



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**ÇALIŞANLARIN ALAYCI DAVRANIŞLARI: ÖRGÜTSEL
MUHALEFET VE HEDEF ODAKLILIĞIN ETKİSİ**

Sena Melis DİKMEN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2025

ÇALIŞANLARIN ALAYCI DAVRANIŞLARI: ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE HEDEF
ODAKLILIĞIN ETKİSİ

Sena Melis DİKMEN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2025

KABUL VE ONAY

Sena Melis DİKMEN tarafından hazırlanan “Çalışanların Alaycı Davranışları: Örgütsel Muhalefet Ve Hedef Odaklılığın Etkisi” başlıklı bu çalışma, [Savunma Sınavı Tarihi] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından [Tezin Türü] olarak kabul edilmiştir.

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Danışman)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

...../...../.....

[İmza]

Sena Melis DİKMEN

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.
* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ**, danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Sena Melis DİKMEN

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın tamamlanmasında büyük payı olan ve her aşamada bana değerli rehberliğiyle yol gosteren tez danıŐmanım Doç. Dr. Anıl Boz Semerci'ye, sabırla ve özenle sağladığı desteği için sonsuz teŐekkürlerimi sunarım. Kendisi, bu süreç boyunca sadece akademik değil, aynı zamanda motivasyonel anlamda da beni sürekli cesaretlendirerek ve bana ilham vererek bu tezin ortaya çıkmasına büyük katkı sağlamıştır. Ayrıca, yüksek lisans sürecimde, varlıklarıyla ve destekleriyle her daim yanımda olan aileme ve arkadaşlarıma, bana her türlü desteği sağlayan, yol gösteren, iyi niyetlerini benden esirgemeyen ve beni yüreklendiren Hacettepe Üniversitesi Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Anabilim Dalı hocalarıma içten teŐekkürlerimi sunarım.

ÖZET

DİKMEN, Sena Melis. *Çalışanların Alaycı Davranışları: Örgütsel Muhalefet ve Hedef Odaklılığın Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2025.

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların sergilediği alaycı iletişim biçimlerinin ortaya çıkışında, örgütsel bağlamda sergilenen muhalefet türleri ile bireysel hedef odaklılık biçimlerinin nasıl bir etkileşim içinde olduğunu açıklamaktır. Çalışmada, çalışanların örgütsel süreçlerde yaşadıkları olumsuzluklara karşı geliştirdikleri dolaylı muhalefet biçimlerinin (yatay ve yer değiştirmiş muhalefet) alaycı davranışlara nasıl zemin hazırladığı, bireyin başarı güdüsüne dayalı hedef odaklılığı çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bağlamda, performans hedef odaklılığın dolaylı muhalefet türleri olan yatay ve yer değiştirmiş muhalefet üzerindeki etkisi ile bu türler aracılığıyla alaycı davranışlara yönelim üzerindeki dolaylı etkisi test edilmiştir. Başka bir ifadeyle, bireylerin başarılarını başkalarına kanıtama veya başarısızlıktan kaçınma güdüsüyle şekillenen hedef odaklılıklarının, doğrudan ifade edilemeyen ya da yer değiştirilmiş muhalefet biçimlerine yol açtığı; bu biçimlerin de alaycılığı bir iletişim stratejisi olarak tetikleyebileceği öne sürülmüştür. Araştırma, Türkiye’de çeşitli sektörlerde çalışan 250 kişiden toplanan verilerle yürütülmüştür. Veriler SPSS 27 ve AMOS 22 programlarıyla analiz edilmiş; doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon, regresyon ve çoklu grup yol analizleri uygulanmıştır. Sonuçlar, performans hedef odaklılığın, dolaylı muhalefet türleri aracılığıyla alaycı iletişim üzerinde anlamlı dolaylı etkiler yarattığını göstermiştir. Bu bulgular, hedef yöneliminin yalnızca motivasyonel değil, aynı zamanda örgüt içi iletişim ve duygusal tepkiler üzerinde de belirleyici olduğunu göstermektedir. Araştırma, alaycılığı dinamik, bağlama duyarlı bir örgütsel davranış biçimi olarak değerlendirmektedir.

