissetmektedir (Garner, 2009).

Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Sprague ve Ruud’a (1988) göre kişilerin çatışmadan kaçınma eğilimleri de örgütsel muhalefet etme şekillerini etkilemektedir. Bu nedenle uyumlu kişilik özelliğine sahip bireyler karşıt görüşlere sahip olsalar bile bunları dile getirme konusunda (ne üstlerine ne de iş arkadaşlarına) istekli davranmayacaklardır. Araştırmanın uyumluluk ve örgütsel muhalefet değişkenleri açısından ortaya çıkan sonuçları Ötken ve Cenkçi’nin 2013 yılındaki çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Nevrotiklik kişilik özelliğinin açık, gizli ve yer değiştirmiş muhalefet üzerindeki etkileri

Nevrotiklik kişilik özelliği açık muhalefeti negatif yönde etkilerken, gizli ve yer değiştirmiş muhalefeti pozitif yönde etkilemektedir. Sonuçta Tablo 4.18’de yer alan H15_a, H15_b ve H15_c hipotezlerinin hepsi kabul edilmiştir.

Nevrotiklik değişkeni araştırma sonuçları kapsamında değerlendirildiğinde ortalamanın altında (Nevrotiklik Ort=2,80) bir değer almıştır. Bu nedenle bu sonuçlar nevroitiklik boyutunun duygusal denge düzeyi açısından değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Düşük nevroitiklik durumu yani duygusal denge hali kişinin bireyler arası iletişim ve ilişkilerde başarılı olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Duygusal denge kişilik özelliğinin olumlu ucunda; nezaket, incelik, saygılı olma, güvenilirlik, esneklik, açık kalplilik ve merhametlilik gibi özellikler bulunmaktadır. Bireylerin kişilik özelliklerinden duygusal denge boyutu, bireylerarası ilişkilerde en temel faktörlerden biridir (Kaşlı, 2009).

Bu açılardan değerlendirildiğinde araştırmada duygusal denge hali ile ilgili ortaya çıkan sonuçlar uyumlu, bireysel ilişkilerde başarılı olan kişilerin yine de açık muhalefet etme yönünde isteksiz olduklarını, ancak karşıt görüş ve fikirlerini iş arkadaşları ya da iş dışındaki kişilerle paylaştığını ortaya koymaktadır. Hatta örgüt içi sorunlarını daha çoğunlukla örgüt dışındaki bireyler ile paylaşmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Dışa dönüklük kişilik özelliği ile ilgili yapılan yorumlar duygusal denge (düşük nevroitiklik) boyutu açısından da yapılabilir. Örneklemin genç ve görece daha tecrübesiz çalışanlardan oluşması açıkça muhalefet davranışı göstermeye engel olan bir unsur olarak değerlendirilebilir. Kişiler yeni buldukları ortam içerisinde sivrilmek istemeyecek daha uyumlu davranış özellikleri göstermeyi tercih edeceklerdir. Ortaya çıkan sonuçlar Ötken ve Cenççi'nin 2013 yılındaki çalışmalarından farklılık göstermektedir.

Örgütsel muhalefet davranışı göstermede pek çok değişken etkili olmaktadır. Kişilik özellikleri de bunlardan biridir. Araştırmanın ilk kısmını oluşturan hipotezler beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkilerini ve kişilik özelliklerine göre muhalefet davranışlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu hipotezlerin kimileri desteklenmiş kimileri ise desteklenmemiştir. Sonuçlar daha önce yapılan çalışmaların bazıları ile benzerlik gösterirken bazı açılardan farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Ancak örgütsel muhalefeti yalnızca kişilik özellikleri bağlamında ele almak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Garner'a (2013) göre örgütsel muhalefet süreci yalnızca muhaliflerin bireysel bir süreci olarak değil aksine muhalifler, üst yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından birlikte inşa edilen bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle araştırmanın ikinci kısmını oluşturan hipoteze göre lider-üye etkileşiminin ortaya çıkan

anlamalı ilişkiler üzerinde düzenleyici rolü olup olmadığı test edilmiştir. Düzenleyicilik rolünün yalnızca dışa dönüklük ve sorumluluk kişilik özellikleri ile örgütsel muhalefet davranışı gösterme arasındaki ilişkilerde ortaya çıktığı, deneyime açıklık, uyumluluk ve nevroitiklik kişilik özellikleri ile örgütsel muhalefet davranışı gösterme arasındaki ilişkilerde ortaya çıkmadığı tespit edilmiştir.

Dışa dönüklük kişilik özelliğinin örgütsel muhalefet etme şeklinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır.

Dışa dönüklük kişilik özelliğinin daha önceden de belirtildiği gibi yalnızca gizli muhalefet üzerinde negatif bir etkisi vardır. Başka bir deyişle dışa dönük kişiler daha az gizli muhalefet yaparlar. Dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefete olan etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır. Bu nedenle Tablo 4.19'da yer alan H21_b hipotezi kabul edilmiştir. Ancak ortaya çıkan durum lider üye etkileşimin seviyeleri açısından incelendiğinde de şaşırtıcı sonuçlar ortaya koymuştur. Düzenleyicilik etkileri bulgular kısmında da belirtildiği gibi üç boyutta (ortalamanın altı, ortalama ve ortalamanın üstü) değerlendirilmektedir. Lider üye etkileşimi ortalamanın altında olduğunda (düşük lider-üye etkileşiminin olduğu durumlarda) kişilerin gizli muhalefet yapma eğilimleri daha da azalacaktır. Ortalama ve ortalamanın üzeri etkileşim seviyeleri için anlamlı sonuçlar elde edilememiştir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi dışa dönük kişilerin muhalefet etmeleri (açık, gizli ya da yer değiştirmiş) beklenen bir durumdur. Çünkü bu kişiler, sempatik, konuşkan, girişken, canlı ve aktif kişiler olarak değerlendirilmektedir. Ancak araştırma sonucuna göre tek başına kişilik özellikleri beklenen örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkmasına neden olmamaktadır.

