

Karanlık Üçlünün Örgütsel Muhalefete Etkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli

Burak Özdemir¹
Kastamonu Üniversitesi

Esra Atan²
Uludağ Üniversitesi

Öz

Araştırmamın amacı karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaç çerçevesinde 322 beyaz yakalı özel sektör çalışanına kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ölçekler ve kişisel bilgi formu uygulanmıştır. Çalışmada karanlık üçlüyü ölçmek için karanlık üçlü (KÜ-Ö) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, makyavelizm, narsizm ve psikopati boyutlarını içermektedir. Örgütsel muhalefetin ölçümünde ise örgütsel muhalefet ölçeğinden (ÖM-Ö) faydalanılmıştır. Ölçek alt boyutları yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefet olarak belirlenmiştir. Ölçekler için geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu doğrultuda keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, Cronbach Alfa değerleri, açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ve birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinden yararlanılmıştır. Çalışma verilerinden elde edilen bulgular ile araştırmada ortaya konan model sınanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi analizine göre sınanan modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu bulgulanmıştır. Araştırma sonuçları narsizmin dışsal örgütsel muhalefeti negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca psikopatının örgütsel muhalefetin yapıcı açık muhalefet, dışsal muhalefet ve gizli muhalefet boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler

Karanlık üçlü • Narsisizm • Makyavelizm • Psikopati • Örgütsel muhalefet • Yapısal Eşitlik Modeli

1 Yetkilendirilmiş yazar: Burak Özdemir, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Kastamonu. Eposta: bozdemir@kastamonu.edu.tr

2 Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, Bursa. Eposta: hakesatn@hotmail.com

Atf: Özdemir, B. ve Atan, E. (2018). Karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli. *İş Ahlakı Dergisi* 11, 275–298. <http://dx.doi.org/10.12711/tjbe.2018.11.2.0023>

Ricardo'nun rant kuramından hareketle endüstriyel örgüt alanında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerindeki en büyük etkenlerden birinin heterojen kaynakların varlığı olduğu vurgulanmıştır (Barney ve Clark, 2007). Bu vurgu kaynak temelli teori ekseninde ikame edilemez, taklit edilemez, değerli ve nadir kaynaklara sahip örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde diğerlerinden daha başarılı olacağına yöneliktir (Barney, 1991). Nitekim örgütler için başarı yaratan bu kaynaklardan en önemlilerinden biri olan insan sermayesi diğer bir ifade ile insan kaynağı; Saa-Perez ve Garcia Falcon (2002) tarafından değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez oluşu açısından incelenmiştir. İnsan kaynağı örgüte değer katmaktadır çünkü insanlar farklı yetenek ve becerilere sahiptir ve de örgüte olan katkıları farklılık göstermektedir. Yine insan kaynağı nadirdir. Çünkü işgücü piyasasının heterojen oluşu sebebiyle yüksek performansı sağlayacak kişileri bulmak zordur. İnsan kaynağının taklit edilemezliği ise insanların bilgi, yetenek ve deneyimleri açısından en azından kısa vadede kopyalanmasının zorluğundan kaynaklanmaktadır. Dahası insanların işe almındaki yüksek işlem maliyetleri, insan kaynağının bir yerden başka bir yere hareketine ve elde edinimine engel olmaktadır. Son olarak insan kaynağının ikame edilmesi zordur çünkü her insanın farklı çevre ve teknolojilere uyum sağlama kapasitesi aynı değildir. İnsanın bir bağlamda değer yaratabiliyor olması başka alanlarda da değer yaratacağı anlamına gelmez.

Yazında pek çok kez insan kaynağına stratejik ve makro bağlamda yaklaşılmıştır. Böylece örgüt için insan kaynağının önemine vurgu yapılmaya çalışılmıştır. Bununla beraber insan kaynağı alanyazınında hem makro düzeyde hem de mikro düzeyde çalışılmaktadır (Coff ve Raffie, 2015). Esasen her iki düzeydeki yaklaşım örgütlerin nasıl değerli çalışanlara sahip olması gerektiğine yönelik olarak aynı sorunu açıklamaya çalışmaktadır. İnsan kaynağının stratejik bakış açısıyla makro düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir unsuru olduğuna dair şüpheye yer yoktur. Ancak bu makro ölçekteki yaklaşım mikro ölçekte örgüt içerisindeki insan tutum ve davranışlarının incelenmesi gerekliliğini göz ardı etmemelidir. Bunu gerçekleştirirken mikro düzeyde özellikle endüstriyel örgüt psikolojisi örgüt içindeki birey ve gruplar açısından tutumsal ve davranışsal çıktılara odaklanmalıdır. Bu çalışma da insan kaynağına mikro düzeyde yaklaşmakta örgüt içerisindeki bireylerin karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlamaktadır.

Örgüt yazınında örgütsel yaşamın negatif yönlerine olan ilginin arttığı görülmektedir. Sapkın, anormal, güvensiz ya da toksik sıfatlarının (Appelbaum ve Shapiro, 2006; Kanbur ve Kanbur, 2015; Robinson ve Bennet, 1995; Peterson, 2002; Taşçı ve Yalçınkaya, 2015; Özdemir ve Tekin, 2018) sıklıkla yazında işlendiği görülmektedir. Kişiliğin karanlık tarafı da bu artan ilgiden payını almıştır (Spain, Harms ve Lebreton, 2013). Karanlık üçlü kavramı ilk kez Paulhus ve William (2002) tarafından kullanılmıştır. Kişiliğin sosyal açıdan istenmeyen kümelenmiş üç özelliğini; Makyavelizm, subklinik narsisizm ve subklinik psikopatiyi ifade etmektedir (Jonason ve Webster,

2010). Kişilik bozukluğu alanyazınında klinik ve subklinik terimleri sıklıkla karşıtır. Klinik örnekler şu anda klinik veya adli gözetim altında olan bireyleri işaret etmektedir. Subklinik örnekler ise daha geniş topluluk örneklerinde sürekli dağılım ile kendine yer bulmaktadır (Furnham, Richards ve Paulhus, 2013). Makyavelizmi klinik bir sendromdan yani kişisel bir bozukluktan ayrı tutmak gerekir. Makyavelizm, kişisel çıkar, aldatma ve manipülasyonu savunan kişilerarası stratejiler olarak tanımlanmaktadır (Jakobwitz ve Evani 2006). Subklinik narsizm bazen normal narsizm olarak da adlandırılmakta yetki sahibi olmaya eğilimi, takdir görme, dikkat çekme, statü ve itibar arayışını belirtmektedir (Jonason ve ark., 2009). Subklinik psikopatide ise heyecan arama, sorumsuzluk, empati eksikliği, kişilerarası manipülasyon ve antisosyal davranış dürtüleri mevcuttur (Rauthmann ve Kolar, 2012).