Anahtar Sözcükler

Alaycılık, örgütsel muhalefet, hedef yönelimlilik, performans hedefi, öğrenme hedefi.

ABSTRACT

DIKMEN, Sena Melis. *Sarcastic Behaviors of Employees: The Impact of Organizational Dissent and Goal Orientation*, Master's Thesis, Ankara, 2025.

The primary aim of this study is to explain how different forms of organizational dissent and individual goal orientations interact in the emergence of employees' sarcastic communication styles. The study examines how indirect forms of dissent (lateral and displaced dissent), developed in response to negative organizational experiences, may lay the groundwork for sarcastic behavior, within the context of performance-based goal orientation. Specifically, the study tests the effect of performance goal orientation on indirect dissent (lateral and displaced) and its indirect impact on sarcastic communication through these dissent forms. In other words, it is suggested that individuals motivated by the desire to demonstrate success to others or to avoid failure are more likely to engage in dissent that cannot be directly expressed or is displaced, and that such forms of dissent may trigger sarcasm as a communication strategy. The research was conducted with data collected from 250 employees working across various sectors in Turkey. Data were analyzed using SPSS 27 and AMOS 22, through confirmatory factor analysis, reliability analysis, correlation, regression, and multi-group path analysis. The findings indicate that performance goal orientation has significant indirect effects on sarcastic communication through indirect forms of dissent. These results suggest that goal orientation reflects not only motivational tendencies but also shapes organizational communication patterns and emotional responses. This study conceptualizes sarcasm not merely as an individual communication style, but as a dynamic and context-sensitive organizational behavior shaped by employees' goals, emotional regulation strategies, and tendencies toward dissent.

Keywords

Sarcasm, organizational dissent, goal orientation, performance orientation, learning orientation.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM ALAN YAZINI İNCELEMESİ.....	3
1.1. HEDEF YÖNELİMLİLİK	3
1.1.1. Hedef Yönelimliliğin Boyutları	4
1.1.1.1. Öğrenme Hedefi Yönelimliliği.....	4
1.1.1.2. Performans Hedefi Yönelimliliği	5
1.1.1.3. Öğrenme-Kaçınma Hedefleri	6
1.1.1.4. Performans-Kaçınma Hedefleri.....	6
1.1.2. Hedef Yönelimliliğin Teorik Temelleri	6
1.1.2.1. Beklenti-Değer Teorisi	7
1.1.2.2. Öz-Belirleme Teorisi.....	9
1.1.2.3. Sosyal Bilişsel Teori.....	10
1.1.2.3.1. Karşılıklı Determinizm İlkesi ve Hedef Yönelimlilik Teorisi	11
1.1.3. Hedef Yönelimliliğin Bilişsel ve Motivasyonel Temelleri	14
1.1.3.1. Bilişsel Temeller	14
1.1.3.2. Motivasyonel Temeller	15
1.1.4. Hedef Yönelimliliğin Şekillenmesini Etkileyen Faktörler	16
1.1.4.1. Öz-yeterlik.....	16
1.1.4.2. Kişilik Özellikleri.....	18
1.1.4.3. Motivasyon.....	19