Yeni ve genç çalışanlardan oluşan örneklem düzeyinde incelendiğinde lider-üye etkileşimi seviyesinin düşük olduğu durumlarda dışa dönük bireylerin gizli muhalefet yapma eğilimleri daha da azalacaktır. Çünkü gizli muhalefet temelinde yine de bir karşıt olma durumudur ve ortaya çıkan bu durumun kendi düzeyindeki çalışanlarla paylaşılmasını ve bir şekilde destek bulunmasını içermektedir. Kendileri ile aynı düzeydeki arkadaşları ile iletişime geçmeleri olumsuz bir tepki ile karşılaşma riskini azaltmakta ve sorunlarını konuyu anlayabilecek durumda olan iş arkadaşları ile paylaşarak rahatlama sağlamaktadır. İş arkadaşlarının sorunun çözümü konusunda herhangi bir yaptırımları olmasa da birbirlerini anlayarak koalisyon kurmalarına ve duygusal destek edinmelerine katkı sağlamaktadır (Garner, 2006). Ancak yöneticileri ile

düşük seviyede etkileşim içerisinde olan kişiler görüşlerini iş arkadaşları ile dahi paylaşmak istemeyecektir. Bu durumun temel nedeni ise arkadaşlarına yeterince güvenilmemesi ve şikâyet ettikleri konuların bir şekilde yöneticilerine iletileceğinden duydukları endişeler olabilir.

Sorumluluk kişilik özelliğinin örgütsel muhalefet etme şeklinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır.

Sorumluluk kişilik özelliği açık muhalefeti pozitif yönde etkilerken, yer değiştirmiş muhalefeti ise negatif yönde etkilemektedir. Her iki anlamlı etkiler düzleminde de lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü söz konusudur. Bu nedenle Tablo 4.19'da yer alan H2_a ve H2_b hipotezleri kabul edilmiştir.

Sorumluluk sahibi kişilerin açık muhalefet etmeleri lider-üye etkileşiminin her seviyesi için anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Sorumluluk sahibi kişilerin yöneticileri ile kurdukları en az etkileşim seviyesi bile onların açıkça muhalefet etmelerine katkı sağlamaktadır. Bu durum sorumluluk kişilik özelliğinin doğasından kaynaklanmaktadır. Ancak bulgular kapsamında bir değerlendirme yapıldığında lider-üye etkileşimi ortalama ve üstü seviyelerde olduğunda açık muhalefet etme eğilimi daha da artış göstermektedir.

Lider-üye etkileşiminin en önemli unsurlarından biri tarafların birbirlerine karşı duydukları güvenidir. Güven arttıkça lider-üye etkileşimi de artar ve çalışanlar açık muhalefet davranışı sergiler (Payne, 2014). Ortaya çıkan bu sonuçlar Kassing (2000b) yaptığı çalışma ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırmaya göre de liderleri ile yüksek iletişim kurabilen çalışanların düşük ilişki kurabilen çalışanlara göre daha fazla açık muhalefet yaptığını ortaya koymuştur. Turnage ve Goodboy (2014) çalışmasında grup içi (lider-üye etkileşimi yüksek) çalışanların doğrudan yüz yüze iletişimi tercih ettiğini ortaya koymuştur. Sonuçta lider-üye etkileşiminin sorumluluk kişilik özelliğinin açık muhalefet davranışına olan etkisinde anlamlı bir düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Sorumluluk kişilik özelliği yer değiştirmiş muhalefeti negatif yönde etkilemektedir. Başka bir deyişle sorumluluk sahibi kişiler karşıt görüşlerini iş dışındaki bireyler ile paylaşmayı tercih etmezler. Yöneticileri ile aralarındaki etkileşim seviyesi ortalama ve üzeri olan çalışanlar ise daha da az yer değiştirmiş muhalefet yaparlar. Sonuçta lider üye etkileşimi arttıkça sorumluluk sahibi kişilerin yer değiştirmiş muhalefet etme davranışları daha da azalmaktadır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi sorumluluk kişilik özelliğinin olumlu örgütsel çıktılar ile ilişkileri diğer kişilik özelliklerine göre daha fazladır. İşe alım süreçlerinde sorumluluk sahibi kişiler öncelikli olarak tercih edilmektedir. Örgütsel muhalefet anlamca olumsuz bir kavram olmakla birlikte açık muhalefet davranışının örgütsel gelişmeyi destekleyici bir tarafı söz konusudur. Bu nedenledir ki sorumluluk sahibi kişiler açık muhalefet yaparak örgütlerine katkı sağlama bilinci taşırlar. Bu kişilerin yöneticileri ile olan ilişkilerinin de yüksek seviyelerde olması bu katkının boyutunu daha da artıracaktır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz çalışma koşulları yoğun bir rekabeti de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin üretim için gerekli kaynaklara ulaşabilmesi teknolojinin de gelişmesi ile daha da kolaylaşmıştır. Gerekli her kaynak dünyanın öbür ucunda bile olsa kolay bir şekilde elde edilebilir hale gelmiştir. Bu nedendir ki kaynağa ulaşabilme derecesi artık bir rekabet avantajı olmaktan çıkmıştır.

Artık işletmelerin elinde bulundurduğu insan kaynağının kalitesi diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Ancak bu kaynak iş gücü olarak da değerlendirilebilecek belirli bir miktardaki insan sayısından ibaret değildir. Çünkü düşünen, sorgulayan, araştıran, yeni fikirler üreten ve nihayetinde de bu fikirlerini paylaşabilen bir insan kaynağı küresel rekabette üstünlük sağlama konusunda işletmelere katkı sağlayabilir (Kanıbir, 2004). Bir durum ya da bir kişiye karşı olma başka bir deyişle muhalefet etme ve bunu dile getirebilme yeniliğin ve yaratıcılığın dolayısıyla da örgütsel gelişimin temel gerekliliklerindedir. Çünkü bir ortamda ne kadar çok farklı fikir ve görüş var ise o ortamda o kadar çok tartışma vardır. Bu tartışmaların sonucunda da sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulunması olasıdır.

Ancak Türk toplumunun genel yapısı itibari ile herhangi bir duruma ya da kişiye karşı olmak, olunsa bile bunu dile getirmek çok kolay olmamaktadır. Ailelerin çocuklarını yetiştirme sürecinden itibaren başlayan bu yanlış algı kişilerin sorunlarını ya da sorunların çözümüne katkı sağlayacak yeni fikirlerini dile getirmelerinin önündeki en büyük engellerden biridir. Bireyler daha çocukluk dönemlerinde büyüklerine karşı gelmemeleri yönünde bir baskıya maruz kalmaktadır. Bu bakış açısıyla yetiştirilen bireylerin görüşlerini dile getirmeleri çok da kolay olmayacaktır.