Kassing (1998) örgütsel muhalefeti, birinin kendisini örgütün dışında hissetmesi ve örgütü hakkında ihtilafı ve muhalif açıklamalar yapmasını içeren çok aşamalı bir süreç olarak tanımlamıştır. Kassing (1997) örgütsel muhalefetin teorik temellerini örtük kontrol kuramı (theory of unobtrusive control), bağımsız düşünce kuramı (theory of independent-mindedness) ve terk etme-dile getirme-sadakat gösterme modeli (exit-voice-loyalty model of dissatisfaction) üzerine inşa etmiştir. Tompkins ve Cheney (1985) örtük kontrol kuramında örgütsel kontrol mekanizmalarının evrimine odaklanmıştır. Evrim, basit kontrol (kişisel ve keyfi güce dayalı kontrol), teknik kontrol (örgütün fiziksel teknolojisine gömülü, makinelere ve işyerinin fiziki aparatlarına göre tasarlanan kontrol), bürokratik kontrol ve son olarak kendi önerdikleri örtük kontrol olmak üzere dört aşamalıdır. Örtük kontrol, takım çalışması ve koordinasyon, yatay hiyerarşi, yoğun yüz yüze etkileşim, açık yazılı kural ve düzenlemelerin yerini ortak değerler, hedefler, başarı anlayışı ve örgütsel misyona bırakmasını ifade etmektedir. Bu kontrol biçimi ile çalışanlar göze batmayan akılcı bir kontrol ile örtük ama son derece motive edici temel değerlere bağlı biçimde hareket etmektedir. Örgütün değerleri ile bütünleşerek kuramın son yönü olan örgütsel özdeşleşme doğrultusunda örgüt için en iyi olan, yanlı kararları almaktadırlar. Ancak kişisel değer ve görüşler örgütün ki ile farklılaştığında, kurumsal zihniyet ile ilerlememe tercih edildiğinde muhalif düşünce ortaya çıkmaktadır. Gordon ve Infante'nin (1987) bağımsız düşünce kuramı, argümanlarla yönetim kavramını ortaya çıkarmıştır. Bir özgür konuşma geleneğine dayanan Amerikan kültürünün konsensüs ya da yetkiye dayalı yönetim anlayışından ziyade kurumsal diyalektik ile gerçekçi ve tatminkar şekilde örtüşeceği ileri sürülmüştür. Buradan hareketle çalışanların yönetimle çelişkili olan örgütsel faaliyetler hakkındaki görüşlerini dahi paylaşma fırsatı istedikleri ifade edilmiştir. Çünkü onlar konuşma özgürlüğünü besleyen bir makro kültürün üyeleridir. Bu bağlamdaki değerleri kendi örgütleri içinde harekete geçirmek için fırsat arar ve muhalif görüşlerini ifade etmeyi isterler. Son olarak terk etme-dile getirme-sadakat gösterme modeli çalışan muhalefesindeki farklılıkları yorumlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Çalışanlar muhalefeti deneyimledikten ve muhalefeti nasıl ifade edeceklerini değerlendirdikten sonra, gerçek muhalefet stratejilerini dikkate alır-

lar. Bu stratejiler ise terk etme, sadakat ya da dile getirme şeklinde gerçekleşir (Hirschman, 1970). Son olarak, Farrell (1983) modeli genişletmiş ve dördüncü bir strateji olan umursamazlığı öne sürmüştür.

Kassing (1997; 1998) örgütte üç tür muhalefet önermiştir. Açık muhalefet (articulated dissent) etkili örgütsel üyelerle açık ve doğrudan iletişim anlamına gelmektedir. Gizli muhalefet (latent dissent) örgütsel güce sahip üstler yerine, etkisiz izleyicilere (yani iş arkadaşlarına) fikirleri iletmeyi içermektedir. Dışsal muhalefet (displaced dissent) ise dış dinleyicilere (yani arkadaş, aile, önemli diğerleri) eleştiriyi anlatmayı ifade etmektedir. Ayrıca açık muhalefeti çalışanların onaylamadıkları kararları ve yaşadıkları anlaşmazlıkları yöneticilerine çekinmeden iletebildikleri, zıt fikirlerini dile getirdiği sorgulayıcı açık muhalefet ve daha ılımlı gerçekleşen açık muhalefeti ifade eden yapıcı açık muhalefet olarak iki alt boyutta incelemek mümkündür (Kaya, 2016).

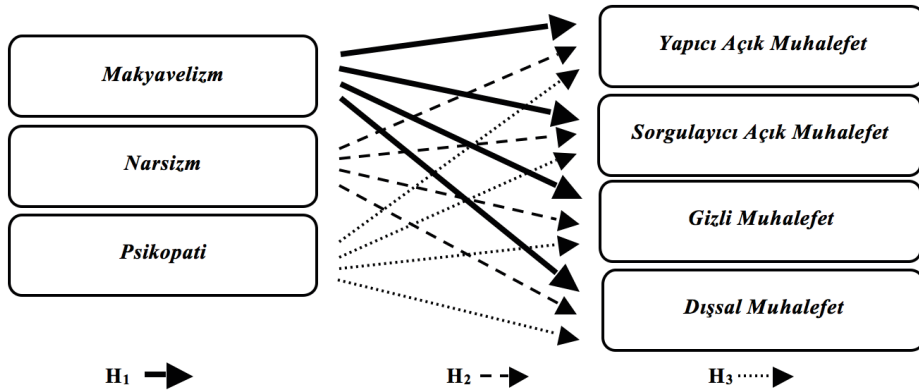
Son otuz yılda örgütsel muhalefete ilişkin bilimsel birikim, çalışanların ne zaman ve kime muhalefet edeceği konusundaki kararlarına birçok faktörün katkıda bulunduğunu göstermektedir (Buckner, Ledbetter ve Payne, 2018; Graham, 1986; Hegstrom, 1990; Kassing, 1997, 1998, 2000a, 2000b, 2002, 2008; Kassing ve Armstrong, 2001, 2002; Kassing ve Avtgis, 1999, 2001; Kassing ve DiCioccio, 2004; Kassing ve MC Dowell, 2008; Kaya, 2016; Ötken ve Cenkçi, 2015). Bunlardan biri de kuşkusuz kişilik özellikleri olarak görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve Avtgis, 2001). De Dreu ve De Vries (2000) örgütsel muhalefete istekliliği etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Bunlardan bir tanesini dışadönüklük olarak belirlemişler ve dışadönüklüğün muhalif olma istekliliğini arttırdığını bulmuşlardır. Ötken ve Cenkci (2013) beş faktör kişilik modelini kullanarak kişilik ile örgütsel muhalefete arasındaki ilişkiyi beyaz yakalı çalışanlar üzerinde araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre sorumlu ve düzenli kişilik özelliklerinin hem yapıcı hem sorgulayıcı açık muhalefette bulunmaktadır. Dışadönüklük yapıcı açık muhalefeti açıklamaktadır. Uyumluluk ve yaratıcılık sorgulayıcı açık muhalefeti negatif etkilemektedir. Duygusal denge ise hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıklamaktadır. Kanbur (2018) bir kamu hastanesindeki 206 doktor ve hemşire üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında narsizmin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örgütsel muhalefet açık örgütsel muhalefet ve gizli örgütsel muhalefet olarak ele alınmıştır. Bu noktada araştırma bulguları narsizmin gizli örgütsel muhalefeti pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ötken ve Cenkçi (2015) çalışmasında sorumluluk, deneyime açıklık ve yumuşakbaşlılık kişilik özelliklerinin açık muhalefeti pozitif etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca dışsal muhalefet ve gizli muhalefet duygusal denge kişilik özelliğinden negatif etkilenmektedir. Dışadönüklük ise dışsal muhalefeti pozitif etkilemektedir. Özsoy ve Ardiç (2017) örgütsel alanda kişilik özelliklerinin çoğunlukla normal kişilik özelliklerine odaklanılarak beş faktör kişilik özellikleri çerçevesinde incelendiğini ve bunun manipülatiflik, bencillik, kendini beğenmişlik, çıkarçılık, duyarsızlık

ve dürtüsellik gibi davranışsal eğilimlerin incelenmesini kısıtladığını belirtmektedir. Bu noktada kişiliğin karanlık yüzünü anlamak için son on yılda hem yerli hem de yabancı yazında çalışmaların sayısının arttığı anlaşılmaktadır (Aydoğan ve Serbest, 2016; Furnham ve ark., 2013; Jonason ve Webster, 2010; McDonald, Donnellan ve Navarrate, 2012; O'Boyle ve ark., 2012; Skeem ve ark., 2011; Schyns, 2015; Özer ve ark., 2016, Özsoy ve ark. 2017). İşte bu çalışma örgütsel muhalefetin kişilik özellikleri ile olan etkileşimini kişiliğin karanlık yüzüne dikkat çekerek incelemekte ve buradan hareketle oluşturulan hipotezler ve araştırmanın kavramsal modeli aşağıda yer almaktadır:

H₁: Makyavelizm, örgütsel muhalefet (yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet, gizli muhalefet, dışsal muhalefet) algısını pozitif yönde etkiler.

