

**Citation:** Acaray A. (2018), Örgütsel Muhalefetin Kişisel Değerler Ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkinin İncelenmesi, BMIJ, (2018), 6(3): 171-189 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i3.348>

## ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN KİŞİSEL DEĞERLER VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLE İLİŞKİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Ali ACARAY<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 01/11/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 15/11/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 30/11/2018

### ÖZ

*Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisini incelemektir. Araştırmanın verileri, Kocaeli ilindeki çeşitli kamu kurumlarının 272 çalışanından anket soru formu ile toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; özgenişletim yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif bir etkiye, yeniliğe açıklık dikey muhalefet ile yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif bir etkiye ve özaşkınlık ise yatay muhalefet üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Ayrıca dikey muhalefet psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla bu çalışma, örgütsel muhalefetin bireysel öncüllerine ve ardıllarına dair önemli sonuçlar ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kişisel Değerler, Örgütsel Muhalefet, Psikolojik İyi Oluş

**JEL Kodları:** M10, M12

## EXAMINING THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL DISSENT WITH PERSONAL VALUES AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING

### ABSTRACT

*The main purpose of the study is to examine the relationship of organizational dissent with personal values and psychological well-being. The research data were collected from 272 employees of various public institutions in the province of Kocaeli through a questionnaire. Relationships between variables were analyzed using structural equation model. According to results of the study; self-enhancement has a positive effect on displaced dissent; openness to change has a positive effect on articulated dissent and displaced dissent and, self-transcendence has a positive effect on latent dissent. In addition, the articulated dissent has a positive effect on psychological well-being. So, this study presents important results about the individual antecedents and consequences of organizational dissent.*

**Keywords:** Personal Values, Organizational Dissent, Psychological Well-Being

**JEL Codes:** M10, M12

<sup>1</sup> Bu çalışma "Business and Organization Research Conference-BOR 2018" adlı kongrede yayınlanmıştır.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, [aliacaray@hotmail.com](mailto:aliacaray@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-1002-9937>

## 1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin rekabetçi bir yapıya sahip olabilmeleri ve bu yapıyı sürdürebilmelerinde örgütün politika, süreç, faaliyet ve uygulamalarına ilişkin farklı bilgi, görüş ve düşüncelerini uygun biçimlerde yöneticilerine ifade eden, ses veren çalışanlara daha fazla ihtiyaç vardır (Vakola ve Dimitris, 2005). Çünkü sesin yokluğu yöneticilerin tek başlarına karar almalarında yanlış hesap yapmalarına, stratejik ve taktiksel hatalara düşmelerine neden olabilir (Ergün, 2017). Ayrıca yöneticilerin, örgütlerdeki tüm uygulama ve iş süreçlerine zaman ayırabilmeleri ve odaklanabilmeleri de söz konusu değildir (Ünler vd., 2015). Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları farklı bilgi, görüş ve düşünceleri yöneticilerine çekinmeden paylaşabilmeleri, örgütlerdeki ürün ve hizmetlerin tasarımından sunulmasına kadarki süreçlerin kaliteli bir şekilde ortaya çıkmasında destekleyici temel kaynaklardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Durak, 2013). Ancak, çalışanların yöneticileriyle olan iletişimleri örgütlerin performansındaki önemine rağmen, söz konusu iletişim muhalefet biçiminde ortaya çıktığında üstler tarafından çoğunlukla dikkate alınmamaktadır (Kassing, 2005; Ötken ve Ceneci, 2013). Çalışanların muhalefet etmesi temelde değişim gerektiren, değişime zorlayan bir konuşma davranışı olması nedeniyle yöneticileri tarafından iyi karşılanmayabilir (Durak, 2013). Bu durumda yöneticiler önemli düzeyde gücü elinde bulundurdukları için duymak istemedikleri sesi bastırabilirler (Ergün, 2017), onları yok sayabilirler ve cezalandırabilirler (Graham, 1986) ya da Morrison ve Milliken'nin de (2000) ifade ettiği gibi, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkularının olabileceği ve yapılan bu olumsuz bildirimlerin kendilerini beceriksiz ve korunmasız olarak hissetmelerine neden olabileceği için kendi eksikliklerini ortaya çıkaran bilgi ve sorunları görmezden gelebilirler. Ayrıca muhalefet etmek, davranışı gösterenler için de çeşitli olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Kariyerleri mevcut duruma bağlı olanlar, yöneticilerinin misillemeleri ile karşılaşabilir (Argyres ve Mui, 2007), onların nazarında problem çıkaran, sorunlu gibi olumsuz nitelendirmeler ile etiketlenebilir (Ünler vd., 2015; Landau, 2009) ve görmezden gelenebilir ya da cezalandırılabilirler (Kassing, 2008). Muhalefet etmek, bu ve buna benzer riskleri beraberinde getirdiği için dikkatli bir değerlendirmenin neticesinde yapılması gereken karmaşık bir iletişim biçimi olarak görülmektedir (Kassing, 1997, 1998). Yöneticiler ve muhalif olanlar açısından ortaya koyabileceği olumsuz durumlara rağmen, örgütsel muhalefetin hem örgüt içerisinde karar alma süreçlerinin etkinliğini artırabilmesi, düzeltici geri bildirimlerle olası çeşitli sorunların ortaya çıkabileceğinin öngörülebilmesi ve farklı çözüm yollarının düşünülebilmesi, yeni fikir ve süreçler üretilebilmesi bakımından örgütün proaktif bir yapıya bürünebilmesi hem de örgütün demokratikleşmesi ve böylece örgütün büyümesi ve gelişmesine (Kassing, 1997; Kassing, 2002; Kassing ve Armstrong, 2002; Argyres ve Mui, 2007) yapabileceği katkılar düşünüldüğünde önemli bir çalışan davranışıdır. Shahinpoor ve Matt (2007) de, muhalefet etmenin rahatlıkla gerçekleştiği örgütlerin eleştirel düşünme,

öğrenme ve sorgulama becerileri ortaya koymayı teşvik eden bir ortam yarattığını ve böylece daha üretken ve sadık çalışanlar kazandığını ifade etmiştir.