Eğer işletmeler rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa belirli kalıplar doğrultusunda yetiştirilmiş bu bireylerin daha sonra aktif bir şekilde faaliyet göstereceği iş hayatında fikirlerini dile getirmelerini sağlayacak yöntemler geliştirmelidir. Çalışanların görüşlerini dile getirmeleri konusunda yüreklendirmeli, onlara saygı duymalı ve iletişim kanallarını her zaman açık tutmalıdır. Çünkü insanların düşüncelerini açıklamak istemelerinin altında yatan en önemli nedenlerden biri ilerleyen süreçte fişlenecekleri ve buldukları ortam içerisinde kabul görmeyecekleri endişeleridir.

Bir şekilde bu endişelerden sıyrılmış ve karşıt görüşlerini dile getirmeyi başarabilmiş bireyler yapılan bu çalışmanın da temel konusunu oluşturan örgütsel muhalefet davranışını sergileyebilmektedir. Örgütsel muhalefet kavramı Kassing (1997)

tarafından “örgütsel uygulamalar ve politikalar ile ilgili olarak ortaya çıkan anlaşmazlıklarını ve karşıt görüşlerini ifade etmek isteyen bir çalışanın ses biçimi” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu davranış biçiminin ortaya çıkmasına neden olan pek çok unsur vardır. Bunlardan bazıları; örgüt üyelerine yönelik yapılan davranışlar, örgütsel değişim, karar alma, etik, kaynakların dağıtımı ve kullanımı konularındadır (Kassing ve Armstrong, 2002). Bu ve benzeri sebepler örgütsel muhalefet sürecinin başlamasına neden olmaktadır. Sonrasında kişiler içinde buldukları bireysel, ilişkisel ve örgütsel unsurları değerlendirerek görüşlerini aktaracakları kişileri seçerler ve görüşlerini bu kişilerle paylaşırlar (Graham, 1986; Sprague ve Ruud, 1988, Hegstrom, 1990; Sprague ve Ruud, 1998; Kassing, 2001; Payne, 2014). Örgütsel muhalefet davranışı; kişilerin görüşlerini paylaştıkları kişiler yöneticileri olduğunda açık muhalefet, iş arkadaşları olduğunda gizli muhalefet, iş dışındaki tanıdıkları olduğunda ise yer değiştirmiş muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997).

Örgütsel demokrasiyi sağlayabilmek için başta yöneticiler olmak üzere örgütün tamamı örgütsel muhalefet sürecini destekleyici bir bakış açısına sahip olmalıdır. Bireyler bir şekilde örgütleri, yöneticileri ya da arkadaşları ile karşı karşıya gelebilmektedir. Ancak bu durumun dile getirilebilmesi örgütsel muhalefetin temelini oluşturur. Çünkü örgütler için gelişim; kişilerin görüşlerini paylaşabileceği bir ortamın sağlanması ile başlayacaktır.

Ancak her ne kadar örgüt kültürü örgütsel muhalefeti destekleyici bir yapıya sahip olsa da farklı bireyler aynı durumlarda benzer davranışlar ortaya koyamamaktadır. Her bireyin ortaya çıkan sorunları algılama şekli ve onlara verdikleri tepkiler farklılık göstermektedir. Bunun altında yatan en önemli unsur ise her bireyin farklı kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. Kişiliğin gelişmesinde pek çok unsur etkili olmakla birlikte genel olarak kişilik bireyleri diğerlerinden ayıran özellikler bütünüdür (Costa ve McCrae, 1995; Goldberg, 1990; McCrae ve John, 1992; Mount vd., 2005; Schmitt vd., 2007). Diğer insanlardan farklı davranışlar sergilememizin temelinde kişilik özelliklerimiz yer almaktadır. Aynı aile içinde yetişen bireylerin (hatta ikizlerin bile) benzer durumlarda farklı tepkiler gösterebileceği gerçeği herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu nedendir ki kişilik özellikleri örgütsel muhalefeti anlamada katkı sağlayacak bir değişkendir ve bu çalışma kapsamında bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tek başına kişilik özellikleri örgütsel muhalefet davranışının anlaşılmasında yeterli olamamaktadır. Çünkü bireyler karşılaştıkları her olumsuz durumda görüşlerini açıklamayı tercih etmeyebilirler. Örgütsel ve ilişkisel unsurlar örgütsel muhalefet davranışını daha iyi anlamak için bireysel değişkenlerle birlikte ele alınması gereken unsurlardır. İlişkisel değişkenler çalışanların yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla veya diğer örgüt üyeleriyle kurdukları ilişkilere ait özelliklerdir (Kassing, 1997).

Örgütler insanların birbirleriyle iletişim halinde olduğu dinamik yapılardır. Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin gizli muhalefet davranışının ortaya çıkmasında etkisi olabileceği gibi yöneticileriyle olan ilişkileri de açık muhalefet davranışının ortaya çıkmasında etkisi olacaktır (Cingöz ve Akdoğan, 2010). Her iki düzey ile de iyi ilişkiler kuramayan kişiler ise sorunlarına çözüm bulmanın yolunu iş dışında yer alan kişiler ile paylaşarak arayacaklardır. Sonuçta örgüt içinde ortaya çıkan ilişki şekilleri örgütsel muhalefet davranışını etkileyecektir.