H₂: Narsizm, örgütsel muhalefet (yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet, gizli muhalefet, dışsal muhalefet) algısını pozitif yönde etkiler.

H₃: Psikopati, örgütsel muhalefet (yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet, gizli muhalefet, dışsal muhalefet) algısını pozitif yönde etkiler.



Şekil 1. Kavramsal model ve hipotezler.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Nicel bir araştırma olarak yürütülen ve ilişkisel tarama modelinde tasarlanan bu çalışmada değişkenler arasındaki yordayıcı ilişkileri açıklamak için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008).

Örneklem/Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasından kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 322 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Örneklem hacmine karar verilirken Bursa ilindeki özel sektör çalışanlarının sahiplik oranına göre aşağıdaki formül ile hesaplama gerçekleştirilmiştir (Kavak, 2013).

$$n = (Z^2, B, CL) \left(\frac{P \cdot X \cdot Q}{\alpha^2} \right)$$

Bursa ilindeki özel sektör çalışanlarının toplam içerisindeki oranı %4,7 tespit edilmiştir.³ Diğer bir ifade ile ana kitle sahiplik oranı 0,047'dir. Sonuçların %95 güven düzeyinde tutulmak istendiği varsayılarak Z değerinin %95 güven duven düzeyinin tablo değeri olan 1,96; α değerinin ise %5 belirlenmesi durumunda soru kâğıdı sayısı (n) 69 bulunmuştur. Soru kâğıdı sayısında üç bölüm bulunduğu için toplam (en az) örneklem hacmi $69 \times 3 = 207$ 'dir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün en az gözlenen değişken sayısının beş katı olması gerektiği (Gorsuch, 1983; Bryman ve Cramer, 2001) belirtilmektedir. Araştırmada gözlenen değişken sayısı 37 olduğu düşünüldüğünde 322 katılımcıdan sağlanan geri dönüş gerekli istatistiksel analizlerin yapılması için yeterlidir.

Çalışmaya katılanların %46,7'si (137) kadın ve %53,3 (184) erkektir. Yine %42,7'si (137) bekâr, %57,3'ü (184) evlidir. Katılımcıların yaş ortalaması 36,75'dir (S=9,89). Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %0,9'unun (3) lise öncesi, %8,4'ünün (27) lise mezunu, %12,1'inin (39) önlisans mezunu, %49,1'inin (158) lisans mezunu ve %29,5'inin (95) lisanüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama sürecinde kişisel bilgi formu, *Örgütsel Muhalefet Ölçeği* (ÖM-Ö) ve *Karanlık Üçlü Ölçeği* (KÜ-Ö) kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler katılımcılara Google formlar üzerinden oluşturulan link aracılığıyla (<https://goo.gl/forms/FcTyLi11Cwz3I8bM2>) uygulanmıştır.

Araştırmada karanlık üçlünün ölçümünde 12 ifadeden oluşan *Karanlık Üçlü Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek Jonason ve Webster (2010) tarafından yazına kazandırılmıştır. Özsoy ve Ardıç (2017) ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini ortaya koyarak Türkçeye uyarlamasını gerçekleştirmiştir. Türkçeye uyarlanan ölçek, ölçeğin özgün ilk haliyle (psikopati, makyavelizm, narsizm) aynı boyutları kapsamaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi bulgularında Cronbach Alfa katsayıları psikopati alt boyutu için ,73; makyavelizm için ,84 ve narsizm için ,86'dir. Ölçek Türkçeye uyarlanmış haliyle bu araştırmada kullanılmıştır.

Örgütsel muhalefetin ölçümünde 20 ifadeden oluşan *Örgütsel Muhalefet Ölçeği*nden faydalanılmıştır. *Örgütsel muhalefet ölçeği* Kassing (1998) tarafından oluşturulmuştur

3 01.09.2018 tarihinde http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yillikleri adresinden elde edilmiştir.

ve açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefet olmak üzere üç alt boyutu kapsamaktadır. Ölçek, Ötken ve Cencki (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması sonucu dört alt boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet, gizli muhalefet ve dışsal muhalefet olarak adlandırılmıştır (Ötken ve Cencki, 2013). Cencki ve Ötken (2014) çalışmasında ölçeğin dört alt boyuttan oluştuğunu yinelemiştir. Güvenirlik analizi sonuçları yapıcı açık muhalefet (,864), sorgulayıcı açık muhalefet (,776), gizli muhalefet (,664) ve dışsal muhalefet (,768) olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada Ötken ve Cencki (2013); Cencki ve Ötken (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliği keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin yakınsak ve ıraksak geçerlikleri de incelenmiştir. Ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach Alfa katsayısı ve İç Tutarlık Güvenirlik Katsayısı (CR) kullanılarak tespit edilmiştir.

Tablo 1’de karanlık üçlü ölçeğine ait keşfedici faktör analizi ve güvenirlik analizi bulguları yer almaktadır. KÜ-Ö’ye ilişkin KMO örneklem yeterliği katsayısı ,847 ve Barlett Küresellik Testi ($p < ,001$) manidardır. Bu verilere istinaden örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli ve ölçme aracının faktör çıkarmaya uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 1
KÜ-Ö İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Faktörler	Madde	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)			
Karanlık Üçlü (KÜ-Ö)	• Psikopati	-	-	63,640	,851			
		P3	,845	23,717	,849			
		P2	,840					
		P1	,752					
	P4	,728						
	• Makyavelizm	M4	,828	22,617	,822			
		M1	,799					
		M2	,754					
		M3	,651					
		• Narsizm	N2			,769	17,306	,660
			N4			,719		
	N3		,680					
N1	,540							

KMO: ,847; Barlett: 1532,250; $df=66$; $p=0.000 < 0.001$

Tablo 1 incelendiğinde KÜ-Ö’nün alanyazınla uyumlu bir şekilde üç faktöre ayrıldığı görülmektedir. Toplam ifade sayısı 12’dir. KÜ-Ö’ye ilişkin açıklanan toplam varyans %63,64’dür. Faktörlerin güvenirlik düzeyini değerlendirmek için Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Mevcut çalışmada ölçeğin güvenirlik değeri ($\alpha = ,851$) yeterli düzeyde bulunmuştur. Psikopati boyutuna ilişkin değer ,849; Mak-

yavelizm için değer ,822 ve Narsizm için ,660'dır. Herbir faktör boyutu için güvenilirlik değeri yeterli düzeydedir.