Örgütsel muhalefet, örgütlerde kendiliğinden olmayıp, çalışanları tetikleyen bir olayın yaşanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Redding, 1985). Graham (1986) da, muhalefetin ortaya çıkmasının büyük ölçüde çalışanların ilgili durumlarda kendilerinde sorumluluk duymalarına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin çalışanlara olumsuz davranışlar göstermesi, örgütte verimsizlikle karşılaşılması, örgütsel değişimin yaşanması, görev ve sorumluluk dağılımlarında dengesizlikler ortaya çıkması, kaynak dağılımının adil yapılmaması, performans değerlendirmelerin adaletsiz olması, etik olmayan uygulamalarla karşılaşılması örgütlerde muhalif olmayı tetiklemektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Örgütsel muhalefet de çalışanların bahsedilen bu uygulamalara yönelik olarak uyuşmadığı ve karşı çıktığı durumları ifade etmeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1997). Dolayısıyla çalışanlar mevcut koşullardan memnuniyet duymamakta ve bu durumu açık bir protesto şeklinde ortaya koymaktadırlar. Muhalefet, daha çok ilkesel konularda ilgili yöneticilere yapıcı biçimde geri bildirim sağlamaktadır (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefeti tetikleyici uygulamaların çalışanlarda muhalefet davranışını ortaya çıkarmasında etkili faktörler söz konusudur (Sprague ve Ruud, 1988). Kassing (1997) ilgili faktörleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel olarak sınıflamıştır. Bireysel faktörler, çalışanların özelliklerinin örgütleriyle olan ilişkileri ile ilgilidir (Kassing, 1997). İlgili yazında bireysel faktörlerden çalışanların güçsüzlük duygularının, çatışmadan kaçınma tercihlerinin (Sprague ve Ruud, 1988), iletişimde saldırganlığın, tartışmacılığın (Kassing ve Avtgis, 1999, 2001), iş deneyimi ve örgütsel pozisyonun (Kassing ve Armstrong, 2001; Kassing ve Avtgis, 1999), beş faktör kişilik özelliklerinin (Ötken ve Cenkeci, 2013), kontrol odağının (Kaya, 2016; Kassing ve Avtgis, 2001), örgüt temelli öz saygının (Payne, 2007), tükenmişlik sendromunun (Avtgis vd., 2007), eleştirel düşünme eğiliminin (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018), mesleki değerlerin (Kadı ve Beytekin, 2015) ve mesleki öz yeterliliğin (Bakan vd., 2017) örgütsel muhalefete etkisine yönelik yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Payne (2007) çalışmasında, yüksek seviyede örgüt temelli öz saygıya sahip olanların düşük seviyede örgüt temelli öz saygıya sahip olanlardan daha fazla dikey muhalefet stratejini kullandıklarını ve ayrıca düşük seviyede örgüt temelli öz saygıya sahip olanların yüksek seviyede örgüt temelli öz saygıya sahip olanlardan daha fazla yatay muhalefeti kullandıklarını ortaya koymuştur. İlişkisel faktörler, çalışanların örgütlerinde sürdürdüğü ilişkilerin türleri ve niteliği ile ilgilidir (Kassing, 1997). İlişkisel faktörlerden çalışanların yöneticileriyle yüz yüze etkileşimde bulunmalarının (Sprague ve Ruud, 1988), sorun çıkaran birisi olarak etiketlenme ve ilişkilerin bozulacağı korkularının (Milliken vd., 2003) muhalif olmaya ve olmamaya etkisine yönelik yapılan

çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Glauser'in (1984) çalışmasında, dikey iletişimin başarısı sadece iletişimi başlatanın özellikleri, mesajın konusu ve örgütsel bağlama değil aynı zamanda üst-ast arasındaki ilişkinin niteliğine de bağlı olduğu ifade edilmiştir (aktaran, Milliken vd., 2003). Örgütsel faktörler ise çalışanların örgütlerini nasıl algıladıkları ve örgütleriyle nasıl bir ilişki kurdukları ile ilgilidir (Kassing, 1997). Örgütsel faktörlerden örgüt kültürünün (Kadı ve Beytekin, 2015; Kassing, 2008), ikliminin (Kassing, 2008) ve algılanan adaletin (Kassing ve McDowell, 2008) muhalefet davranışına etkisine yönelik çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Kassing (2000) çalışmasında, çalışanların örgütlerinde daha fazla konuşma özgürlüğünün olduğunu algıladıklarında daha fazla dikey muhalefet ve daha az yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur.

Örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörler çalışanların muhalif ifadelerine katkıda bulunmakla birlikte; temelde muhalefet kararı, belirli bir konuyla ilgili tetikleyici durumdan kaynaklanmaktadır (Kassing, 2008). Örgüt içerisindeki yanlış giden uygulamalara ilişkin karşıt fikirlerin ifade edilmesinde bireysel özelliklerin daha etkili olduğu ifade edilmektedir (Kassing, 1997). Bireysel bir faktör olarak kişisel değerler, bireylerin yaşamlarında değerli olanı belirten davranışsal tercihlerdir (Bardi ve Schwartz, 2003). Schwartz (1994) kişisel değerlerin, bireylerin kişisel yönelimlerini belirlediğini ve herhangi bir seçim kararında etkili olduğunu ifade etmiştir. Başka bir ifade ile gücü yüksek öncelikli bir değer olarak değerlendirenler yaşamlarında güç amaçlı davranacaklardır (Bardi ve Schwartz, 2003). Bu bakımdan değer-davranış ilişkisi bağlamında çalışanların kişisel değerleri muhalefet davranışının ortaya konulabilmesinde bir öncül olabilir.

İlgili yazında örgütsel muhalefetin kişisel değerler ile ilişkisini doğrudan inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak Kadı ve Beytekin'in (2015) 575 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, farklılıklara saygı duyma, kişisel ve toplumsal sorumluluk, şiddete karşı olma ve işbirliğine açık olma alt boyutlarından oluşan mesleki değerler ile örgütsel muhalefet arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel muhalefet, çalışanların bir seslilik davranışı olarak ele alınması halinde örgütsel sessizlik davranışının karşıtı biçiminde de değerlendirilebilir. Bu bağlamda Sakal ve Aytakin'in (2016) çağrı merkezinde çalışan 218 müşteri temsilcisi üzerinde yaptıkları çalışmada, bireysel temel değerler ile kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Örgütteki sorunlu uygulamalarla ilgili olarak üst yönetime zıt görüşlerin yapıcı biçimde dile getirilmesinin çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerine etkisi olabilir. Başka bir deyişle muhalefet etmenin, gönüllük esasına dayalı olarak ahlaki bir yükümlülük (Sprague ve Ruud, 1988) şeklinde ortaya çıkması, çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde etkili olabilir. Psikolojik iyi oluş, kişinin kendisini ve yaşamını değerlendirmesi neticesinde elde ettiği bilgisidir (Ryff vd., 1999). Başka bir

çalışmada ise psikolojik iyi oluş, kişinin kendisini iyi hissetmesinden ziyade iyi yaşaması ve iyi şeyler yapması (Forgeard vd., 2011) şeklinde ele alınmıştır. Bu açıdan bakıldığında muhalefet eden kişi hem kendi ahlaki yükümlülüğünü yerine getirmekte hem de kendi ve örgütünün amacı için mücadele etmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisini incelemektir. Çalışmanın uygulaması, kamu sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonunda ulaşılabilecek bulguların, hem teorik düzlemde hem de pratikte bir seslilik biçimi olan örgütsel muhalefetin öncül ve sonuçlarının ve böylece öneminin anlaşılmasına katkılar sağlayacağı beklenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

### 2.1. Kişisel Değerler

Günümüzde bireyler, varoluşunun amacını bulabilmek için çalışma yaşamında daha çok zamanlarını geçirmekte ve bu süreçte benliklerini koruma ve yaşamın bütünlüğünü sürdürmek için de değerlerine başvurmaktadır (Yarar, 2016). Değerler, bireyler açısından önemli olanı ifade eden motive edici bir yapı olarak görülmekte ve bireyler bu yapıya dayalı olarak eylemleri, nesnelere, olayları algılamaktadır (Schwartz ve Sortheix, 2018). Değerler sahip oldukları özellikler bakımından; i) bir inançtır, ii) motive edici bir güçtür, iii) davranışlara klavuzluk yapar, iv) bir şeyin nispi sıralamasını ortaya koyar ve v) nesne, eylem ve politikaların tercihinde ve durumların değerlendirilmesinde bir ölçüt rolü üstlenir (Bilsky ve Schwartz, 1994).