Örgütsel muhalefet sadece sorunların dile getirilmesine değil, bu sorunların çözülmesini sağlayacak yolların bulunmasına katkı sağlayan bir bakış açısını içerir (Sadykova ve Tutar, 2014). Bu nedenle tercih edilen örgütsel muhalefet davranışı doğrudan yöneticiyle iletişime geçilen açık muhalefet davranışdır. Çünkü bu kişiler sorunların çözümünde söz sahibi olabilecek konuma ve güce sahiptir. Çalışanların yöneticileri ile geliştirecekleri karşılıklı ilişkinin düzeyi çalışanların muhalefet etme ya da etmeme kararını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

Lider-üye etkileşimi yaklaşımına göre ast ve üst arasında ortaya çıkan etkileşim tarafların çalışma koşulları içerisindeki davranışlarını etkileyen bir yapıya sahiptir. Bu yaklaşıma göre her yönetici her astı ile aynı ilişkiyi kurmaz. Yöneticiler bazı astları ile daha sıkı ilişkiler kurarak ilişkilerini arkadaşlık boyutuna taşırken, bazıları ile yalnızca çalışma sınırları içerisinde kalacak ilişkiler kurabilir (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997; Liden ve Maslyn, 1998). Bu durumun çalışanların muhalefet davranışını etkileyici bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür (Cingöz ve Akdoğan, 2010). Çalışanların muhalefet edememelerinin temelinde yöneticileri tarafından yanlış algılanacakları ve gelecekte misillemeyle karşılaşacakları konusunda duydukları endişelerdir (Finet, 1994; Near ve Jensen, 1983; Akt. Kassing, 1997). Yönetici ve ast arasındaki güven duygusunun artmasıyla yükselen etkileşim düzeyi bu endişelerin ortadan kalmasına neden olacaktır.

Sonuçta 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 nevrotiklik 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 durağan 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 nedendir 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.

Sahip olunan sorumluluk ve duygusal denge kişilik özellikleri örgütsel muhalefet davranışları üzerinde farklı etkilere sahiptir. Bir muhalefet davranışını pozitif yönde etkilerken diğer bir muhalefet davranışını negatif yönde etkilemektedir. Ancak deneyime açıklık ve uyumluluk kişilik özellikleri açısından değerlendirildiğinde bu durumun aksi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Her iki muhalefet davranışının da örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri etki yönünden farklılık göstermemektedir.

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 etkileşimin 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 birlikçi 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 paylaşmamalarının 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.

Uyumlu kişilerin örgütsel muhalefet davranışı sergileyememelerinin altında yatan nedenlerden biri de Hofstede (1984) tarafından geliştirilen kültür boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınma düzeyi sayılabilir. Yapılan bu çalışma kapsamında Türkiye belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlar arasında yer almaktadır. Günümüz çalışma koşulları ülkemiz açısından pek çok belirsizliği de beraberinde getirmektedir. İşsizliğin artması, ekonomik ve siyasal krizlerin sıklıkla yaşanması kişilerin gelecek ile ilgili endişelerinin artmasına neden olmaktadır. Uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin genel olarak uzlaşmacı ve rekabetten uzak kişiler olmalarının yanı sıra gelecekleri hakkındaki endişeleri de bu kişilerin görüşlerini açıklama konusunda temkinli davranmalarına neden olabilmektedir.

Örgütsel muhalefetin yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından nasıl algılanacağı davranışın ortaya çıkabilmesi için önem taşımaktadır. Olumsuz bir tepkiyle karşılaşılmaktan korkan kişiler bu davranışı sergilemek istemeyeceklerdir. Bu yaklaşım da bir açıdan belirsizlikten kaçınma düzeyi ile ilişkilidir. Bu nedenle nasıl bir tepki ile karşılaşacağını bilmeyen kişiler görüşlerini paylaşmayı tercih etmeyeceklerdir.

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.

Uygulayıcılar için öneriler

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.

Gelecekteki araştırmalar için öneriler

Bu çalışma ile örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkmasına neden olan bireysel (kişilik) ve ilişkisel (lider-üye etkileşimi) değişkenler ele almıştır. 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

Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefet üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisi: Eğitim sektöründe bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 83-91.

Akada, T. (2015). *Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.

Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.

Ataç, L. O. ve 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 burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24, 97-102.

Aydın, İ. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bakan, İ., Doğan, İ. F. ve Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda mesleki öz yeterlilik algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.

Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50.

Baron, R. A., Byrne, D. E. and Kantowitz, B. H. (1980). *Understanding behavior*. (2nd ed.). New York: Hold, Rinehart and Winston.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta - analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.

Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.

Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bass, M. B. (1990). *The Bass handbook of leadership, theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.

Bauer, T. N. and Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. UK: Oxford University Press.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış bilimleri*, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Benet-Martinez, V. and 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.

Bernstein, D. A., Penner, L. A., Clarke-Stewart, A., Roy, E. J. (2008). *Psychology*. (8nd ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.

Biçkes, D. M. (2017). Konaklama işletmelerinde örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisi: Kapadokya’daki otellerde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(4), 957-973.

Bitlisli, Ö. G. F., Dinç, O. M., Çetinceli, Ö. G. E., Kaygısız, Ü. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ile akademik güdülenme ilişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta meslek yüksekokulu öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 459-480.

Blutner, R. and Hochnadel, E. (2010). Two qubits for CG Jung’s theory of personality. *Cognitive Systems Research*, 11(3), 243-259.

Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.

Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O., Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162.

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 311-344.

Bowers, D. G. and Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.

Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.

Bryman, A. and Cramer, D. (2002). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.

Budak, S. (2000). *Psikoloji sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Burger, J. M. (2016). *Kişilik*. (Çev. İ. D. E. Sarıoğlu), İstanbul: Kaknüs Yayıncılık.

Büyüközer, G. (2008). *The relationship between emotional intelligence and personality factors*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S., Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 18. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Byrne, B. M. (2010). *Multivariate applications series. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge/Taylor and Francis Group.

Camgöz, S. M. (2009). *Kişilik özellikleri ile finansal performans arasındaki ilişkiler: A-tipi yatırım fonu yöneticileri üzerinde bir değerlendirme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cattell, R. B. (1952). The three factor analytic research designs-their interrelations and derivatives. *Psychological Bulletin*, 49, 499-520.

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. and Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.

Costa, P. T. and McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Costa, P. T. and McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.

Costa, P. T. and 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. and 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.

Cutchin, G. C. (1998). Relationships between the big five personality factors and performance criteria for in-service high-school teachers (Doctoral dissertation, Purdue University, 1999). *Dissertation Abstracts International*, 59(7-A), 2263.

Cüceloğlu, D. (2010). *İnsan ve davranışı*. 19. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çeribaş, E. (2007). *Yöneticilerin kişilik özelliklerinin iş etiğine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, F., Yeloğlu, H. O. ve Basım, H. N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75), 81-92.