1.1.4.4. Başarı İhtiyacı ve Motivasyonel Eğilimler.....	21
1.1.4.5. Çevresel Faktörler	22
1.1.4.6. Kültürel ve Sosyal Faktörler	24
1.1.5. Hedef Yönelimliliğin Öğrenme ve Performans Çıktıları.....	25
1.1.6. Psikolojik İyi Oluş	26
1.1.7. Kariyer Gelişimi ve İş Performansı	27
1.1.8. Organizasyonel Çıktılar	29
1.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET	30
1.2.1. Dikey Muhalefet (Articulated Dissent).....	31
1.2.2. Yatay Muhalefet (Latent Dissent).....	33
1.2.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet (Displaced Dissent).....	35
1.2.4. İlkesel Muhalefet (Principled Dissent)	38
1.2.5. Stratejik ve Tepkisel Muhalefet	38
1.2.6. Örgütsel Muhalefetin Teorik Temelleri	40
1.2.6.1. Hirschman'ın Çıkış-Ses-Sadakət Modeli (Exit-Voice-Loyalty Model).40	
1.2.6.2. Sosyal Bilişsel Teori.....	42
1.2.6.3. Duygusal Olaylar Teorisi	43
1.2.6.4. Bağımsız Düşünme Teorisi (Independent-Mindedness Theory)	44
1.2.6.5. Kişi-Örgüt Uyumu Teorisi (Person-Organization Fit Theory)	46
1.2.7. Örgütsel Muhalefetin Bireysel ve Örgütsel Etkileri	46
1.2.8. Örgütsel Muhalefet Çıktıları	48
1.3. ALAYCILIK.....	50
1.3.1. Alaycılığın Türleri	51
1.3.1.1. Genel Alaycılık (General Sarcasm).....	51
1.3.1.2. Yüz Koruma Alaycılığı (Face-Saving Sarcasm).....	52
1.3.1.3. Öfke Yayma Alaycılığı (Frustration Diffusion Sarcasm)	53
1.3.1.4. Utanç Yayma Alaycılığı (Embarrassment Diffusion Sarcasm)	54
1.3.2. Alaycılığın Teorik Temelleri	55
1.3.2.1. Sosyal Bilişsel Teori.....	55
1.3.2.2. Öz-Düzenleme Teorisi	57
1.3.2.3. Duygusal Olaylar Teorisi	58

1.3.3. Alaycılığın Sosyal İşlevleri ve Destekleyici Rolü	59
1.3.4. Alaycılığın Bilişsel Temelleri ve Algılanma Süreçleri	60
1.3.4.1. Üstbilişsel Farkındalık (Metacognition).....	61
1.3.4.2. Hafıza Sistemleri	61
1.3.4.3. Olaysal Bellek (Episodic Memory).....	61
1.3.4.4. Semantik Bellek	62
1.3.4.5. Çalışma Belleği (Working Memory)	62
1.3.4.6. Bağlamsal Çıkarım ve Konuşmacı Niyeti.....	63
1.3.5. Alaycılık: Duygusal Düzenleme, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Tepki Aracı.....	63
1.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	65
1.4.1. Hedef Yönelimlilik ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiler	65
1.4.2. Örgütsel Muhalefet ve Alaycılık Arasındaki İlişkiler.....	68
1.4.3. Hedef Yönelimlilik, Örgütsel Muhalefet ve Alaycılık Arasındaki İlişkiler	69
2. BÖLÜM ALAN ARAŞTIRMASI	72
2.1. YÖNTEM.....	72
2.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	72
2.1.1.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği	72
2.1.1.2. Hedef Yönelimlilik Ölçeği	74
2.1.1.3. Alaycılık Ölçeği	75
2.1.2. Katılımcılar	77
2.1.3. Araştırmada Kullanılan Analizler	78
2.2. BULGULAR	80
2.2.1. Veri Temizleme	80
2.2.2. Faktör Analizi Sonuçları	81
2.2.3. Güvenilirlik Analizi	85
2.2.3.1. Hedef Yönelimliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	86
2.2.3.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	87
2.2.3.3. Alaycılık Öz-Bildirim Ölçeği Güvenilirlik Analizi	89
2.2.4. Korelasyon Analizi	90

2.2.4.1. Demografik Değişkenlerin Ana Değişkenler ile İlişkisi	91
2.2.5. Hipotez Analizi Sonuçları	92
2.2.6. Ek Analizler	96
TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME	98
KAYNAKÇA	105
EK 1 ORJİNALLİK RAPORU	110
EK 2 ETİK KURUL KARARI	112