Tablo 2'de örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi bulguları yer almaktadır. ÖM-Ö'nün KMO örneklem yeterliği katsayısı ,831 ve Barlett Küresellik Testi ise ($p < ,001$) manidar olarak tespit edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün bu değişkenin ölçümünde ve kullanılmasında yeterli, veri yapısının da faktör çıkarmaya uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 2
ÖM-Ö İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Faktörler	Madde	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
				69,380	,819
Örgütsel Muhalefet (ÖM-Ö)	• Gizli Muhalefet	M17	,859	19,160	,893
		M16	,853		
		M18	,850		
		M19	,796		
	• Yapıcı Açık Muhalefet	M3	,876	18,629	,875
		M4	,872		
		M2	,811		
		M6	,769		
	• Sorgulayıcı Açık Muhalefet	M8	,797	17,171	,783
		M7	,781		
		M9	,741		
		M1	,728		
	• Dışsa Muhalefet	M5	,588	14,420	,842
		M15	,858		
M12		,836			
M14		,792			

KMO: ,831; Barlett: 2599,746; $df = 120$; $p = 0.000 < 0.001$

ÖM-Ö'ye ilişkin keşfedici faktör analizi sonucunda ilk olarak 20 ifadenin dört faktör altında toplandığı, toplam varyansın %62,412 olduğu ve ölçek güvenilirlik değerinin ,778 olduğu görülmüştür. Ancak üç ifade, iki faktör altında toplanması, negatif faktör yüküne sahip olması ve ilgili faktörlere ait olmaması nedeniyle analizden çıkartılmıştır (M10, M11 ve M13). Her bir faktöre güvenilirlik analizi yapıldığında M13 ifadesinin çıkarıldığı birinci faktörün (yapıcı açık muhalefet) güvenilirlik değeri ,65'ten ,87'ye yükselmiştir. M10 ve M11 ifadelerinin çıkarıldığı dördüncü faktörün (dışsal muhalefet) güvenilirlik değeri ise ,70'den ,84'e çıkmıştır. Böylece ifadelerin çıkartıldığı yeni dört faktörlü yapının toplam varyansın %69,380'ini açıkladığı belirlenmiştir. Örgütsel muhalefet ölçeği özellikle yerli yazındaki ölçeklerle benzer şekilde dört faktör altında toplanmıştır. Yerli alanyazın incelendiğinde ölçeğin Türkçe uygulanması sonucunda dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Burada üzerinde durulması gereken nokta açık muhalefet boyutunun daha önce yerli yazınla benzer şekilde yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet olarak ikiye (Kaya, 2016)

ve ölçeğin toplam dört faktöre ayrıldığıdır (Ataç ve Köse, 2017; Ötken ve Cenkeci, 2013). Ölçeğin güvenirlik değeri ($\alpha = ,819$) yeterli düzeydedir. Ayrıca gizli muhalefet boyutuna ilişkin değer ,893 ve sorgulayıcı açık muhalefet boyutu için ,783'dür. Her bir faktör boyutunun güvenirliği yeterli düzeydedir.

Doğrulamalı faktör analizi ile gözlenen değişkenlerin faktör yapısının teori ve önceki ampirik bulgular ile ne derece uyumlu olduğu irdelenmektedir (In"nami ve Koizumi, 2013). Doğrulamalı faktör analizi ölçek boyutlarının onaylanmasında kullanılmaktadır (Bagozzi ve Yi, 2012). Bu doğrultuda keşfedici faktör analizi ile ölçeklere ilişkin belirlenen yapılar doğrulamalı faktör analizi ile onaylanmıştır. Doğrulamalı faktör analizi yapısal eşitlik modellemesinin uyum indekslerine tabiidir. Tablo 3 yapısal eşitlik modellemesinde en sık kullanılan uyum iyiliği indekslerine ait mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum değerlerini içermektedir.

Tablo 3
Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Değerleri ¹	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri ²
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.80 \leq GFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.80 \leq CFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.80 \leq NFI \leq .95$
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.80 \leq TLI \leq .95$
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .10$

¹(χ^2/df , RMSEA* Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Muller, 2003, s. 52; NFI, GFI, CFI, TLI* Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s. 58), ²(χ^2/df , GFI, TLI* Simon ve ark., 2010, s. 239; RMSEA* Marsh, 2012, s. 785; CFI* Kline, 2011, s. 208; NFI* Hooper ve ark., 2008, s. 55)

Araştırmada ölçüm modellerine ilişkin bulgular Tablo 3 doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bundan sonraki ilk aşama ölçeklere doğrulamalı faktör analizlerinin gerçekleştirilmesidir. Doğrulamalı faktör analizlerine ait bulgular Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4
Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları

Uyum Değerleri	X2/df	RMSEA	GFI	CFI	NFI	TLI
KÜ-Ö Uyum Değerleri	3,297 (p<,001)	,085	,924	,921	,892	,898
ÖM-Ö Uyum Değerleri	1,969 (p<,001)	,055	,930	,962	,927	,954

Tablo 4'te ölçeklere ilişkin doğrulamalı faktör analizi bulguları incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmektedir. Tablo 5 ölçeklerin açıklanan toplam varyans (AVE) ve İç Tutarlık Güvenirlik (CR) katsayılarını göstermektedir.

Tablo 5
KÜ-Ö ve ÖM-Ö Açıklanan Toplam Varyans ve İç Tutarlık Güvenirlik Değerleri

KÜ-Ö	AVE	CR	ÖM-Ö	AVE	CR
Makyavelizm	,56	,83	Gizli Muhalefet	,68	,89
Narsizm	,36	,69	Yapıcı Muhalefet	,65	,88
Psikopati	,58	,85	Sorgulayıcı Muhalefet	,44	,79
			Dışsal Muhalefet	,66	,84

Tablo 5, her iki ölçeğin yakınsak geçerlikleri için AVE ve CR değerleri kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca faktörleri oluşturan tüm maddeler manidardır ($p < ,001$). Ölçeklerin CR katsayıları ölçekler için yüksek güvenilirlik düzeyini göstermektedir. Bunun yanı sıra İraksak geçerlik hesaplanmasında AVE değerlerinin kareköklerinin gizil değişkenler arasındaki ilişki katsayılarından daha yüksek olması gerekliliği vurgulamaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu doğrultuda Tablo 6, ÖM-Ö ve KÜ-Ö'nün iraksak geçerliliğine ilişkin bulguları ortaya koymaktadır.

Tablo 6
Gizil Değişkenler Arasındaki İlişki Katsayıları ve AVE Değerlerinin Karekökleri

KÜ-Ö	<i>Makyavelizm</i>	<i>Narsizm</i>	<i>Psikopati</i>	
<i>Makyavelizm</i>	75*			
<i>Narsizm</i>	66	60*		
<i>Psikopati</i>	53	35		76*
*Ave karakök değeri				
ÖM-Ö	<i>Gizli Muh.</i>	<i>Yapıcı Muh.</i>	<i>Sorgulayıcı Muh.</i>	<i>Dışsal Muh.</i>
<i>Gizli Muh.</i>	82*			
<i>Yapıcı Muh.</i>	,35	80*		
<i>Sorgulayıcı Muh.</i>	,04	,16	66*	
<i>Dışsal Muh.</i>	52	,31	,28	81*

*Ave karakök değeri

Tablo 6 incelendiğinde ölçeklere ait alt boyutların Ave değerlerinin kareköklerinin diğer alt boyutlar ile olan korelasyonlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla her iki ölçek için de iraksak geçerlikler kanıtlanmıştır.

Veri Analiz Teknikleri

Araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığını incelemek amacıyla normallik testi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada incelenen değişkenlerin dağılımlarının biçimlerini ortaya çıkarmak, onların yapısının anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Bu dağılımların biçimlerinin anlaşılmasında çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) hesaplamaları kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu değerlerin -2 ile +2 arasında yer alması normal dağılıma işaret etmektedir (George ve Mallery, 2010).