Çiğdemoğlu, S. (2006). *Lise 1. sınıf öğrencilerinin akran baskısı, özsaygı ve dışa dönüklük kişilik özelliklerinin okul türlerine göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çoraklı, E. (2007). *Müzik öğretmeni adaylarının piyano dersindeki başarıları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.

Dansereau Jr, F., Graen, G. and Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

De Ruitter, M., Schalk, R. and Blomme, R. J. (2016). Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: A dyadic process approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 188-217.

Dede, B. (2009). *Kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkileri: Bankalar örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deniz, A. ve Erciş, A. (2008). Kişilik özellikleri ile algılanan risk arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 301-330.

Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 15-30.

DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. (Applied Social Research Methods Series, Vol. 26). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440.

Doğan, T. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.

Erdheim, J., Wang, M. and Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*, 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

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.

Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.

Eroğlu, F. (2009). *Davranış bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eryılmaz, İ., Dirik, D. ve Gülova, A. A. (2017). İş tatmininin belirleyicisi olarak lider-üye etkileşimi ve politik yetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 167-182.

Eysenck, H. J. and Wilson, G. D. (1995). *Kişiliğinizi tanıyın*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Fairhurst, G. T. and Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader - member interaction. *Communications Monographs*, 56(3), 215-239.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness1. in *advances in experimental social psychology*. Academic Press. 1, 149-190.

Friedman, H. S. and Schustack, M. W. (1999). *Male-female differences personality: Classic theories and modern research*. Boston: AllynandBacon.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, (3rd Edition). London: SAGE Publications Ltd.

Furnham, A. and Miller, T. (1997). Personality, absenteeism and productivity. *Personality and Individual Differences*, 23(4), 705-707.

Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal 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.

Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.

Garner, J. T. (2016). Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 27-54.

Geçtan, E. (1989). *İnsan olmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

George, D. and Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step. A simple study guide and reference 17.0 Update*. 10th Edition, Boston: Pearson.

Gerbing, D. W. and Anderson, J. C. (1992). Monte Carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 21(2), 132-160.

Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Girgin, B. (2007). *Beş faktör kişilik modelinin iş yerinde duygusal tacize (mobbing) etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.

Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.

Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.

Gomez, C. and Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1), 53-69.

Goodboy, A. K., Chory, R. M. and Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.

Goodboy, A. K. and Myers, S. A. (2012). Instructional dissent as an expression of students' verbal aggressiveness and argumentativeness traits. *Communication Education*, 61(4), 448-458.

Gorden, W. I., Infante, D. A., and Graham, E. E. (1988). Corporate conditions conducive to employee voice: A subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(2), 101-111.

Gossett, L. M. and Kilker, J. (2006). My job sucks: Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63-90.

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. and Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organization: A development approach. *Leadership Frontier*, 8, 143-165.

Graen, G. B. and 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.

Graen, G. B. and 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., Orris, J. B. and Johnson, T. W. (1973). Role assimilation process in a complex organization, *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 395-420.

Graham, J. W. (1986). *Principled organizational dissent: A theoretical essay*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 8, pp. 1–52). Greenwich, CT: JAI Press.

Grant, A. M., Gino, F. and Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.

Gregory, B. and Osmonbekov, T. (2019). Leader–member exchange and employee health: An exploration of explanatory mechanisms. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 699-711.

Güler, M. (2019). Lider üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi: Bir alan araştırması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1136-1166.

Gültekin, E. (2009). *Polislerin temel kişilik özelliklerinin iş başarısı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündoğdu, Y. B. (2016). Psikanalitik kişilik kuramlarına göre gelişim ve değişimin imkânı. *Electronic Turkish Studies*, 11(17), 373-404.

Güney, S. (2006). *Davranış bilimleri*, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 5. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürsoy, A. ve Köksal, K. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasında zorunlu vatandaşlık davranışının etkisi: Lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü 1. *Third Sector Social Economic Review*, 53(3), 1034-1043.

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 using sas for factor analysis and structural equation modeling*, Cary, NC: SAS Institute Inc.

Harris, K. J., Harris, R. B. and Eplion, D. M. (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.

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.

Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 141-152.

Hegstrom, T. G. (1999). *Reasons for "rocking the boat": Principles and personal problems*. In H. K. Geissner, A. F. Herbig, & E. Wessela (Eds.), *Business Communication in Europe*, 179–194. Tostedt, Germany: Attikon Verlag.

Hill, N. C. and Ritchie, J. B. (1977). The effect of self-esteem on leadership and achievement: A paradigm and a review. *Group and Organization Studies*, 2(4), 491-503.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London:Sage Publication.

Hogan, R., Curphy, G. J. and Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.

Horzum, M. B., Ayas, T. ve Padır, M. A. (2017). Beş faktör kişilik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 398-408.

House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

Ilies, R., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.

Isır, T. (2006). *Örgütlerde personel seçim süreci: Bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin kişilik özelliklerinin tespit edilerek personel seçim sürecinin iyileştirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2008). *Kişilik kuramları*, Ankara: Pegem Akademi.

Jöreskog, K. G. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.

Judge, T. A. and Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. and Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2016). *Dünden bugüne insan ve insanlar*. 18. Baskı. İstanbul: Evrim Yayınları.

- Kahn, R. L. (1956). The prediction of productivity. *Journal of Social Issues*, 12(2), 41-49.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: Algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.
- Kanbir, H. (2004). Yeni bir rekabet gücü kaynağı olarak entellektüel sermaye ve organizasyonel performansa yansımaları. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(3), 77-85.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Karancı, N., Dirik, G. ve Yorulmaz, O. (2007). Eysenck kişilik anketi-gözden geçirilmiş kısaltılmış formu'nun (EKA-GGK) Türkiye'de geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18(3), 1-8.
- 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 workplace 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. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2005). Speaking up competently: A comparison of perceived competence in upward dissent strategies. *Communication Research Reports*, 22(3), 227-234.
- Kassing, J. W. (2007). Going around the boss: Exploring the consequences of

circumvention. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 55-74.

Kassing, J. W. (2009). In case you didn't hear me the first time: An examination of repetitious upward dissent. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 416-436.

Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*, Cambridge: Polity Press.

Kassing, J. W. and Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.

Kassing, J. W. and Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.

Kassing, J. W. and Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.

Kassing, J. W. and DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.