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1 Alaycılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	82
Tablo 2.2 Alaycılık Ölçeği Tek Faktörlü Yapıya Ait Açıklanan Varyans.....	82
Tablo 2.3 Alaycılık Ölçeği Dört Faktörlü Yapıya Ait Açıklanan Varyans.....	83
Tablo 2.4 Uyum İyiliği İndeksleri.....	84
Tablo 2.5 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Uyum İndeksleri.....	85
Tablo 2.6 Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 2.7 Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları.....	91
Tablo 2.8 Alaycı Davranışların Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 2.9 Performans Hedef Yöneliminin Örgütsel Muhalefet Yoluyla Alaycılık Üzerine Dolaylı Etkilerine İlişkin Aracılık Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 2.10 Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları	95

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 Araştırma Modeli	71
Şekil 2.1 Alaycılık Ölçeği İçin Scree Plot	83

GİRİŞ

Günümüzün hızlı değişen ve rekabetçi örgütsel ortamlarında, çalışanların davranış biçimleri yalnızca bireysel performanslarını değil, aynı zamanda örgütün iletişim iklimini ve sosyal yapısını da derinden etkilemektedir. Özellikle dolaylı iletişim yollarının kullanımı, çalışanların örgütsel olaylara verdikleri tepkilerin karmaşıklığını gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda, alaycılık gibi örtük ve çoğu zaman ironik tonlar içeren iletişim biçimleri, örgüt içindeki gerilimlerin, memnuniyetsizliklerin ve güç dinamiklerinin yansıması olarak dikkat çekmektedir (Colston, 2002; Haiman, 1998).

Alaycılığın örgüt içindeki rolü, literatürde genellikle mizahın bir alt türü olarak değerlendirilmiş; bu davranış biçiminin sosyal bağları güçlendirme, stres azaltma gibi olumlu işlevleri olabileceği belirtilmiştir (Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray & Weir, 2003). Ancak alaycılığın, özellikle otoriteye yönelik eleştirilerde, güçsüzlük hissini ifade etmede ve duygusal mesafe yaratmada kullanılan yıkıcı bir araç olabileceği de vurgulanmaktadır (Harris & Corriveau, 2011). Bu nedenle, alaycılığı yalnızca mizahi bir dışavurum olarak değil; aynı zamanda bireyin örgütsel gerçekliğe verdiği psikolojik ve sosyal bir yanıt olarak ele almak gerekmektedir.

Öte yandan, çalışanların örgütsel ortama karşı geliştirdikleri tutumlar, yalnızca örgütsel olayların niteliğiyle değil, aynı zamanda bireysel hedef yönelimlilikleriyle de doğrudan ilişkilidir. Hedef yönelimlilik kuramı, bireylerin başarıya ulaşma süreçlerinde benimsedikleri motivasyonel stratejileri tanımlamakta ve genellikle öğrenme hedef yönelimi (learning goal orientation) ile performans hedef yönelimi (performance goal orientation) olmak üzere iki temel boyutta incelenmektedir (Dweck & Leggett, 1988; VandeWalle, 1997). Performans odaklı bireyler, başkalarının değerlendirmelerine duyarlı olup başarılarını sergileme ya da başarısızlıktan kaçınma amacıyla davranırken; öğrenme odaklı bireyler, yeterlik geliştirme ve bilgi kazanımı güdüsüyle hareket ederler (Elliot & McGregor, 2001).