Değerler ve kişilik kavramları ilişkili olmakla birlikte, değerler bireylerin ne yapmamaları gerektiğini, kişilik ise bireylerin ne yapma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir. Değerler, dış çevreden daha çok etkilenirken, kişilik ise daha içseldir (Mehtap, 2016). Doğuştan gelen kişilik özelliklerinin tersine kişisel değerler, bireylerin yaşamında ya da diğer sosyal kurumların işleyişinde yol gösterici ilkeler olarak tercih edilen eylemlere ilişkin öğrenilmiş inançlardır (Schwartz, 1994; Costa ve McCrae, 1992).

Kişisel değerler, bireylerin yaşamlarında önemli olanın ne olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakımdan çok sayıda olup, birbirinden farklıdır ve aynı zamanda bireyler, değişen önem derecelerinde çok sayıda değere sahip olabilirler (Bardi ve Schwartz, 2003). Değerler konusunda öncü isimlerden olan Rokeach (1973) kişisel değerleri, alternatif davranışlara göre belirli bir davranışın kişisel veya toplumsal olarak tercihinin sürekliliğinde benimsenen inanç şeklinde ifade etmiştir. Dolayısıyla bir inanç olarak kişisel değerler, bireylerin eylemlerini yönlendiren kimliğinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Jamaludin vd., 2016).

Yazında bireylerin değerlerini ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda en çok kabul görmüş olanları Rokeach'in (1973) değerler sistemi, Kahle'nin (1983) değerler listesi ve Schwartz'ın (1992) değerler listesidir (Asil, 2010). Schwartz'ın değer teorisi, 1988 ve 2002 yılları arasında 60'dan fazla ülkede ve her bir ülkede 200'den fazla örnekten toplanan verilerle test edilmiş, yaygın olarak kullanılmış ve geliştirilmiş en iyi değer teorisidir (Schwartz ve Boehnke, 2004). Bu çalışmada da, Schwartz'ın değerler listesi esas alınmaktadır.

Schwartz'ın sisteminde değerler, bireylerin doğuştan itibaren sahip olduğu biyolojik (uyarılma vb.), sosyal etkileşim (iyilikseverlik vb.) ve toplumsal ihtiyaçlarına (uyuma vb.) karşılık geldiği ifade edilmekte ve yeniliğe açıklık/muhafazakârlık ve özgenişletim/özdeşkinlik şeklinde iki temel boyutta değerlendirilmektedir. Bu iki temel boyut altında değerler, on temel kişisel değer olarak ve kendi içinde birbirine dikey 2'li boyutlar şeklinde tanımlanmıştır (Bilsky ve Schwartz, 1994). Yeniliğe açıklık boyutu düşünce, eylem ve duyguların bağımsızlığını vurgularken (uyarılım ve özyönelim); tam zıttı muhafazakarlık ise düzeni, geçmişin korunmasını ve değişime direnci vurgulamaktadır (güvenlik, uyumluluk ve geleneksellik). Özgenişletim boyutu, başkalarının çıkar ve refahını vurgularken (evrenselcilik ve yardımseverlik); tam zıttı özdeşkinlik ise bireyin kendi çıkarını, başarısını ve başkaları üzerindeki baskınlığını vurgulamaktadır (güç ve başarı). Sadece hazcılık değeri hem yeniliğe açıklık hem de özgenişletim boyutunda yer almaktadır (Harcar, 2005). Schwartz'ın kişisel değerler listesi şöyledir (Schwartz ve Bardi, 2001; Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000):

*Güç*: Sosyal statü, saygınlık kazanma, diğer insanlar ve kaynaklar üzerinde egemenlik ya da kontrol kurmaktır (örn. sosyal güç, otorite, zenginlik). *Başarı*: Sosyal standartlara göre gösterilen kişisel başarıdır (örn. başarı, yetenek, iddia, hırs, sözü geçen). *Hazcılık*: Zevk ve kişisel hazlarla ilgilidir (örn. zevk, hayattan memnuniyet). *Uyarılım*: Yaşamda heyecan, yenilik ve mücadele aramakla ilgilidir (örn. cesaret, zengin bir yaşam, heyecan verici bir yaşam). *Özyönelim*: Düşüncede ve eylem seçiminde bağımsız olma, yaratma ve keşfetme ile ilgilidir (örn. yaratıcılık, özgürlük, bağımsızlık, meraklılık, kendi hedeflerini seçme). *Evrensellik*: Anlayışlı ve toleranslı olma, bütün insanların refahını isteme ile ilgilidir (örn. açık fikirlilik, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, dünyada barış ve refah, çevreyle dost olma, çevreyi koruma). *İyilikseverlik*: İnsanların sık sık iletişim halinde olduğu kişilerin refahının korunması ve geliştirilmesidir (örn. yardımsever, dürüst, bağışlayıcı, sadık, sorumlu). *Geleneksellik*: Geleneksel kültür ya da dinin ortaya çıkardığı fikirlere saygı, kişilerine bağlılık ve kabullenmeyi ortaya koyan değerdir (örn. alçakgönüllü, kaderci, dindar, geleneklere saygı, ılımlı). *Uyumluluk*: Başkalarına zararlı olabilecek davranışların, beklentilerin kısıtlanması ve denetlenmesi ile ilgili bir değerdir (örn. nezaket, itaatkar, özdisiplin, ebeveynlere ve yaşlılara saygı ve onları



onurlandırma). *Güvenlik*: Toplumla olan ilişkilerin ve benliğin güvenliği, uyumu ve istikrarına dair bir değerdir (örn. aile güvenliği, ulusal güvenlik, sosyal düzen, temizlik, iyilikseverlik).

## 2.2. Örgütsel Muhalefet ve Kişisel Değerler ile İlişkisi

Örgütlerdeki sorunların çalışanlar tarafından ortaya konulması (seslilik) veya konulamaması (sessizlik) önemli bir araştırma konusu olarak örgütsel davranış yazınında incelenmektedir. Hirschman (1970) çalışanların örgütsel memnuniyetsizliğe bir karşılık olarak örgütten ayrılacakları gibi, seslilik davranışını da tercih edebileceklerini ifade etmiştir. Sonraki çalışmalarda ise Near ve Miceli'nin (1985) çalışanların örgütteki kötü ve yanlış davranışların raporlanması ya da açığa çıkarılması ve kurallara aykırı yasal ve ahlaki olmayan davranış ve eylemlerin sorunu çözebilecek taraflara bildirmesi şeklinde ifade ettikleri bilgi uçurma; Graham'ın (1986) çalışanların dürüstlüklerinin bir gereği olarak örgütteki mevcut politika ve uygulamalara itiraz ederek statükoyu değiştirme çabaları olarak tanımladığı ilkeli örgütsel muhalefet ve Morrison ve Milliken'in (2000) çalışanların örgütsel konu ve sorunlara ilişkin fikir, görüş ve endişelerini bilinçli olarak kendilerinde tutmaları biçiminde ifade ettikleri örgütsel sessizlik gibi seslilik ve sessizlik çalışmaları örgütsel muhalefet kavramının ortaya çıkışında etkili olmuştur (Püsküllüoğlu ve Altınkurt, 2018).

Örgütsel muhalefet, çalışanların içinde buldukları yönetim uygulamalarına ve devam eden politikalara ilişkin olarak karşıt fikir, görüş ve düşüncelerini açıklamasıdır (Kassing, 1998). Dolayısıyla örgütsel muhalefetin açığa çıkması iki temel süreçle mümkündür. Birincisi çalışanın üst yönetimiyle görüş ayrılığına düşmesi, ikincisi ise bu görüş ayrılığını ifade etmesidir (Kassing, 2008).