Araştırmada kullanılan karanlık üçlü kişilik özelliklerinin ölçümlerine ilişkin normallik testi sonuçları değerlendirildiğinde çarpıklık (,324) ve basıklık (-,445) değerlerinin -2 ile +2 arasında bulunduğu görülmektedir. Buradan hareketle karanlık üçlü faktörünün alt faktörleri ile birlikte normal dağıldığı kabul edilmiştir. Örgütsel muhalefet ölçümlerine ilişkin normallik testi sonuçları Skewness (,386) ve Kurtosis (,088) değerlerinin de uygun aralıkta olduğu belirlenmiş ve örgütsel muhalefet faktörünün alt faktörleri ile birlikte normal dağıldığı kabul edilmiştir. Alanyazındaki çalışmalar baz alınarak ve araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan kavramsal modelin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

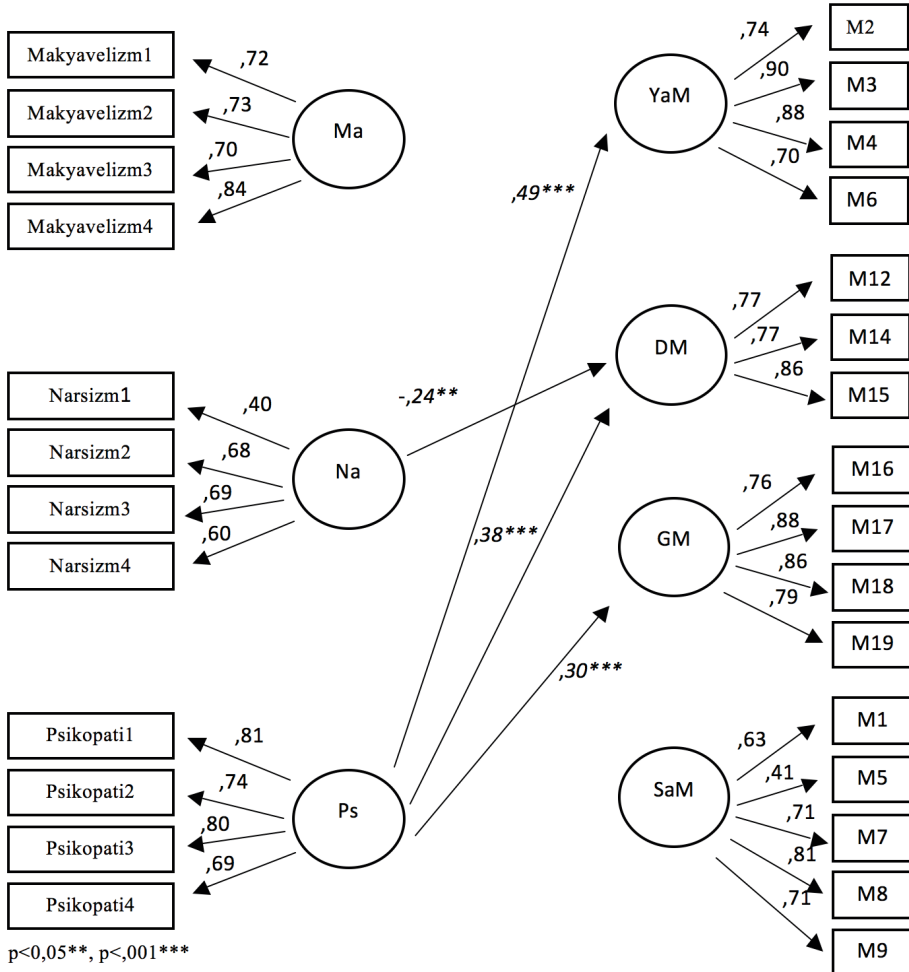
Bulgular

Çalışmada bundan sonraki aşama yapısal modelin analiz edilmesidir. Yapısal modele ilişkin ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7
Yapısal Modele İlişkin Bulgular

	X2/df	RMSEA	GFI	CFI	NFI	TLI
Model Uyum Değeri	2,280 ($p = 0,00$)	,063	,856	,897	,832	,884

Yapılan analizler sonucunda $p = 0,00$ değeri, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Hesaplanan uyum indeksi değerleri incelendiğinde; modelin verileri açıklamak için kabul edilebilir seviyede uyum değerlerine sahip olduğu gözlenmektedir. Şekil 2 değişkenler arasındaki ilişkilerin yol diyagramını ve standarde edilmiş regresyon katsayılarını göstermektedir.



Şekil 2. Değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yol diyagramı.

Cohen'e (1988) göre etki büyüklüğü ,1'e kadar küçük etkiyi, ,3'e kadar orta derece etkiyi ve ,5'e kadar ise büyük etkiyi ifade etmektedir. Tablo 8'den hareketle örgütsel muhalefet alt boyutlarını etkileyen karanlık üçlü alt boyutları için hesaplanan regresyon katsayılarının istatistiksel anlamlılığına ilişkin hipotezler değerlendirilebilir. Bu çerçevede Tablo 8 hesaplanan standardize edilmiş regresyon katsayılarını göstermektedir.

Tablo 8
Yapısal Modele İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Bağımlı D.		Bağımsız D.	Std. Reg. Katsayısı	Std. Hata	P değeri
Yapıcı Açık Muhalefet	<---	Makyavelizm	-,204	,127	,058
Dışsal Muhalefet	<---	Makyavelizm	,106	,148	,342
Gizli Muhalefet	<---	Makyavelizm	,106	,132	,328
Sorgulayıcı Muhalefet	<---	Makyavelizm	-,064	,115	,585
Yapıcı Açık Muhalefet	<---	Narsizm	-,177	,156	,083
Dışsal Muhalefet	<---	Narsizm	-,242	,187	,026**
Gizli Muhalefet	<---	Narsizm	-,072	,163	,483
Sorgulayıcı Muhalefet	<---	Narsizm	-,035	,141	,749
Yapıcı Açık Muhalefet	<---	Psikopati	,486	,090	***
Dışsal Muhalefet	<---	Psikopati	,384	,100	***
Gizli Muhalefet	<---	Psikopati	,298	,088	***
Sorgulayıcı Muhalefet	<---	Psikopati	-,075	,073	,364

$p < 0,05^{**}$, $p < ,001^{***}$

Tablo 8 incelendiğinde karanlık üçlünün narsizm boyutunun örgütsel muhalefetin dışsal muhalefet boyutunu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve negatif yönde (-,242) etkilediği görülmektedir. Psikopati boyutu ise örgütsel muhalefetin yapıcı açık muhalefet, dışsal muhalefet ve gizli muhalefet boyutlarını $p < ,001$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde (,486; ,384 ve ,298) etkilemektedir. Ayrıca karanlık üçlünün makyavelizm boyutunun örgütsel muhalefetin hiçbir alt boyutunu etkilemediği görülmektedir. Bu doğrultuda veri setinin bütününe uygulanan analiz sonuçları, narsizmin dışsal muhalefeti negatif yönde, psikopatinin ise yapıcı açık muhalefet, dışsal muhalefet ve gizli muhalefeti pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Yani Hipotez 1 ve hipotez 2 reddedilirken hipotez 3 kabul edilmiştir.

Tartışma

Bu çalışma ile hem yerli hem yabancı yazında son yıllarda dikkat çeken iki kavram ve bunların birbirleri ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Kişilik özellikleri uzun zamandır çalışılan bir kavram olmasına karşın daha çok beş faktör kişilik modeli üzerinde