Hedef yönelimlilik yapısı, bireylerin örgütsel çatışmalarla baş etme biçimlerini de belirleyebilmektedir. Nitekim performans hedefli bireylerin, doğrudan çatışmaya

girmekten kaçınarak dolaylı iletişim yollarına (örneğin pasif direnç, örtük muhalefet veya alaycılık) başvurma olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007). Bu noktada, örgütsel muhalefet davranışları devreye girmekte ve çalışanların rahatsızlıklarını doğrudan veya dolaylı biçimde dile getirdikleri çok boyutlu bir iletişim seti ortaya çıkmaktadır. Kassing'in (1998) geliştirdiği örgütsel muhalefet modeli, çalışanların fikirlerini dile getirme biçimlerini dikey (articulated dissent), yatay (latent dissent) ve yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent) olarak sınıflandırarak bu sürecin bilişsel ve duygusal yönlerini sistematik biçimde ele almaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, performans hedef odaklılığın yatay ve yer değiştirmiş örgütsel muhalefet biçimleri aracılığıyla çalışanların alaycı davranışlarına nasıl zemin hazırladığını açıklamaktır. Ayrıca öğrenme hedef odaklılığın bu ilişkilerde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı test edilmiştir. Çalışma kapsamında Öz-belirleme Teorisi (Deci & Ryan, 1985), Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 1986), Hedef Belirleme Teorisi (Locke & Latham, 2002) ve Duygusal Olaylar Teorisi (Weiss & Cropanzano, 1996) gibi çağdaş psikolojik kuramlar temel alınmıştır. Bu kuramsal çerçeve aracılığıyla, bireylerin içsel motivasyon kaynakları, algılanan yeterlik düzeyleri, duygusal tepkileri ve örgütsel davranış eğilimleri arasında çok boyutlu bir açıklayıcı model geliştirilmiştir.

Araştırma, Türkiye'de çeşitli sektörlerde görev yapan 250 beyaz yakalı çalışandan anket yoluyla toplanan verilerle yürütülmüştür. Toplanan veriler SPSS 27 ve AMOS 22 programları aracılığıyla analiz edilmiş; doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik testi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve çoklu grup yol analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, hedef yönelimlilik biçimlerinin dolaylı örgütsel muhalefet yollarıyla alaycılığı nasıl etkilediğine dair özgün ve açıklayıcı sonuçlar sunmaktadır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın kuramsal temelleri ve değişkenler arası ilişkileri açıklayan alan yazın bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın modeli, veri toplama süreci, katılımcı özellikleri, ölçme araçları ve analiz teknikleri sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise elde edilen bulgular istatistiksel olarak yorumlanmış; literatür ışığında değerlendirilmiş ve araştırmanın örgütsel davranış yazınına katkıları ele alınmıştır.

1. BÖLÜM

ALAN YAZINI İNCELEMESİ

1.1. HEDEF YÖNELİMLİLİK

Hedef yönelimlilik, bireylerin başarı durumlarına verdikleri tepkileri ve bu durumlarda sergiledikleri motivasyonel eğilimleri açıklayan temel bir psikolojik kavramdır (Dweck & Leggett, 1988). Bu kavram, bireylerin başarıya ulaşma motivasyonlarını belirleyen iki temel yönelimi içermektedir: öğrenme hedefi yönelimi (Learning Goal Orientation) ve performans hedefi yönelimi (Performance Goal Orientation). Öğrenme hedefi yönelimine sahip bireyler, beceri kazanma ve yetkinlik geliştirme amacıyla yoğun çaba sarf ederken, performans hedefi yönelimine sahip bireyler başarılarını sergileme ya da başarısızlıktan kaçınma çabaları ile öne çıkmaktadır (VandeWalle, 1997; Nicholls, 1984).

Dweck ve Leggett'in (1988) kuramsal çerçevesine göre, bireylerin hedef yönelimleri, zekâ ve yetenek algıları ile yakından ilişkilidir. Öğrenme hedefi yönelimine sahip bireyler, zekâ ve yeteneklerin geliştirilebilir olduğuna dair bir inanca sahipken; performans hedefi yönelimine sahip bireyler genellikle bu özelliklerin sabit bir kapasiteye dayandığını düşünmektedir (Dweck, 2000). Literatürde, öğrenme hedef yönelimli bireylerin öz-yeterlik, içsel motivasyon ve uzun vadeli gelişim üzerindeki olumlu etkileri sıkça vurgulanmıştır (Ryan & Deci, 2000; VandeWalle, 1997). Buna karşın, performans hedef yönelimi genellikle stres, kaygı ve yüzeysel öğrenme stratejileri ile ilişkili bulunmuştur (Elliot & Harackiewicz, 1996; Nicholls, 1984).