Çalışanlar Kassing ve Armstrong'un (2002) çalışmalarında bahsettikleri tetikleyici olaylardan birisiyle karşılaşmaları halinde tepkilerini bireysel, ilişkisel ve örgütsel pek çok değişkenin güçlendirmesiyle birlikte (Kassing, 1997) dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet uygulama stratejilerinden (Kassing (1997, 1998) birini seçerek ortaya koymaktadır. Günümüz örgütlerinde de çalışanlar memnuniyetsizliklerini örgüt içindekilerden örgüt dışındakilere kadar ifade edebilmektedir (Avtgis vd., 2007).

*Dikey muhalefet*, çalışanların muhalefetini doğrudan ve aktif biçimde değişimi etkileyebilme ve düzeltebilme yeteneğinde olan üst yönetime ya da bir üst yöneticiye yapmasıdır (Kassing, 1998; Kassing ve Avtgis, 1999). Başka bir ifade ile çalışan yaşadığı bir sorunu, yanlış giden bir eylemi ya da etik olmayan uygulamaları yapıcı bir şekilde çözüme kavuşturabilecek, değişiklik yapabilecek, memnuniyetsizliği ortadan kaldırabilecek olan yöneticilere dile getirmeleridir (Avtgis vd., 2007). *Yatay muhalefet*, çalışanların uygulamalara ilişkin karşıt görüşlerini hiyerarşide dengeleri değiştirebilecekler yerine sorunun çözümünde etkisi olmayacak diğer örgüt üyelerine ifade etmeleridir

(Kassing, 1998). *Yer değiştirmiş muhalefet* ise, çalışanların muhalefet davranışını aile üyeleri, arkadaşları, ortakları gibi örgütün dışındaki taraflara yöneltilmeleridir (Kassing, 1998; Kassing ve Avtgis, 1999).

Değerler, bireyin davranışlarını organize etmesi ve benliğini değerlendirmesinde yararlandığı kriterlerdir (Demirutku ve Sümer, 2010). Değerler, aynı zamanda bireylerin etik ve sosyal sorumlulukları ile de bağlantılıdır (Abdioğlu vd., 2011) ve bireylere davranışların sergilenmesinde önemli bir motivasyon oluşturabilir (Schwartz ve Bardi, 2001). Dolayısıyla değerler, bireylerin tutum ve davranışlarında yol göstericilik ve rehberlik rolü üstlenebilmekte (Çalışkur vd., 2012) ve adeta bireylerin kendi davranışlarında içsel referansları olabilmektedir (Meglino ve Ravlin, 1998). Bu bağlamda muhalefet davranışının ortaya konulma ve uygulanma şekli, değerlere göre değişebilecektir. Yanlış giden örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin karşıt görüşlere sahip bir birey sessizlik içerisine giremez. Vicdani bir gereklilik ve sadakat duygusunun bir sonucu olarak muhalif biçimde bir seslilik davranışı göstermektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007).

Yüksek uyarılımlı bireylerin, yenilikler gerçekleştirme ve karşılaşabilecekleri zorluklarda daha çok mücadele etmeleri, yüksek özyönelimli bireylerin ise düşüncelerini ortaya koymada, eylem ve hedeflerini belirlemede bağımsızlık duyguları nedeniyle muhalefet davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Dolayısıyla yeniliğe açıklıkları yüksek bireyler muhalefet davranışı ortaya koyabilirler.

Yüksek geleneksel yönelimli bireylerin geleneklere bağlı, kaderci ve ılımlı olmaları; yüksek güvenlik yönelimli bireylerin kişisel güvenliğini, mevcut statükoyu ve sosyal ilişkilerin devamlılığını sürdürmeyi ön planda tutmaları, oluşabilecek yeni durumlara karşı olmaları ve yüksek uyumlu bireylerin ise diğerlerinin zararına olabilecek davranışlardan kaçınmaları nedeniyle örgütsel muhalefet davranışı yerine, mevcut durumun devamlılığını sağlama yönünde davranış sergilemeleri beklenmektedir. Dolayısıyla yüksek muhafazakar yönelimli bireyler muhalefet davranışından kaçınabilirler.

Yüksek iyiliksever yönelimli bireylerin dürüst ve sorumluluk sahibi olmaları, yüksek evrensellik yönelimli bireylerin ise açık fikirli, adaletten taraf ve bilgelik sahibi olmalarının bir gereği olarak muhalefet davranışı sergilemeleri olasıdır. Dolayısıyla yüksek özgenişletim yönelimli bireyler örgütlerde muhalefet edebilirler.

Prestij ve statü sahibi olmak, kaynaklar üzerinde kendi lehine denetim sağlamak isteyen yüksek güç yönelimlilerin ve başarı elde etmek için hırslı ve yetenekli bireylerin örgütlerdeki yanlış devam eden uygulamalara ilişkin karşı durması, zıt fikirlerini ifade etmesi birey açısından bağlamsal



faktörlere bağlı olabilir. Başka bir deyişle, yüksek özaşkınlı bireyler için mevcut durumun lehine ya da aleyhine olması, bireyin muhalefet davranışı ortaya koyması ya da koymamasında etkili olabilir. Dolayısıyla muhalefetin uygulama stratejisi değişebilir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında aşağıdaki temel ve alt hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** *Kişisel değerler dikey muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

(**H<sub>1a</sub>:** *Özgenişletim pozitif, H<sub>1b</sub>:* *Yeniliğe açıklık pozitif, H<sub>1c</sub>:* *Özaşkınlık pozitif, H<sub>1d</sub>:* *Muhafazakârlık negatif*)

**H<sub>2</sub>:** *Kişisel değerler yatay muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

(**H<sub>2a</sub>:** *Özgenişletim pozitif, H<sub>2b</sub>:* *Yeniliğe açıklık pozitif, H<sub>2c</sub>:* *Özaşkınlık pozitif, H<sub>2d</sub>:* *Muhafazakârlık negatif*)

**H<sub>3</sub>:** *Kişisel değerler yer değiştirmiş muhalefet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

(**H<sub>3a</sub>:** *Özgenişletim pozitif, H<sub>3b</sub>:* *Yeniliğe açıklık pozitif, H<sub>3c</sub>:* *Özaşkınlık pozitif, H<sub>3d</sub>:* *Muhafazakârlık negatif*)