araştırılmış ve kişiliğin olumsuz yönleri ikinci planda kalmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel muhalefet kavramı yazında dikkat çekici başka bir kavramdır. Aslında kavram ilk olarak negatif bir örgütsel davranış havası uyandırmaktadır. Ancak daha detaylı incelendiğinde uyandırdığı olumsuzluk algısına rağmen kavramın olumlu yönde bir anlam taşıdığı da anlaşılmıştır. Bu bağlamda muhalefet olgusu örgüt içerisinde çalışanın kendini ifade edebilmesinden tutun örgüt içerisinde demokrasi algısını ya da örgütsel adalet algısını hissetmesi ve hatta bu sebeplerle motivasyon artışına kadar gidebilmektedir. İşte bu çalışma da son yollarda dikkat çeken bu iki kavram üzerinden öncelikle ölçeklerinin keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizleri, yakınsak ve ıraksak geçerliklerini kanıtlayarak ikili arasındaki etkileşimi ortaya koymayı ve yazına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu çerçevede gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları göstermektedir ki narsizm dışsal örgütsel muhalefeti negatif etkilemektedir. Araştırma hipotezlerinden beklenen narsizmin örgütsel muhalefeti pozitif yönde açıklaması olmuştur. Narsist kişilik özelliği kendiyi övünmeyi diğerlerinden kendini üstün görmeyi (Ertekin ve Yurtsever, 2001) işaret etmektedir. Dışsal örgütsel muhalefet ise daha çok örgütte olup bitenler hakkında aileye ya da yakın kişilere yakınmayı içermektedir. Narsist bir karakter açısından düşünüldüğünde esasen kendini beğenmiş bir kimsenin çalıştığı ortamı başkalarına kötüleyerek kendini küçük düşürmesi pek de beklenen bir davranış olmayabilir. Psikopati kişilik özelliği irdelendiğinde kendi istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme arzusunda olan, kaygı ve korkusu olmayan, cezalandırma tehdidine karşı neredeyse tamamen kayıtsız kalan, suçluluk ve utanç duygusunu önemsemeyen ve genellikle çevresindekilere muhalefet eden bireylerin tanımlandığı (Aydoğan ve Serbest, 2016) görülür. Yapıcı açık muhalefette üstlere karşı muhalif olma, dışsal muhalefette aile ve yakın çevreye örgüt hakkında muhalif olma ve gizli muhalefette ise iş arkadaşlarına karşı örgüt hakkında muhalif olma durumu söz konusudur. Bu bağlamda bulgular psikopatiye ait özellikler göz önüne alındığında anlam kazanmaktadır. Bunun yanı sıra Ötken ve Cenkçi (2015) duygusal dengenin hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde etkilediğini bulgulamıştır. Bu bulgu duygusal dengenin psikopati kişilik tarzında bulunmayan bir özellik olduğu düşünüldüğünde araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Çünkü psikopati hem dışsal hem gizli muhalefeti pozitif yönde etkilemiştir.

Kaynak temelli teori ekseninde çalışanların çok az beceriye sahip olma ya da ayrılma arzusu olmadığı sürece, firmanın insan sermayesi temelli avantajlarını sürdürülebileceği belirtilmektedir. Çünkü çalışanlar firmanın mülkiyetinde değildir ve tamamen kontrol edilemez. Dolayısıyla, diğer gayrimenkullerden farklı olarak (örneğin bir mülk, benzersiz bir firma kültürü veya patentli bir teknoloji gibi) çalışanlar firmadan çıkmayı (çoğu zaman gerçekleşir) tercih edebilir. İnsan sermayesi firmanın rekabet avantajının kaynağı olduğunda, çalışanların devir hızı problem arz etmektedir. Bu nedenle işini bırakmak isteyen çalışanlar değerli bilgileri odak firmanın ra-

kibine aktarabilmektedir (Coff ve Raffee, 2015). Özetle insan sermayesinin makro bağlamda olduğu kadar mikro bağlamda araştırılması da önemlidir. Karanlık kişilik özellikleri çalışanların kendi menfaatlerine dayalı, benmerkezci ve duyarsız kişilik özelliklerine işaret etmektedir. Bu kişilik özelliklerine sahip kimseler ile çalışmak zaten firma bilgisinin transferi için tehditkâr niteliklidir. Üzerine örgütsel muhalefet ile birleştiğinde daha da tehlikeli olabilir. Olumsuz bir çerçeveden bakıldığında bu kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete yönelik etkisi çalışanların örgütten soğuma ve işten ayrılma niyetine işaret edebilir. Bu durum değerli bilgilerin çalışanların kendi menfaatleri doğrultusunda ileride örgütün aleyhine kullanabileceği sonucunu doğurabilir. Araştırma bu yönüyle karanlık üçlü ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkileri incelemesi açısından önemlidir.

Bu çalışmanın en büyük kısıtlarından biri hipotezlerinin yapısal eşitlik modeli ile test edilmesidir. Aslında bu bir taraftan çalışmanın en güçlü yanı olarak da belirtilebilir ama sonuçta bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca çalışmada örneklem olarak Bursa ilinde çalışan beyaz yakalı iş görenler seçilmiştir. Bu durum araştırmanın bir diğer önemli kısıtıdır. İleriki çalışmalar için ise yeni örneklemelerde araştırma modelinin test edilmesine fırsat yaratmaktadır. Çalışma ile kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi incelenirken örgütsel muhalefetin negatif olduğu kadar pozitif bir örgütsel davranış algısı da uyandırabileceği anlaşılmıştır. Bu açıdan düşünüldüğünde kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgüt kültürü, örgütsel iklim, örgüt yapısı gibi bileşenlerin rolünü araştırmak veya çalışanların işten ayrılma niyetine etkisini incelemek ileri ki çalışmalar için faydalı olacaktır.

Extended Abstract

The Effect of the Dark Triad on Organizational Dissent: A Structural Equation Model*

Burak Özdemir¹
Kastamonu University

Esra Atan²
Uludağ University

Abstract

The aim of the research is to investigate the effects of dark personality traits on organizational dissent. In the framework of this aim, 322 white-collar private-sector employees have been applied scales and a personal information form. The Dark Triad Scale (DT-S) is used in the study for measuring the dark triad. The scale contains the dimensions of Machiavellianism, narcissism, and psychopathy. The Organizational Dissent Scale (OD-S by Kassing; Turkish adaptation by Ötken and Ceneci) has been utilized in measuring organizational dissent. The sub-dimensions of the scale have been determined as constructive articulated dissent, questioning articulated dissent, latent dissent, and displaced dissent. Validity and reliability analyses have been performed for the scale. Exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha values, values for the average variance explained (AVE), and values for the compound reliability (CR) have been utilized in this context. The findings obtained from the study data and model that emerged in the research have been tested. The goodness-of-fit indexes for the model, tested in accordance with the structural equation modeling analysis, have been detected to be acceptable. The research results reveal narcissism to negatively impact displaced organizational dissent. In addition, psychopathy has been shown to positively and significantly affect the following sub-dimensions of organizational dissent: constructive articulated dissent, latent dissent, and displaced dissent.

Keywords

Dark triad • Narcissism • Machiavellianism • Psychopathy • Organizational dissent • Structural Equation Model

* This is an extended abstract of the paper entitled “Karanlık Üçlünün Örgütsel Muhalefete Etkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli” published in *Turkish Journal of Business Ethics*.

Manuscript received: October 22, 2018 / **Accepted:** December 25, 2018 / **OnlineFirst:** December 30, 2018.

1 **Correspondence to:** Burak Özdemir, International Trade and Logistics Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kastamonu University, Kastamonu Turkey. Email: bozdemir@kastamonu.edu.tr

2 Management and Organization Doctorate Programme, Institute of Social Sciences, Uludağ University, Bursa Turkey. Email: hakesatn@hotmail.com

To cite this article: Özdemir, B., & Atan, E. (2018). The effect of the dark triad on organizational dissent: A Structural Equation Model. *Turkish Journal of Business Ethics*, 11, 275–298. <http://dx.doi.org/10.12711/tjbe.2018.11.2.0023>

In the literature on management and organization, interest in the negative aspects of organizational life has increased (Robinson & Bennet, 1995; Peterson, 2002; Appelbaum & Shapiro, 2006). The dark side of the personality has also taken its share of this increased interest (Spain et al., 2013). The concept of the dark triad was first used by Paulhus and Williams (2002) and has three clustered characteristics of the personality that are socially undesired (the dark triad): Machiavellianism, subclinical narcissism, and subclinical psychopathy (Jonason & Webster, 2010). Machiavellianism is defined as interpersonal strategies that defend self-interests, deception and manipulation (Jakobwitz & Evani, 2006). Subclinical narcissism indicates tending to have authority, status, and reputation; being appreciated; and garnering attention (Jonason et al., 2009). Additionally, for subclinical psychopathy, excitement seeking, irresponsibility, lack of empathy, interpersonal manipulation and antisocial behaviors can also be exhibited (Rauthmann & Kolar, 2012).