Hedef yönelimlilik teorisi (goal orientation theory), bireylerin başarı durumlarında sergiledikleri motivasyonel eğilimleri anlamaya yönelik bir çerçeve sunar. Bu teori, bireylerin öğrenme ya da performans odaklı tutumlarının, hedef belirleme, bilgi işleme, öğrenme ve performans üzerindeki etkilerini inceler (Dweck & Leggett, 1988). Literatürde sıklıkla eğitim, iş performansı ve örgütsel davranış bağlamlarında ele alınan bu teori, bireylerin başarı algısını ve başarısızlığa verdikleri tepkileri anlamada önemli bir yere sahiptir (Elliot & Church, 1997).

Hedef yönelimlilik teorisinin temelleri, 20. yüzyılın ortalarından itibaren gelişen başarı motivasyonu teorileri ile şekillenmiştir. McClelland (1953) tarafından geliştirilen çalışmalar, başarı motivasyonunun içsel ve dışsal faktörler tarafından yönlendirildiğini ortaya koymuştur. Nicholls (1984), “başarı güdülenmesi teorisi” ile bireylerin başarıyı nasıl algıladığına ve farklı motivasyonel eğilimler geliştirdiğine odaklanmıştır. Bireylerin başarıyı ya kişisel gelişim ve yetkinlik kazanma süreci (öğrenme yönelimi) ya da başkalarıyla kıyaslanarak üstünlük sağlama (performans yönelimi) bağlamında değerlendirdiğini ileri sürmüştür. Bu çerçeveyi genişleten Dweck ve Leggett (1988) ise bireylerin başarıya ulaşma stratejilerini, zorluklarla başa çıkma mekanizmalarını ve motivasyonel eğilimlerini detaylandırmıştır. Ames (1992) ise öğrenme odaklı bireylerin bilgi edinme sürecine daha fazla dahil olduğunu ve derinlemesine öğrenmeye yatkın olduklarını belirtmiştir. Buna karşın performans odaklı bireyler, değerlendirilme kaygısı nedeniyle yüzeysel öğrenmeye eğilimli olabilmektedirler (Pintrich, 2000).

1.1.1. Hedef Yönelimliliğin Boyutları

Hedef yönelimliliğin boyutları, bireylerin hedeflerine ulaşma süreçlerinde tercih ettikleri yaklaşımları ve bu süreçte sergiledikleri davranışsal ve bilişsel eğilimleri anlamada kritik bir çerçeve sunmaktadır. Geleneksel olarak öğrenme hedefleri ve performans hedefleri olmak üzere iki ana boyutta ele alınan hedef yönelimliliği, zaman içinde genişletilmiş ve alt boyutlarıyla birlikte daha detaylı bir yapıya kavuşmuştur (Elliot & McGregor, 2001).

1.1.1.1. Öğrenme Hedefi Yönelimliliği

Öğrenme hedefi yönelimliliği, bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirme, yeni şeyler öğrenme ve kendilerini aşma motivasyonlarıyla ilişkilidir (Dweck, 1986). Bu bireyler genellikle sürece odaklanarak hataları birer öğrenme fırsatı olarak görmektedirler. Öğrenme hedefleri, bireylerin derinlemesine öğrenme stratejileri kullanmalarını teşvik etmekte, öz-düzenleme becerilerini geliştirmekte ve uzun vadeli başarıyı desteklemektedir (Pintrich, 2000). Bu yönelime sahip bireyler, çabanın başarı üzerindeki etkisine güçlü bir şekilde inanmakta ve başarısızlık durumlarında çabalarını artırarak sürece devam etmektedirler. Ayrıca, içsel motivasyonları yüksek olduğu için

öğrenmeyi kendileri için ödüllendirici bir süreç olarak görmektedirler (Deci & Ryan, 1985).