Kassing, J. W. and Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: Development of the upward dissent scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56.

Kassing, J. W. and McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.

Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *The Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.

Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde iş görenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Ç. (2016). Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96.

Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın

duygusal tükenmişliğe etkisinin ANFIS Model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 42(9), 1552-1563.

Khuntia, R. and Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13-26.

Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 20(2), 153-178.

Kınık, Ş. F. (2010). *Öğretmenlerin yabancılaşma algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kim, H. J., Shin, K. H. and Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421-434.

Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Koçmar, S. (2019). *Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köknel, Ö. (1997). *İnsanı anlamak*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Kumar, K., Bakhshi, A. and Rani, E. (2009). Linking the big five personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 73-81.

Kurtuluş, E. (2006). *İşe alım sürecinde yetenek ve kişilik testlerinin önemi: bir ilaç firmasında satış temsilcileri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: attitude or behavior?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219-230.

LePine, J. A. and Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with

big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.

Liden, R. C. and 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. and 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.

Lin, N. P., Chiu, H. C. and Hsieh, Y. C. (2001). Investigating the relationship between service providers' personality and customers' perceptions of service quality across gender. *Total Quality Management*, 12(1), 57-67.

Lounsbury, J. W., Smith, R. M., Levy, J. J., Leong, F. T., Gibson, L. W. (2009). Personality characteristics of business majors as defined by the big five and narrow personality traits. *Journal of Education for Business*, 84(4), 200-205.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*, 6th Edition. New York: McGraw-Hill.

Madran, C., ve Akdoğan, T. (2010). Satıcıların kişilikleri ile performanslarının ilişkisi; beş faktör modeline göre bir analiz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 366-381.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.

Martin, J. and Fellenz, M. (2010). *Organization behavior and management*, 4th Edition. Andover: South Western Educational Publishing

Martinaityte, I. ve Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.

McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1258-1265.

McCrae, R. R., and 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. and 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., and Costa Jr, P. T. (1992). Discriminant validity of NEO-PIR facet scales. *Educational and Psychological Measurement*, 52(1), 229-237.

McCrae, R. R., and John, O. P. (1992). An introduction to the five - factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modeli AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Minbashian, A., Earl, J. and Bright, J. E. (2013). Openness to experience as a predictor of job performance trajectories. *Applied Psychology*, 62(1), 1-12.

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.

Moody, M. C. (2007). *Adaptive behavior in intercultural environments: The relationship between cultural intelligence factors and big five personality traits*. Doctoral dissertation, George Washington University.

Moore, L. L. and Rudd, R. D. (2006). Leadership styles of current extension leaders. *Journal of Agricultural Education*, 47(1), 6-16.

Mount, M. K. and Barrick, M. R. (1998). Five reasons why the “Big Five” article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, 51(4), 849-857.

Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M., Rounds, J. (2005). Higher - order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types. *Personnel Psychology*, 58(2), 447-478.

Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14-33.

Near, J. P. and Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.

Nishii, L. H. and Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and research*. Thousand oaks, CA: Sage Publication.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand oaks, CA: Sage Publications.

O'Neill, J. W. and Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 652-658.

Ones, D. S. and Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion - focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 31-39.

Ordun, G. (2005). Kişilik faktörleri ve satış temsilcilerinin performansı arasındaki ilişkiler üzerine bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(51), 56-68.

Organ, D. and Bateman, T. (1986). *Organizational behavior: An applied psychological approach*. Plano. TX: Business Publications.

Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.

Ötken, A. B. ve 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. ve 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. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*, Altıncı Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.

Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.

Packer, D. J. (2010). The interactive influence of conscientiousness and openness to experience on dissent. *Social Influence*, 5(3), 202-219.

Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (versions 10 and 11): SPSS student version 11.0 for Windows*. Buckingham: Open University Press.

Park, H., and 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 workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.

Penney, L. M., David, E. and Witt, L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review*, 21(4), 297-310.

Perry, S. R. (2003). *Big five personality traits and work drive as predictors of adolescent academic performance*. Doctorate Dissertation, Tennessee: The University of Tennessee.

Polatçı, S., Irk, E., Gültekin, Z., Sobacı, F. (2017). Psikolojik dayanıklılık ve kişilik özellikleri tatmin düzeyini etkiler mi?. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 29(4), 553-557.

Puher, M. A. (2009). *The big five personality traits as predictors of adjustment to college*. Master Dissertation. Pennsylvania: Villanova University.

Redding, W. C. (1985). *Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication*.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*, 14. Basımdan Çeviri, (Çev: İ. Erdem), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.

Sayın, A. ve Aslan, S. (2005). Duygu durum bozuklukları ile huy, karakter ve kişilik ilişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16(4), 276-283.

Schiemann, W. A. and Graen, G. B. (1984). *Structural and interpersonal effects in patterns of managerial communication*. Unpublished Manuscript, Department of Management, University of Cincinnati.

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.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. and Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

Schultz, D. P. and Schultz, S. E. (2001). *Modern psikoloji tarihi* (çev. Y. Aslay) İstanbul: Kaktüs Yayınları.

Sears, G. J. and Rowe, P. M. (2003). A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 35(1), 13-24.

Settoon, R. P., Bennett, N. and Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.

Shahinpoor, N. and Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.

Shaye, A. (2009). *Infidelity in dating relationships: Do Big Five personality traits and gender influence infidelity?*. Los Angeles: Alliant International University.

Shweder, R. A. (1991). *Thinking through cultures: Expeditions in cultural psychology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sığırı, Ü., Şişman, F. A. ve Gemlik, H. N. (2010). Çalışanların kişilik özellikleri ile müzakerecilik yetenekleri arasındaki ilişkinin analizi: Sigortacılık ve lojistik sektörlerinde bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(5), 101-122.

Somer, O., Korkmaz, M. ve 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. ve Tatar, A. (2004). *Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri (5FKE)*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi. Yayın No: 128.

Sprague, J. and Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.

Streiner, D. L. (1994). Regression in the service of the superego: The do's and don'ts of stepwise multiple regression. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 39(4), 191-196.

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

Swickert, R. and Owens, T. (2010). The interaction between neuroticism and gender influences the perceived availability of social support. *Personality and Individual Differences*, 48(4), 385-390.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

Şentürk, F. K. ve Coşkun, M. (2018). Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1703-1721.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Kitabevi.