Kassing (1998) defined organizational dissent as a multi-stage process that expresses the conflicts and contradictory thoughts resulting from the experience of feeling apart from one's organization. Kassing (1997, 1998) suggested three types of dissent in organization. Articulated dissent involves stating dissent directly and openly to superiors. Latent dissent includes conveying the ideas to ineffective audiences (i.e., colleagues) rather than those at the top with organizational strength. Displaced dissent expresses criticism about the organization to external listeners (i.e., friends, family, significant others). Moreover, articulated dissent can be analyzed in two sub-dimensions: constructive articulated dissent and questioning articulated dissent. In questioning articulated dissent, employees convey their disagreements and opposing thoughts to their managers without hesitation. In constructive articulated dissent, however, this is actualized more moderately (Kaya, 2016).

In the last 30 years, the scientific accumulation of organizational dissent has demonstrated many factors to contribute to the decision about when and to whom employees will dissent (Graham, 1986; Hegstrom, 1990; Kassing, 1997, 1998, 2000a, 2000b, 2002; Kassing & DiCioccio, 2004; Kassing & McDowell, 2008; Ötken & Cenççi, 2015; Buckner et al., 2018). Undoubtedly, one of these factors is considered to be personality traits (De Dreu, 2000, Kassing & Avtgis, 1999, 2001; Ötken & Cenççi, 2013, 2015). This research investigates the interactions between the dark side of the personality and organizational dissent. The dark side of the personality has been examined with regard to the dark triad. Moreover, organizational dissent has been examined in terms of constructive articulated dissent, questioning articulated dissent, latent dissent, and displaced dissent. Hence, the hypotheses based on the listed previous empirical studies are as follows:

- H₁: Machiavellianism positively affects perceived organizational dissent (constructive articulated dissent, questioning articulated dissent, latent dissent, displaced dissent).
- H₂: Narcissism positively affects perceived organizational dissent (constructive articulated dissent, questioning articulated dissent, latent dissent, displaced dissent).
- H₃: Psychopathy positively affects perceived organizational dissent (constructive articulated dissent, questioning articulated dissent, latent dissent, displaced dissent).

The sample of the research is composed of 322 white-collar employees who had been contacted from private-sector firms in the city of Bursa using the convenience sampling method. The sample size has been stated as needing to be at least five times the number of observed variables (Gorsuch, 1983, Bryman & Cramer, 2001). The number of variables in the research is 37, and receiving responses from 322 people is considered sufficient for performing the statistical analysis.

In the data collection process, a personal information form, the Dark Triad Scale (DT-S) and the Organizational Dissent Scale (OD-S) have been used. The DT-S was developed by Jonason and Webster (2010), and the Turkish adaptation performed by Özsoy & Ardiç (2017) has been used in this research. The OD-S, developed by Kassing (1998), has been utilized for measuring organizational dissent. The scale was adapted to Turkish by Ötken & Cenkci (2013; Cenkci & Ötken, 2014). As a result of the adaptation process, four sub-dimensions emerged. In this research, the Turkish adaptation of the OD-S has been used.

Exploratory factor analysis has been used to determine the factor structures of the DT-S and OD-S. The DT-S is split into three factors in accordance with the literature. It has a KMO value of .847, and Barlett's test value ($X^2 = 1532,25$) is significant ($p < 0.001$). The three factors explain 63.64% of the total variance. Cronbach's alpha for the reliability of scale is .851. The OD-S is gathered under four factors, similar to the literature. The point that needs to be emphasized here is that articulated dissent is divided into two dimensions: constructive articulated dissent and questioning articulated dissent (Kaya, 2016); the scale is divided into a total of four factors (Ataç & Köse, 2017; Ötken & Cenkci, 2013). The KMO value for the scale is .831, and Barlett's test value ($X^2 = 2599,746$) is significant ($p < 0,001$). The four factors explain 69,38% of the total variance. Cronbach's alpha for the scale is .819, which shows it to be a reliable measurement tool.

After conducting the exploratory factor analysis to examine the factor structure, confirmatory factor analysis was then performed to test the measurement model. Confirmatory factor analysis was performed using the factor structure obtained in the exploratory factor analysis. The results of the confirmatory factor analysis show the

goodness-of-fit indices for DT-S ($X^2/df = 3.297$; $RMSEA = .085$; $GFI = .924$; $CFI = .921$; $NFI = .892$; $TLI = .898$) and OD-S ($X^2/df = 1.969$; $RMSEA = .055$; $GFI = .930$; $CFI = .962$; $NFI = .927$; $TLI = .954$) to be at acceptable levels (Marsh, 2012; Hooper et al., 2008; Simon et al., 2010). After assessing the factor loadings and goodness-of-fit values, the average variance extracted (*AVE*) and compound reliability (*CR*) have been evaluated for DT-S and OD-S. The *AVE* values for DT-S (Machiavellianism = .56; Narcissism = .36; Psychopathy = .58), *AVE* values for OD-S (latent dissent = .68; constructive articulated dissent = .65; questioning articulated dissent = .44; displaced dissent = .66), *CR* values for DT-S (Machiavellianism = .83; Narcissism = .69; Psychopathy = .85), and *CR* values for OD-S (latent dissent = .89; constructive articulated dissent = .88; questioning articulated dissent = .79; displaced dissent = .84) are all satisfactory (Fornell & Larcker, 1981). These results provide evidence of convergent and divergent validity (Fornell & Larcker, 1981).

The structural model was tested after the measurement model. The goodness-of-fit indices show the proposed structural equation model to have good model-data fit. Hence, most indices are in the range of the recommended values ($X^2/df = 2.280$; $RMSEA = .063$; $GFI = .856$; $CFI = .897$; $NFI = .832$; $TLI = .884$). Paths in the structural model have been examined as well as the predictions for the parameters. Based upon the empirical results for the model, H_1 and H_2 have been rejected while H_3 is supported. Results show narcissism to affect displaced dissent significantly ($p < 0.05$) and negatively (-0.242). Psychopathy, on the other hand, significantly affects constructive articulated dissent (.486), displaced dissent (.384), and latent dissent (.298; $p < 0.001$). Moreover, Machiavellianism doesn't affect organizational dissent.

This research contributes to the literature within the perspective of resource-based theory. Theory has macro-levels of analysis in the management and organization literature. However, this research draws attention to the micro-side of the theory and attempts to explain its hypothesis. For this purpose, the research aims to investigate the effect of the dark triad on organizational dissent. Research results show narcissism to affect displaced organizational dissent negatively. Psychopathy has also been determined to influence constructive articulated dissent, displaced dissent, and latent dissent positively.

Resource-based theory suggests that firms must create imitation barriers for sustainable competitive advantages. One of the most important resources for this is human capital, but human capital is risky as it can be transferred easily; it is unstable for the firm unlike other capitals like culture, machines, or plants. As such, firms have to manage their human resources for sustainable competitive advantage. Within this process investigating employees' personality characteristics and their dissent in organization is fundamental. If employees have a dark side to their personality and organizational-dissent behaviors, leaving the organization will be much easier

for them. In the end, this could result from a broken imitation barrier and loss of sustainable competitive advantage.