1.1.1.2. Performans Hedefi Yönelimliliği

Performans hedefi yönelimliliği, bireylerin başarılarını başkalarıyla karşılaştırma ve sosyal onay alma motivasyonları ile ilişkilidir. Bu yönelim, performans yaklaşımı (performance-approach goals) ve performans kaçınma (performance-avoidance goals) olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır (Elliot & McGregor, 2001). Performans yaklaşımı hedefine sahip bireyler, genellikle başkalarına üstünlük sağlamaya ve yeteneklerini sergilemeye odaklanmaktadır. Başarı, sosyal onay almak ve olumlu bir statü elde etmekle ilişkilendirilir. Performans yaklaşımı hedefleri, bireyleri rekabetçi ortamlarda motive edebilir ve kısa vadede başarı sağlayabilir (Ames, 1992). Öte yandan performans kaçınma hedeflerine sahip bireyler, genellikle başarısız olmaktan ve olumsuz yargılarla karşılaşmaktan kaçınmaya çalışmaktadır. Bu hedef, bireylerin kaygı düzeyini artırarak düşük öz-yeterlik algısına neden olabilmektedir. Ayrıca, bireylerin derinlemesine öğrenme stratejilerinden uzaklaşmalarına ve yüzeysel stratejilere yönelmelerine yol açmaktadır (Elliot & Church, 1997).

Geleneksel olarak öğrenme hedefleri (mastery goals) ve performans hedefleri (performance goals) temelinde şekillense de bu teori, zaman içinde genişletilmiş ve bireylerin öğrenme süreçlerindeki farklı bilişsel ve motivasyonel eğilimleri daha kapsamlı bir biçimde ele alacak şekilde yeniden yapılandırılmıştır (Elliot & McGregor, 2001). Özellikle örgütsel ve akademik bağlamda yapılan araştırmalar, bireylerin hedef yönelimlerini yalnızca öğrenme ve performans bağlamında değil, aynı zamanda hedefe ulaşmama ya da başarısızlık kaygısıyla yönelim gösterme gibi alt boyutlar çerçevesinde de değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Van Yperen et al., 2014). Bu bağlamda, hedef yönelimliliği dört temel boyutta ele alınmaktadır: öğrenme yaklaşımı (mastery-approach), öğrenme kaçınma (mastery-avoidance), performans yaklaşımı (performance-approach) ve performans kaçınma (performance-avoidance). Bu boyutlar, bireylerin hedef belirleme süreçleri, başarı motivasyonları ve öğrenme stratejileri ile doğrudan ilişkilidir (Elliot & McGregor, 2001).

1.1.1.3. Öğrenme-Kaçınma Hedefleri

Öğrenme kaçınma hedefleri, bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirememekten veya önceki başarı düzeylerini koruyamamaktan duydukları kaygıyla ilişkilidir. Bu bireyler, genellikle öğrenme sürecinde eksik kalmaktan kaçınmaya çalışırken, bu durum onların öğrenme sürecine dair motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir (Van Yperen et al., 2014). Öğrenme kaçınma hedefleri, bireylerin öğrenme sürecine yönelik belirsizlik ve başarısızlık korkusu nedeniyle risk almaktan kaçınmalarına neden olabilmektedir. Örneğin, bu tür bir hedef yöneliminde olan bireyler, yeni bilgileri keşfetmektense mevcut bilgilerini korumaya çalışarak kendilerini daha güvende hissetme eğiliminde olabilirler. Ancak bu durum, uzun vadede bireyin öğrenme kapasitesini ve akademik başarısını sınırlayabilir (Elliot & McGregor, 2001).