### 2.3. Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi

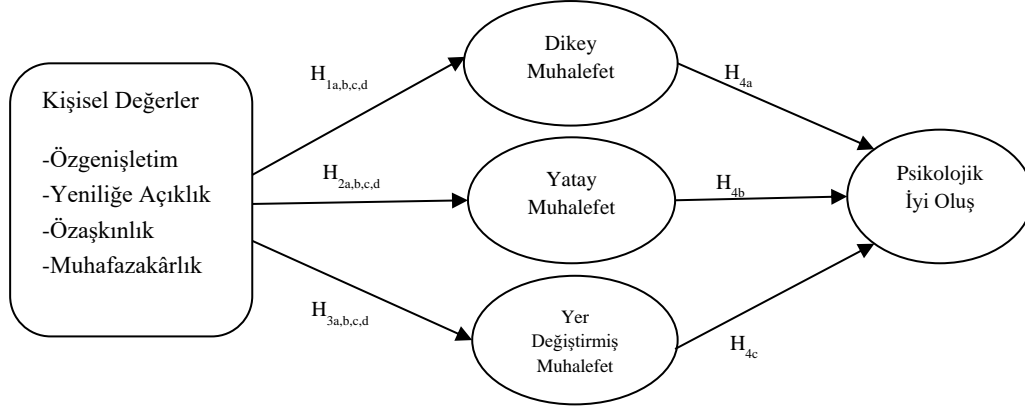
Örgütler açısından önemli konulardan biri, çalışanların performansıdır. Çalışanların görevlerini performanslı biçimde icra etmeleri ise hem bireysel hem de örgütsel faktörlere bağlıdır. Birey bu faktörleri değerlendirerek kendi iyi oluşu ile ilgili bir sonuca ulaşacaktır. Çalışanların psikolojik iyi oluşu, bireysel olarak amaçlı bir yaşama sahip olup olmadığı, amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği, başkalarıyla olan ilişkilerin niteliği ile ilgili olarak hissettikleridir (Ryff ve Keyes, 1995). Psikolojik iyi oluş, çalışanın kendisi ile ilgili öznel deneyimidir (Diener, 1994). Bireyler yapabileceklerine dair kendilerine inaniyorsa, psikolojik iyi oluşları da yükselecektir (Wright, 2005). Bu bağlamda bireylerin amaçlarını gerçekleştirebilmede becerilerine olan inancı (Özkalp, 2009) anlamına gelen öz yeterlilikleri önemli bir psikolojik kaynaktır.

Çalışanların muhalefet uygulamaları içerisinde dikey muhalefet stratejisi, yapısı gereği üst yöneticilere karşı fikirlerin ifade edilmesini gerektirmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışan açısından çeşitli riskleri de beraberinde getirebilir. Dolayısıyla hem sahip olunan karşıt fikrin sunulması hem de sunulması halinde karşılaşılabilecek olası risklerin ortaya çıkabilmesi, bireyin daha fazla amaçlı mücadelesini gerektirmektedir. Çalışanın bu durumda başarılı olması psikolojik iyi oluşunu artırabilir. Bu bağlamda aşağıdaki temel ve alt hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel muhalefet stratejisi psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

(**H<sub>4a</sub>:** Dikey muhalefet pozitif, **H<sub>4b</sub>:** Yatay muhalefet negatif, **H<sub>4c</sub>:** Yer değiştirmiş muhalefet negatif)

Çalışmanın amacı bağlamında örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile olan ilişkilerine yönelik ileri sürülen hipotezleri ele alan araştırmanın modeli Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Süreci

Araştırmanın uygulama evreni olarak, Kocaeli ilindeki kamu sektörü kurumlarının çalışanları seçilmiştir. Kolayda örneklem yöntemiyle ildeki belediyelerde tam zamanlı olarak halen görevde olan evrendeki 1500 kişilik bir örneklem anketler dağıtılmış olup; bunlardan 302 adedinden geri dönüş sağlanmış; 30 adet anket kısmen eksik doldurulması nedeniyle analiz dışı bırakılmış ve böylece nihai örneklem olarak 272 adet olarak ortaya çıkmıştır. Kolayda örneklem yöntemi verilerin kolay, hızlı ve ekonomik elde edilmesi (Haşiloğlu vd., 2015) sebebiyle seçilmiştir. Araştırmaya katılan örneklem % 49’u (133) erkek, % 51’i (139) kadın; % 58’i (158) evli, % 42’si (114) bekar; yaş ortalaması 33,73 (ss.: 10,13); % 16’sı (43) lise; % 69’u (188) üniversite, % 15’i (41) yüksek lisans mezunu; kıdem ortalaması 7,98 yıl (ss.: 7,44) ve % 76’sı (206) personel ve % 24’ü (66) orta kademe yönetici olarak ortaya çıkmıştır.

#### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk kısmını, çalışanların demografiklerine yönelik çeşitli sorular oluşturmaktadır. Anketin ikinci kısmındaki değerlerin ölçümünde 1=Hiç önemli değil, 5=Çok önemli şeklindeki ve üçüncü bölümündeki örgütsel muhalefetin, dördüncü bölümündeki psikolojik iyi oluşun ölçümünde ise, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li likert tipinde hazırlanan ölçeklerden yararlanılmıştır.

Anketin ikinci kısmında çalışanların kişisel değerlerini ortaya koymak için Schwartz'ın değerler listesinden faydalanılmıştır. Kişisel değerler, Schwartz'ın (1994) çalışmasındaki değişkenler kullanılarak belirlenmiştir. Ölçek 10 değerden oluşmaktadır. Bu değerlerden birisi "Güç (maddi zenginlik, sosyal konum ve prestij, insanlar ve kaynaklar üzerinde denetim veya kontrol gücü)" şeklindedir. Asil'in (2010) yaptığı çalışmada, kişisel değerler ölçeğinin güvenilirliği 0,70 olarak hesaplanmıştır.

Anketin üçüncü kısmında çalışanların örgütsel muhalefet algılarını ölçek amacıyla Kassing'in (1998) geliştirdiği 20 ifadeli ve üç boyutlu örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 7 adet ifade ters kodlanmıştır. Ölçek ifadelerinden birisi "Kurumda alınan kararlarla hemfikir olmadıgımda bunu amirime söylerim" şeklindedir. Goldman ve Myers'in (2015) çalışmasında güvenilirlikler dikey muhalefet 0,84, yatay muhalefet 0,78 ve yer değiştirmiş muhalefet 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Anketin son bölümünde ise çalışanların sahip oldukları psikolojik iyi oluşlarını değerlendirmek için Diener ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen ölçekteki 8 ifadeli tek faktörlü bir yapı içeren "Psikolojik İyi Oluş" ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulardan birisi "Arkadaşlıklarım ve sosyal ilişkilerim hayatıma artı şeyler katıyor" şeklindedir. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin ilgili çalışmadaki güvenilirliği 0,87 olarak bulunmuştur.

### 3.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın modeline dair geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerini yapabilmek ve modelin parametrelerini hesaplayabilmek için yapısal eşitlik modeli dahilinde kısmi en küçük kareler (PLS - Partial Least Squares) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS, yapısal eşitlik modeli kapsamında AMOS ve LISREL gibi kovaryans tabanlı klasik yaklaşımlardan farklı olarak, bileşen tabanlı yeni bir yaklaşımı temsil etmektedir. PLS yazında, küçük örneklem büyüklükleri ve son derece karmaşık tahminli modeller için uygun bir analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır (Günsel vd., 2018). Bileşen tabanlı YEM yaklaşımı (PLS), kovaryans tabanlı YEM yaklaşımlarından (AMOS, LISREL gibi) farklı olarak normal dağılım varsayımını da zorunlu kılmamaktadır (Chin, 2001).