Kaynakça/References

- Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 14–20.
- Ataç, L. O. & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117–132.
- Aydoğan, E. & Serbest, S. (2016). İş yerinde karanlık üçlü: Bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 101, 97–121.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows*. New York, NY: Routledge.
- Buckner, M. M., Ledbetter, A. M., & Payne, H. J. (2018). Family communication patterns as predictors of organizational dissent: A replication study. *Communication Studies*, 69(3), 326–335.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cencki, A. T., & Ötken, A. B. (2014). *Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention*. 10th International Strategic Management Conference on June 19-21, 2014 in Rome, Italy. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 404–412.
- Coff, R., & Raffiee, J. (2015). Toward a theory of perceived firm-specific human capital. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 326–341.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences Hillsdale*. New Jersey, NJ: Erlbaum.
- De Dreu, C. K. W., & De Vries, D. K. (2000). Minority dissent in organizations: Factors influencing willingness to dissent. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(12), 2451–2466.
- Ertekin, Y. & Yurtsever, G. (2001). Yönetimde narsizm üzerine bir deneme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(3), 37-46.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596–607.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, 199–216.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by step: A simple guide and reference 17.0 update*. Boston, MA: Pearson.

- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis*. New Jersey, NJ: Erlbaum
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the Dark Triad. *Psychological Assessment, 22*, 420–432.
- Gorden, W.I., & Infante, D.A. (1987). Employee rights: Content, argumentativeness, verbal aggressiveness and career satisfaction. In C. A. B. Osigweh (Ed.), *Communicating employee responsibilities and rights: A modern management mandate* (pp. 149–163). Westport, CT: Greenwood.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 1–52). Greenwich, Conn.: JAI.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research, 18*, 141–152.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research, 6*(1), 53–60.
- In' nami, Y., & Koizumi, R. (2013). Structural equation modeling in educational research: A primer. In M. S. Khine (Ed.), *Applications of structural equation modeling in educational research and practice* (pp. 23–1). Rotterdam: Sense Publishers.
- Jonason, P. K., Li, N. P., Webster, G. W., & Schmitt, D. P. (2009). The Dark Triad: Facilitating short-term mating strategy in men. *European Journal of Personality, 23*, 5–18.
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The Dark Triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences, 40*(2), 331–339.
- Kanbur, A. & Kanbur, E. (2015). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: Algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Journal of World of Turks, 7*(2), 193–216.
- Kanbur, E. (2018). Effects of narcissism on organizational dissent. *Journal of Organizational Behaviour Research, 3*(1), 169–181.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies, 48*, 311–332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly, 12*, 183–229.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports, 17*, 387–396.
- Kassing, J. W. (2000b). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports, 17*, 58–70.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly, 16*, 187–209.
- Kassing, J. W., & 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., & 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*, 39–65.

- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 76–91.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as a function of control expectancies. *Communication Research Reports*, 18, 118–127.
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to expressions of employee dissent. *Communication Quarterly*, 56, 342–355.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 111–120.
- Kassing, J. W., & 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.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve pazar araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Marsh, H. W. (2012). Application of confirmatory factor analysis and structural equation modeling in sport and exercise psychology. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 737–799). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- McDonald, M. M., Donnellan, M. B., & Navarrete, C. D. (2012). A life history approach to understanding the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 52, 601–605.
- O’Boyle, E. H. Jr, Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557–579.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). A study on the relationship between the big five personality model and organizational dissent. *Öneri*, 19(10), 41–51.
- Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2015). Big five personality traits and organizational dissent: The moderating role of organizational climate. *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 1–23.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G. & Avcı, K. (2016). Hemşirelerin karanlık kişilik özelliklerinin sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 205–218.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., & Ardıç, K. (2017). Reliability and validity of the Turkish Versions of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T), and Single Item Narcissism Scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11–14.
- Özsoy, E. & Ardıç, K. (2017). Karanlık üçlü’nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391–406.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization’s ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61.
- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53, 884–889.

- Robinson, S. L. & Bennett, R. Y. (1995). A typology of deviant work place behavior: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Saa-Perez, P. D., & Garcia-Falcon, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123–140.
- Schermelleh-Engel K., Moosbrugger H., & Muller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *MPR-Online*, 8, 23–74.
- Schyns, B. (2015). Dark personality in the workplace: Introduction to the special issue. *Applied Psychology: An International Review*, 64, 1–14.
- Simon D., Kriston L., Loh A., Spies C., Scheibler F., Wills C., & Harter M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13, 234–243.
- Skeem, J. L., Polaschek, D. L. L., Patrick, C. J., & Lilienfeld, S. O. (2011). Psychopathic personality: Bridging The Gap between scientific evidence and public policy. *Psychological Science in the Public Interest*, 12, 95–162.
- Spain, S. M., Harms, P. D., & Lebreton, J. M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 1–19.
- Özdemir, B. & Tekin, E. (2018). Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 129–150.
- Taşçı, D. & Yalçınkaya, A. (2015). Türkiye’de örgütsel sinizm araştırmalarının genel görünümü. R. Ö. Kutanis (Ed.), *Türkiye’de örgütsel davranış çalışmaları I* içinde. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1983). Account analysis of organizations: Decision making and identification. L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 179–210). Beverly Hills, CA: Sage.

Ekler

Ek 1

Aşağıda sizi tanımlayan bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri değerlendirirken sahip olmak istediğiniz değil şu anda sahip olduğunuz özelliklerinizi göz önünde bulundurarak ne kadar katıldığınızı değerlendiriniz.

	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
1. İstedığimi elde etmek için başkalarını manipüle etmeye eğilimliyim.					
2. İstedığimi elde etmek için hileye başvurmaşluğum ya da yalan söylemişliğim vardır.					
3. İstedığimi elde etmek için pohpohlamaya başvururum.					
4. Kendi çıkarım için başkalarını kullanmaya eğilimliyim.					
5. Pişmanlık duymamaya meyilliyim.					
6. Davranışlarımın ahlaki boyutunu umursamamaya eğilimliyim.					
7. Duyarsız ya da duygusuz olmaya eğilimliyim.					
8. Alaycı davranmaya eğilimliyim.					
9. Başkalarının bana hayranlık duymasını istemeye eğilimliyim.					
10. Başkalarının beni dikkate almasını istemeye eğilimliyim.					
11. Prestij ya da statü arayışında olmaya eğilimliyim.					
12. Başkalarından özel iyilikler beklemeye eğilimliyim.					

Ek 2

Aşağıda işyerinizde sergilediğiniz davranışlara ait ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendiriniz.

	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
1. İşyerinde uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinirim.					
2. Yararlı olmayan örgütsel değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşıyorum.					
3. İşyeri kararlarını sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.					
4. Yönetime veya amirime işyerimdeki verimsizliği düzeltecek önerilerde bulunurum.					
5. İşyerinde alınan kararlar ile hemfikir olmadığımda bunu amirime söylemem.					
6. Çalışanların haksız muamele gördüğüne inandığımda bunu yönetime söylerim.					
7. Yönetimle onlarla aynı fikirde olmadığım konuları paylaşmam.					
8. İşyeri politikalarını sorgulamaya çekinirim.					
9. Yönetimi sorgulamam.					
10. Evde iş ile ilgili endişelerimi tartışmaktan kaçınırım.					
11. Ailemin önünde işle ilgili konularda şikayet etmem.					
12. İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi aile üyeleriyle ve iş dışındaki arkadaşlarla tartışırım.					
13. Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımla yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.					
14. İşyeri dışından insanlarla işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.					
15. İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.					
16. Bu işyerindeki verimsizlikleri diğer çalışanların önünde eleştiririm.					
17. Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.					
18. İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi diğer çalışanlarla paylaşıyorum.					
19. Diğer çalışanlar işyerindeki değişikliklerle ilgili şikayet ettiklerinde onlara katılırım.					
20. Diğer çalışanlara neredeyse hiç iş ile ilgili şikayetlerde bulunmam.					