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

Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2001). *Principal components and factor analysis. Using Multivariate Statistics*, 4, 582-633.

Tabak, A., Basım, H. N., Tatar, İ., Çetin, F. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Savunma sanayiinde bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 539-557.

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

Treviño, L. K. and Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18, 69-204.

Trouba, E. J. (2007). *A person-organization fit study of the Big Five personality model and attraction to organizations with varying compensation system characteristics*. Doctoral Dissertation. Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences. Chicago: DePaul University.

Turnage, A. K. and 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.

Uysal, M. (2010). *Hemşirelerin kişilik özellikleri ile karar stratejilerinin ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Vangel, K. (2011). Employee responses to job dissatisfaction.

Vecchio, R. P. and Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 5-20.

Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior - subordinate relationships: The multi - functionality of upward maintenance tactics. *Communications Monographs*, 58(3), 289-306.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

Wayne, S. J. and Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.

Yanbastı, G. (1990). *Kişilik kuramları: Ders kitabı*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.

Yeni, Z. (2015). *Beş faktör kişilik özellikleri ile duygusal emek arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeşilyaprak, B. (1993). Kişilik gelişiminde ailesel faktörlerin etkisine ilişkin bir araştırma. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 3(3), 3-16.

Yıldız, G., Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.

Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yörükan, T. (2006). *Alfred Adler: Sosyal roller ve kişilik*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

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

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*, 4th ed., Prentice - Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*, (Çev. Ş. Çetin ve R. Baltacı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yukl, G. and Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and*

Organizational Psychology, Vol. 3, 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. and Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48.

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.

Zaccaro, S. J., Foti, R. J. and Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308-315.

Zel, U. N. (1999). *Kişiliğin yönetim performansına etkileri, örgüt ortamında kullanılması ve ülkeler/ sektörler arasında karşılaştırmalı bir uygulama.*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zel, U. N. (2001). *Kişilik ve liderlik* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

Zhai, Q., Willis, M., O'shea, B., Zhai, Y. And Yang, Y. (2013). Big five personality traits, job satisfaction and subjective wellbeing in China. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1099-1108.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket ile elde edilecek veriler yürütmekte olduğumuz “**KİŞİLİĞİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ VE LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ (MODERATING) ROLÜ****” isimli doktora tez çalışması kapsamında değerlendirilecek olup yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. **BU NEDENLE ANKETTE İSMİNİZİ BELİRTMENİZE GEREK YOKTUR. ANKETTE YER ALAN SORULARA GERÇEK VE SAMİMİ CEVAPLAR VERMENİZ, ARAŞTIRMANIN GEÇERLİ VE GÜVENİLİR SONUÇLAR ÜRETME Sİ BAKIMINDAN SON DERECE ÖNEMLİDİR. LÜTFEN TÜM SORULARA CEVAP VERİNİZ.** Araştırmaya vermiş olduğunuz destekten dolayı teşekkürlerimizi ve saygılarımızı sunarız.

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

Araştırmacı: Arş. Gör. Saniye HAYDAROĞLU

- 1. Cinsiyetiniz:** Kadın: () Erkek: ()
- 2. Medeni Durumunuz:** Evli () Bekar () Diğer ()
- 3. Yaşınız:** 21-25: () 26-30: () 31-40: () 41-50: () 51 ve üzeri: ()
- 4. Eğitim Durumunuz:** Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 5. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:**
- 6. Toplam Çalışma Süreniz:**

Bu kısımda kendinizi tanımlayan bir dizi ifade bulacaksınız. **LÜTFEN HER BİR İFADEYİ OKUYUN VE NE KADAR KATILIP KATILMADIĞINIZI DEĞERLENDİRİN.** Daha sonra yanıtınızı, **İFADENİN SOLUNDAKİ BOŞLUĞA** aşağıdaki ölçeği kullanarak yazın.

1 =Kesinlikle katılmıyorum, 2 =Katılmıyorum, 3 =Kararsızım, 4 =Katılıyorum, 5 =Kesinlikle katılıyorum

Yanıtınız hakkında emin değilseniz bile lütfen her soruya cevap verin.

1.	Kendimi konuşkan biri olarak görüyorum.
2.	Kendimi başkalarının hatalarını bulma eğiliminde olan biri olarak görüyorum.
3.	Kendimi işini kusursuz yapan biri olarak görüyorum.
4.	Kendimi karamsar ve hüzünlü biri olarak görüyorum.
5.	Kendimi yeni fikirler üreten, orijinal biri olarak görüyorum.
6.	Kendimi içine kapanık biri olarak görüyorum.
7.	Kendimi başkalarına yardım eden ve bencil olmayan biri olarak görüyorum.
8.	Kendimi biraz umursamaz biri olarak görüyorum.
9.	Kendimi stresle başa çıkabilen, rahat biri olarak görüyorum.
10.	Kendimi çok farklı şeyleri merak eden biri olarak görüyorum.
11.	Kendimi enerji dolu biri olarak görüyorum.
12.	Kendimi başkaları ile hırgür çıkaran biri olarak görüyorum.
13.	Kendimi güvenilir bir çalışan olarak görüyorum.
14.	Kendimi gergin olabilecek biri olarak görüyorum.
15.	Kendimi zeki ve detaylı düşünen biri olarak görüyorum
16.	Kendimi çok coşkulu biri olarak görüyorum.
17.	Kendimi bağışlayıcı bir yapıya sahip biri olarak görüyorum.
18.	Kendimi dağınık olmaya meyilli biri olarak görüyorum.
19.	Kendimi çok endişelenen biri olarak görüyorum.
20.	Kendimi sürekli hayal edebilme gücüne sahip biri olarak görüyorum
21.	Kendimi sessiz olma eğiliminde olan biri olarak görüyorum.
22.	Kendimi çabuk güvenen biri olarak görüyorum.
23.	Kendimi tembel olmaya meyilli biri olarak görüyorum.
24.	Kendimi duygusal olarak istikrarlı, kolayca üzülmeyen biri olarak görüyorum.
25.	Kendimi yaratıcı olan biri olarak görüyorum.
26.	Kendimi iddialı bir kişiliğe sahip biri olarak görüyorum.
27.	Kendimi soğuk ve mesafeli olabilecek biri olarak görüyorum.
28.	Kendimi elimdeki işi bitirene kadar direnen biri olarak görüyorum.
29.	Kendimi karamsar olabilecek biri olarak görüyorum.
30.	Kendimi sanatsal, estetik deneyimlere değer veren biri olarak görüyorum.
31.	Kendimi bazen utangaç, duygularını dışa yansıtamayan biri olarak görüyorum.
32.	Kendimi neredeyse herkese karşı saygılı ve kibar biri olarak görüyorum.
33.	Kendimi işleri verimli bir şekilde yapan biri olarak görüyorum.
34.	Kendimi gergin durumlarda sakin kalan biri olarak görüyorum.