## 4. BULGULAR

### 4.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri, SmartPLS istatistik programı ile doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak yapılmıştır. Bir adet muhafazakârlık, ikişer adet dikey ve yatay muhalefet ve üç adet yer değiştirmiş muhalefet değişkenlerindeki soruların faktör yüklerinin düşük çıkması sebebiyle ve içerik geçerliliklerinin de olumsuz şekilde etkilenmeyecekleri değerlendirilerek analizden

çıkarılmıştır. Ölçüm modelinde geriye kalan soruların faktör yükleri 0,56 ile 0,96 arasındadır. Değişkenler için hesaplanan ortalama varyans (AVE) değerleri 0,55 ile 0,82; bileşik güvenilirlik değerleri (CR) 0,82 ile 0,90 ve Cronbach Alfa değerleri ise 0,70 ile 0,88 arasında yer almaktadır (Tablo 1). Dolayısıyla tüm değişkenler için ulaşılan AVE, CR ve Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri, Nunnally'nin (1978) ve Fornell ve Larcker'ın (1981) belirledikleri eşik değerlerini aşmaktadır. Ayrıca değişkenlerin ayırışma geçerliliğini sağlayıp sağlamadıklarını ortaya koymak için de bazı istatistiki değerlere bakılmaktadır. Faktörlerin ayırışma geçerliliği için, her bir faktörde AVE'nin karekökünün, değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 1'deki parantez içindeki değerler ayırışma geçerliliği için bir kanıttır. Ulaşılan istatistiki veriler toplam olarak değerlendirildiğinde, ölçekler tek faktörlük şartını yerine getirmektedir ve yeterli geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahiptir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde, modeldeki dışsal değişkenler olan özgenişletim, yeniliğe açıklık, özaşkınlık, muhafazakârlık, dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefetin hem kendileri hem de içsel değişken olan psikolojik iyi oluş ile aralarında anlamlı ve çift yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür (Tablo 1).

**Tablo 1.** Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa, CR, AVE ve Ayırışma Geçerliliğine İlişkin İstatistikler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Özgenişletim	<b>(.90)</b>							
(2) Yeniliğe Açıklık	,54**	<b>(.82)</b>						
(3) Özaşkınlık	,40**	,57**	<b>(.89)</b>					
(4) Muhafazakârlık	,30**	,42**	,61**	<b>(.90)</b>				
(5) Dikey Muhalefet	,16**	,23**	,19**	,10	<b>(.76)</b>			
(6) Yatay Muhalefet	,15*	,09	,27**	,12	,28**	<b>(.77)</b>		
(7) Yer Değiştirmiş Muhalefet	,23**	,24**	,15*	,11	,08	,29**	<b>(.85)</b>	
(8) Psikolojik İyi Oluş	,03	,29**	,22**	,20**	,49**	,18**	,05	<b>(.74)</b>
Ort.	4,24	4,14	4,55	4,52	3,68	3,57	3,04	3,92
Ss.	,7896	,7495	,6618	,6516	,7271	,7725	1,0371	,6747
$\alpha$	,79	,76	,75	,80	,85	,70	,81	,88
CR	,90	,86	,89	,90	,89	,82	,88	,91
AVE	,81	,68	,80	,82	,59	,60	,72	,55

\*\* .01 seviyesinde korelasyon anlamlıdır. (çift taraflı). \* .05 seviyesinde korelasyon anlamlıdır. (çift taraflı).

## 4.2. Hipotez Testleri

Araştırmanın modelinde beklenen ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını belirlemede SmartPLS programında önyükleyerek yeniden-örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Chin, 1998). Uygulanan söz konusu süreç, orijinal verilerin yerine tesadüfi olarak seçilmiş 5000 alt-örnekleme oluşturmayı kapsamaktadır (Hair vd., 2013). Tesadüfi olarak seçilen her bir alt-örnekleme için yol katsayıları ( $\beta$ ) oluşturulmuş ve t-istatistik değerleri hesaplanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2:** Hipotez Testi Sonuçları

	Yol		$\beta$	t	p	Alt Hipotez	Alt Sonuç
Özgenişletim	→	Dikey Muhalefet	0,05	0,598	0,550	H1a	Desteklenmedi
Yeniliğe Açıklık	→	Dikey Muhalefet	0,20**	2,305	0,021	H1b	Desteklendi
Özaşkınlık	→	Dikey Muhalefet	0,10	1,037	0,300	H1c	Desteklenmedi
Muhafazakârlık	→	Dikey Muhalefet	-0,06	0,680	0,496	H1d	Desteklenmedi
Özgenişletim	→	Yatay Muhalefet	0,10	1,325	0,185	H2a	Desteklenmedi
Yeniliğe Açıklık	→	Yatay Muhalefet	-0,11	1,276	0,202	H2b	Desteklenmedi
Özaşkınlık	→	Yatay Muhalefet	0,32**	3,027	0,002	H2c	Desteklendi
Muhafazakârlık	→	Yatay Muhalefet	-0,08	0,948	0,343	H2d	Desteklenmedi
Özgenişletim	→	Yer Değiştirmiş Muhalefet	0,19**	2,636	0,008	H3a	Desteklendi
Yeniliğe Açıklık	→	Yer Değiştirmiş Muhalefet	0,16*	1,989	0,048	H3b	Desteklendi
Özaşkınlık	→	Yer Değiştirmiş Muhalefet	-0,02	0,171	0,864	H3c	Desteklenmedi
Muhafazakârlık	→	Yer Değiştirmiş Muhalefet	-0,02	0,168	0,872	H3d	Desteklenmedi
Dikey Muhalefet	→	Psikolojik İyi Oluş	0,50**	10,226	0,000	H4a	Desteklendi
Yatay Muhalefet	→	Psikolojik İyi Oluş	0,05	0,752	0,452	H4b	Desteklenmedi
Yer Değiştirmiş Muhalefet	→	Psikolojik İyi Oluş	-0,02	0,191	0,849	H4c	Desteklenmedi

\*p < 0,05. \*\*p < 0,01.

Özgenişletim değeri yer değiştirmiş muhalefet ( $\beta = ,19$ ,  $p < 0,01$ ), yeniliğe açıklık değeri dikey muhalefet ( $\beta = ,20$ ,  $p < 0,01$ ) ve yer değiştirmiş muhalefet ( $\beta = ,16$ ,  $p < 0,05$ ) ve özaşkınlık değeri ise yatay muhalefet ( $\beta = ,32$ ,  $p < 0,01$ ) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Kişisel değerlerin örgütsel muhalefete etkisine yönelik geliştirilen H<sub>3a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>3b</sub> ve H<sub>2c</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Ancak geliştirilen H<sub>1a</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1d</sub>, H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>2d</sub>, H<sub>3c</sub> ve H<sub>3d</sub> hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Dolayısıyla H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Örgütsel muhalefetin sadece dikey muhalefet boyutu psikolojik iyi oluş ( $\beta = ,50$ ,  $p < 0,01$ ) üzerine pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Geliştirilen H<sub>4a</sub> hipotezi desteklenmiştir. Ancak geliştirilen H<sub>4b</sub> ve H<sub>4c</sub> hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Dolayısıyla H<sub>4</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmada ortaya konulan modelin gücü ele alındığında; kişisel değerler dikey muhalefet üzerindeki değişimin % 6'sını ( $R^2=0,06$ ), yatay muhalefet üzerindeki değişimin % 6'sını ( $R^2=0,06$ ) ve yer değiştirmiş muhalefet üzerindeki değişimin % 7'sini ( $R^2=0,07$ ) açıklamaktadır. Araştırma modeli bir bütün olarak ise psikolojik iyi oluşun üzerindeki değişimin % 26'sını ( $R^2=0,26$ ) açıklamaktadır.

Araştırmanın uyum indislerine bakıldığında,  $\chi^2/df$  1.629,28 ile 3'ün altında bir değer ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ise 0,074 ile 0,08'in altında bir değer olarak gerekli eşik düzeylerini karşılamaktadır. NFI (Normative Fit Index) da 0,844 ile 0,80-0,90 arasında iyi kabul edilebilecek bir düzeydedir. Bu sonuçlar, yapısal modelin gerekli kriterleri karşıladığını göstermektedir.

## **5. SONUÇLAR**

Örgütlerde çalışanların yanlış yürüyen politika, uygulama ve süreçlere dair ifade ettikleri zıt fikir ve görüşleri, yaşadıkları memnuniyetsizlikleri yöneticilerin duymaktan memnun olmadıkları bir durum yerine, örgütlerde bir değişim girişiminin başlangıcına fonksiyonel bir kaynak ve düzeltici bir geri bildirim olarak görülmelidir (Hirschman, 1970). Günümüzün rekabetçi iş ortamları dikkate alındığında bu özelliklere sahip çalışanlara, bir başka ifade ile muhalefet davranışı sergileyenlere ihtiyaç söz konusudur (Vakola ve Dimitris, 2005). Dolayısıyla muhalefet davranışını güçlendiren faktörlerin incelenmesi önem arz etmektedir. Muhalefet davranışının ortaya çıkmasında çalışanların bireysel özellikleri bağlamında kişisel değerleri etkili bir bağımsız değişken olabilmektedir. Çünkü bireylerin değerleri tutum ve davranışların ortaya çıkmasında rehberlik rolünü üstlenebilmektedir. Ayrıca muhalefet davranışı icra edebilme, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini etkileyebilmektedir.

Çalışanların sahip oldukları kişisel değerler incelendiğinde, en çok evrenselcilik ve iyilikseverlik alt değerlerinden oluşan özaşkınlık değeri, en az ise hazcılık, uyarılım ve özyönelim alt değerlerinden oluşan yeniliğe açıklık değeri ortaya çıkmıştır. Muhafazakârlık ve özgenişletim değerleri bu iki değer arasında bir ortalamaya sahiptir.

Çalışanların muhalefet stratejileri değerlendirildiğinde ise dikey muhalefet en çok seçilen, yer değiştirmiş muhalefet en az seçilen ve yatay muhalefet ise bu ikisi arasında tercih edilen bir muhalefet stratejisidir. Muhalefet stratejilerinin tercih edilme sıralaması Bakan ve arkadaşlarının (2017) ve Püsküllüoğlu ve Altinkurt'un, (2018) çalışmasındaki sıralama ile uyumludur. Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri ise katılıyorum düzeyindedir.

Çalışmada kişisel değerlerin örgütsel muhalefete etkisine dair ulaşılan temel bulgulardan birisi, özgenişletim değerinin yer değiştirmiş muhalefeti artırdığıdır. Güç ve başarı elde etme yönelimleri



yüksek özgenişletim değerli bireyler, dikey muhalefetin ortaya çıkarabileceği çeşitli riskleri alma yerine ya da sorunu çözebilme gücü olmayanlara karşı fikirlerini ifade ederek olumsuz izlenim yaratmak yerine, muhalefetini örgütün dışındaki bireylere yapabilirler.

Ulaşılan diğer bir bulgu ise yeniliğe açıklık değerinin dikey ve yer değiştirmiş muhalefeti artırmasıdır. Hazcılık, uyarılım ve özyönelimleri yüksek yeniliğe açık bireylerin mücadele etme, yenilik arama, kendi hedeflerini seçme, cesaret sahibi olma gibi alt değerler bakımından güçlü olmaları dikey muhalefet stratejisini seçmelerine neden olabilir. Ayrıca bu bireyler daha çok hazcılık alt değeri nedeniyle yer değiştirmiş muhalefeti seçebilirler. Çünkü hazcılık değeri Schwartz'ın değerler listesinde hem yeniliğe açıklık hem de özgenişletim boyutunda yer almaktadır.

Kişisel değerlerden özaşkınlık ise yatay muhalefet üzerinde etkilidir. Başka insanların çıkarları ve refahının korunması anlamına gelen iyilikseverlik ve evrensellik değerleri bakımından yüksek özaşkın yönelimli bireyler, sahip oldukları karşıt görüşlerini ifade ederek yeni gelişim, değişim ve böylece çeşitli yeni durumlara neden olmak yerine, değiştirebilme gücü olmayanlara yönlendirebilirler.

Çalışmada ulaşılan diğer temel bulgulardan birisi ise, dikey muhalefet boyutunun çalışanların psikolojik iyi oluşlarını pozitif olarak etkilediğidir. Çalışanların örgütlerdeki uygulamalara ilişkin karşıt görüşlerini, özellikle problemi çözebilme, değişim yapabilme pozisyonunda olan yöneticilere ifade etmesi psikolojik iyi oluşlarını artıran temel bir örgütsel davranış konusu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanın amaçlı bir yaşam için mücadele etmesi, kendisi ile ilgili pozitif bir değerlendirme yapmasına yol açabilmektedir. Bu bakımdan dikey muhalefet stratejisini seçmek ve uygulamak, diğer muhalefet stratejilerine göre daha fazla riskleri göze alabilmeyi ve dolayısıyla daha fazla mücadeleyi gerektirmektedir.

Değer-davranış ilişki bağlamında ele alındığında kişisel değerler ve örgütsel muhalefet arasında ortaya çıkan ilişkilerin pratikte insan kaynakları (İK) yöneticileri açısından çeşitli yararları söz konusu olabilir. İK yöneticileri muhalefeti, daha açık olarak dikey muhalefeti ortaya çıkarabilen değerlerin öğrenilmesine yönelik eğitim programları düzenleyebilirler ve bu programların etkilerini çalışanların muhalefet (yapıcı) davranışların düzeyini gözlemleyerek ya da diğer yöneticilerden geri bildirimler alarak ortaya çıkarabilirler. Ayrıca etik olmayan uygulamaların örgüt zararına sonuçlar üretebilmesi (örn. çalışan motivasyonunu düşürme, Albayrak, 2009) nedeniyle, çalışanların bu tür uygulamalarla karşılaşmaları durumunda muhalefetlerini güven duygusu içerisinde ifade edebilmeleri için değerler bakımından güçlendirilmesi gerekmektedir. İK yöneticileri özellikle işe alım süreçlerinde- hem yapılan testlerde hem de mülakatlarda- örgüt için önemli olan değerleri ön plana