35.	Kendimi rutin, tek düze işleri yapmayı tercih eden biri olarak görüyorum.
36.	Kendimi dışa dönük, sosyal biri olarak görüyorum.
37.	Kendimi bazen başkalarına kaba davranan biri olarak görüyorum.
38.	Kendimi planlar yapıp, onları sonuna kadar uygulayan biri olarak görüyorum.
39.	Kendimi kolayca sinirlenen biri olarak görüyorum.
40.	Kendimi derin düşünmeyi, düşüncelerle oynamayı seven biri olarak görüyorum.
41.	Kendimi sanatsal konularda ilgisi az olan biri olarak görüyorum.
42.	Kendimi başkalarıyla iş birliği yapmayı seven biri olarak görüyorum.
43.	Kendimi kolayca dikkati dağılabilen biri olarak görüyorum.
44.	Kendimi sanat, müzik veya edebiyat konularında bilgisi olan biri olarak görüyorum.
<p>Bu kısımda kişilerin iş yerleri ile ilgili endişelerini nasıl dile getirdiği ile ilgili bir dizi ifade bulacaksınız. LÜTFEN HER BİR İFADEYİ OKUYUN VE NE KADAR KATILIP KATILMADIĞINIZI DEĞERLENDİRİN. Daha sonra yanıtınızı, <u>İFADENİN SOLUNDAKİ BOŞLUĞA</u> aşağıdaki ölçeği kullanarak yazın.</p> <p>1 =Kesinlikle katılmıyorum, 2 =Katılmıyorum, 3 =Kararsızım, 4 =Katılıyorum,</p> <p>5 =Kesinlikle katılıyorum</p> <p>Yanıtınız hakkında emin değilseniz bile lütfen her soruya cevap verin.</p>	
45.	Çalıştığım yerde soru sorma ya da karşıt görüşlerimi dile getirme konusunda tereddüt yaşıyorum.
46.	Evimde iş ile ilgili konuları tartışmaktan kaçınıyorum.
47.	İş yerimdeki yetersizlikleri herkesin önünde eleştiririm.
48.	Yönetimi sorgulamam.
49.	İş yeri politikalarını sorgulamakta tereddüt ederim.
50.	Diğer çalışanlar iş yerindeki değişimler hakkında şikayet ettiklerinde onlara katılıyorum.
51.	Ailemin önünde iş ile ilgili konularda şikayet etmemeyi alışkanlık haline getirdim.
52.	Çalışma politikalarından memnun olmadığımı herkesin bilmesini sağlarım.
53.	İş yerinde alınan kararlara katılmadığımda bunu bir üst yöneticime/amirime söylemem.

54.	İş yerindeki kararlarla ilgili endişelerimi ailemle ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.
55.	İşe yaramayan örgütsel değişimler hakkındaki eleştirilerimi bir üst yöneticime ya da yönetimden birine iletirim.
56.	Diğer çalışanların iş yerinde olan bitenler hakkında ne hissettiğimi bilmelerini sağlarım.
57.	İş yerindeki kararları sorguladığımda bunu bir üst yöneticimle ya da yönetimden biri ile konuşurum.
58.	İş yerim ile ilgili yaşadığım hayal kırıklıklarını eşim ya da iş yeri dışındaki arkadaşlarımla nadiren paylaşırım.
59.	İş yerimdeki yetersizliği düzeltme konusunda yönetime ya da üst yöneticime önerilerde bulunurum.
60.	İşim ile ilgili endişelerimi iş dışındaki arkadaşlarımla konuşurum.
61.	Anlaşmazlıklarımı yönetime anlatmam.
62.	İş arkadaşlarıma iş yerindeki sorunlar hakkında neredeyse hiç yakınmam.
63.	Çalışanlara adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime söylerim.
64.	İş yerinde tartışmaktan rahatsız olduğum iş yeri kararları hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.

Bu kısımda yöneticiniz ile olan ilişki düzeyinizi ortaya koyacak bir dizi ifade bulacaksınız. **LÜTFEN HER BİR İFADEYİ OKUYUN VE NE KADAR KATILIP KATILMADIĞINIZI DEĞERLENDİRİN.** Daha sonra yanıtınızı, **İFADENİN SOLUNDAKİ BOŞLUĞA** aşağıdaki ölçeği kullanarak yazın.

1 =Kesinlikle katılmıyorum, 2 =Katılmıyorum, 3 =Kararsızım, 4 =Katılıyorum, 5 =Kesinlikle katılıyorum

Yanıtınız hakkında emin değilseniz bile lütfen her soruya cevap verin.

65.	Yöneticimi bir insan olarak çok seviyorum.
66.	Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.
67.	Yöneticimle çalışmak çok keyiflidir.
68.	Yöneticim konu ile ilgili tam bilgisi olmasa bile işimle ilgili konularda beni üstlerine karşı savunur.

69.	Başkaları tarafından saldırıya uğradığımda, yöneticim beni onlara karşı savunur.
70.	Affedilebilir bir hata yaparsam, yöneticim beni iş yerindeki diğer çalışma arkadaşlarıma karşı savunur.
71.	Yöneticim için iş tanımında olan işlerden daha fazlasını yaparım.
72.	Kendi bölümümün çıkarları için normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.
73.	Yöneticimin sahip olduğu iş bilgisinden etkilenirim.
74.	Yöneticimin işinde sahip olduğu bilgi ve yetkinliğine saygı duyarım.
75.	Yöneticimin mesleki becerilerine hayranım.

** Tezin ismi 13.01.2020 tarihli savunma jürisi tarafından “**Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma**” olarak değiştirilmiştir.