çıkarak bu değerler bakımından güçlü çalışanları tercih edilebilirler. Bu bakımdan çalışmanın sonuçları, İK yöneticilerine işe alım süreçlerinde hangi çalışanların istihdam edilebileceğine yönelik katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışma, temelde örgütsel muhalefet davranışının öncüllerinin ve ardıllarının daha iyi anlaşılmasına katkılar sunması yanında, diğer çalışmalarda da olduğu üzere çeşitli kısıtları mevcuttur. Araştırma verileri sadece bir ilin kamu sektöründeki çeşitli kurumların çalışanları ile sınırlıdır. Dolayısıyla çalışmada ulaşılan sonuçlar bu örneklem ile ilgili olup, tüm kamu çalışanları için genellenemez. Bu konularla ilgili olarak sonraki çalışmalarda işe tutkunluğun, örgüt kültürü bağlamında geliştirilmiş rekabetçi değerler yaklaşımının örgütsel muhalefet davranışına etkisi incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H., Büyükkşalvarcı, A. ve İşğüden, B. (2011), "Muhasebe ve finansman öğretim elemanlarının yaşam değeri yönelimlerini oluşturan faktörlerin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Türkiye örneği", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 97-116.
- Albayrak, M. H. (2009), "İşletmelerde etik uygulamalar ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, Denizli.
- Argyres, N. ve Mui, V. (2007), "Rules of engagement, credibility and the political economy of organizational dissent", Strategic Organization, 5(2), 107-154.
- Asil, H. (2010), "Değerler, tüketici etnosentrizmi ve yerli/yabancı markalı ürün tercihi arasındaki ilişkinin incelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. ve Patterson, B. R. (2007), "The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent", Communication Research Reports, 24(2), 97-102.
- 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.
- Bardi, A. ve Schwartz, S. H. (2003), "Values and behavior: Strength and structure of relations", Personality and Social Psychology Bulletin, 29(10), 1207-1220.
- Bilsky, W. ve Schwartz, S. H. (1994), "Values and personality", European Journal of Personality, 8, 163-181.
- Chin, W. W. (1998), "The partial least squares approach for structural equation modeling", Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (2001), "PLS-graph user's guide version 3.0.", C. T. Bauer College of Business, University of Houston, Houston, Texas.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1992), "Four ways five factors are basic", Personality and Individual Differences, 13(6), 653-665.
- Çalışkur, A., Demirhan, A. ve Bozkurt, S. (2012), "Değerlerin belirli meslek alanları ve demografik değişkenlere göre incelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 17(1), 219-236.
- Demirutku, K. ve Sümer, N. (2010), "Temel değerlerin ölçümü: Portre değerler anketinin Türkçe uyarlaması", Türk Psikoloji Yazıları, 13(25), 17-25.
- Diener, E. (1994), "Assessing subjective well-being: Progress and opportunities", Social Indicators Research, 31, 103-157.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. ve Biswas-Diener, R. (2010), "New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings", Soc Indic Res, 97, 143-156.
- Durak, İ. (2013), "Yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyinin genel konuşma nedenlerine etkisi: Üniversitelerde bir araştırma", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 41, 111-136.
- Ergün, H. (2017), "Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi EBE, Denizli.
- Forgeard, M. J. C., Jayawickreme, E., Kern, M. ve Seligman, M. E. P. (2011), "Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy", International Journal of Wellbeing, 1, 79-106.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", Journal of Marketing Research, 18, 39-50.
- Graham, J. W. (1986), "Principled organizational dissent: A theoretical essay", Research in Organizational Behavior, 8, 1-52.
- Goldman, Z. W. ve Myers, S. A. (2015), "The relationship between organizational assimilation and employees' upward, lateral, and displaced dissent", Communication Reports, 18(1), 24-35.
- Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H. ve Hızıroğlu, M. (2018), "Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: The moderating role of networking", Kybernetes, 47(1), 186-207.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2013), "A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)", Thousand Oaks: Sage.

- Harcar, T. (2005), "2000'li yıllarda Amerikan ve Türk yöneticilerinin bireysel yöneticilik değerlerine ilişkin iki kültür arası karşılaştırmaya yönelik bir araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., ve Aydın, O. (2015), "Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri", *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19-28.
- Hirschman, A. O. (1970), "Exit, voice, and loyalty", London/England, Cambridge: Harvard University Press.
- Jamaludin, N. L., Sam, D. L., Sandal, G. M. ve Adam, A. A. (2016), "Personal values, subjective well-being and destination-loyalty intention of international students", *Springerplus*, 5(720), 1-11.
- Kadı, A. ve Beytekin, O. F. (2015), "Okul kültürü ve örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin meslekî değerler aracılığıyla araştırılması", *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- Kahle, L. R. (1983), "Social values and social change: Adaptation to life in America. New York, NY: Praeger.
- 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*, 2, 183-229.
- Kassing, J. W. (2000), "Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent", *Communication Research Reports*, 17, 387-396.
- Kassing, J. W. (2002), "Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies", *Management Communication Quarterly*, 16, 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. (2008), "Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent", *Management Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999), "Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication", *Management Communication Quarterly*, 13, 76-91.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (2001), "Dissension in the organization as a function of control expectancies", *Communication Research Reports*, 18, 118-127.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2001), "Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent", *Communication Research Reports*, 18, 264-273.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002), "Someone's going to hear about this; Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression", *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W. ve McDowell, Z. (2008), "Talk about fairness: Exploring the relationship between procedural justice and employee dissent", *Communication Research Reports*, 25, 1-10.
- Kaya, Ç. (2016), "Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96.
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000), "Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz değer kuramı", *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), 59-76.
- Landau, J. (2009), "When employee voice is met by deaf ears", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 74(1), 4-12.
- Mehtap, Ö. (2016), "Bireysel davranış, kişilik ve değerler", Günsel, A. ve Bozkurt, S. (Ed.), *Örgütsel davranış*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 22-43.
- Meglino, B. M ve Ravlin, E. C. (1998), "Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research", *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003), "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985), "Organizational dissidence: The case of whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Nunnally, J. C. (1978), "*Psychometric theory*", New York: McGraw Hill.
- Ötken, A. B. ve Cenkcı, T. (2013), "Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma", *Öneri*, 10(39), 41-51.
- Özkalp, E. (2009), "Örgütsel davranışta yeni bir boyut: pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 491-498.
- Payne, H. J. (2007), "The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression", *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
- Püsküllüoğlu, E. L. ve Altinkurt, Y. (2018), "Öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, doi: 10.16986/HUJE.2018037422.
- Redding, W. C. (1985), "Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication", *Communication Education*, 34(3), 245-258.
- Rokeach, M. (1973), "The nature of human values", New York: The Free Press,
- Ryff, C. D., Magee, W. J., Kling, K. C. ve Wing, E. H. (1999), "Forging macro-micro linkages in the study of psychological well-being", Ryff, C. D. ve Marshall, V. W. (Ed.), *The self and society in aging processes*, New York: Springer, 247-278.
- Ryff, C. D. ve Keyes, C. L. M. (1995), "The structure of psychological well-being revisited", *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Sakal, Ö. ve Aytekin, İ. (2016), "Bireysel temel değerler örgütlerde sessizlik tutumunu açıklar mı?", *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 1(3), 76-88.
- Schwartz, S. H. ve Boehnke, K. (2004), "Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis", *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255.
- Schwartz, S. H. ve Sortheix, F. M. (2018), "Values and subjective well-being", Diener, E., Oishi, S. ve Tay, L. (Ed.), *Handbook of well-being*, Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Schwartz, S. H. ve Bardi, A. (2001), "Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective", *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32, 268-290.
- Schwartz, S. H. (1992), "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", Zanna, M. P. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994), "Are there universal aspects in the structure and content of human values?", *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007), "The power of one: Dissent and organizational life", *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Sprague, J. A. ve Ruud, G. L. (1988), "Boat-rocking in the high technology culture", *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Ünler, E., Çalışkan, S. ve Durmaz, V. B. (2015), "Ses veriyorum ama güvende miyim? Yönetici tutumunun çalışan sesine etkisi", *Gaziosmanpaşa Üniversitesi 3. Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım, Tokat, 66-70.
- Wright, T. A. (2005), "The role of "happiness" in organizational research: Past, present and future directions", Perrewe, P. L. & Ganster, D. C. (Ed.), *Research in occupational stress and well-being*, Amsterdam: JAI, 4, 225-268.
- Vakola, M. ve Dimitris, B. (2005), "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations*, 27(4-5), 441-458.
- Yarar, B. (2016), "The relationship between personal values, calling and work engagement", Unpublished Master's Thesis, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.