1.1.1.4. Performans-Kaçınma Hedefleri

Performans kaçınma hedefleri, bireylerin başarısız olmaktan ve başkaları tarafından düşük yetkinlikte algılanmaktan kaçınma güdüsüyle hareket etmelerini ifade etmektedir. Bu yönelime sahip bireyler genellikle düşük öz-yeterlik algısı sergilemekte ve yüksek düzeyde kaygı hissetmektedirler (Elliot & Church, 1997). Performans kaçınma hedefleri, bireylerin rekabetçi ortamlarda kendilerini başkalarıyla kıyaslamaktan kaçınmalarına yol açmakta ve genellikle düşük performans ile sonuçlanmaktadır. Bu bireyler, olumsuz değerlendirmelerden kaçınmak için daha az risk almaya ve yalnızca minimum düzeyde çaba göstermeye yönelmektedirler (Ames, 1992). Bu durum, bireyin akademik veya profesyonel gelişimini sınırlamakta ve uzun vadede iş veya eğitim ortamlarında düşük başarı ile ilişkilendirilmektedir (Pintrich, 2000). Öte yandan, bu tür bir hedef yönelimi kaygı, stres ve düşük motivasyon ile doğrudan bağlantılıdır ve bireylerin öğrenme süreçlerine aktif katılımlarını engelleyebilir (Elliot & McGregor, 2001).

1.1.2. Hedef Yönelimliliğin Teorik Temelleri

Hedef Yönelimlilik Teorisi (HYT), bireylerin akademik, sosyal ya da profesyonel yaşamlarında hedef belirleme ve bu hedeflere yönelik sergiledikleri davranışların ardındaki bilişsel süreçleri açıklamak amacıyla geliştirilen ve farklı teorik yaklaşımlardan beslenen bir modeldir. Diğer bir deyişle bu teori, bireylerin hedeflerine

yönelik güdülenmelerini anlamak için çeşitli psikolojik temellere dayanmaktadır. HYT, özellikle Beklenti-Değer Teorisi ve Öz-Belirleme Teorisi gibi önemli teorik yaklaşımlardan etkilenmiştir.

1.1.2.1. Beklenti-Değer Teorisi

Beklenti-Değer Teorisi, bireylerin belirli bir görevi gerçekleştirme motivasyonlarının, o göreve ilişkin başarı beklentileri ve görevin birey için taşıdığı değer birleşimi ile belirlendiğini öne sürer (Eccles & Wigfield, 2002). Bu teori, eğitim bağlamında bireylerin öğrenme sürecindeki hedeflerini ve görev seçme davranışlarını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Teorinin temelinde, bireylerin kararlarını ve davranışlarını şekillendiren iki ana unsur bulunmaktadır: bir davranışı gerçekleştirme olasılığına dair beklentiler (beklenti bileşeni) ve bu davranışın sonucuna atfedilen önem (değer bileşeni). Beklenti bileşeni, bireylerin belirli bir görevde başarılı olma olasılığına yönelik inançlarını ifade eder. Bu beklenti, bireyin kendi yeterlilik algısı, önceki başarı deneyimleri ve çevresel destek faktörlerinden etkilenir (Wigfield & Eccles, 2000). Örneğin, daha önce matematikte başarılı olmuş bir öğrencinin, gelecekteki matematik görevlerinde de başarılı olacağına dair yüksek bir beklenti geliştirmesi muhtemeldir. Ayrıca, sosyal çevre, özellikle ebeveynler ve öğretmenler tarafından sağlanan destek, bireyin bu beklentiye güçlendirmesinde etkili olabilir.

Değer bileşeni, bireyin bir görevi neden önemli bulduğunu ve bu görevin gerçekleştirilmesiyle nasıl bir anlam ilişkilendirdiğini açıklar. Eccles ve Wigfield (2002), bu bileşeni dört temel alt boyut üzerinden incelemiştir: içsel değer, yararlılık değeri, kişisel önem ve maliyet. Bu alt boyutlar, bireyin bir görevi seçme, bu görev üzerinde çaba harcama ve görev süresince motivasyonunu sürdürme gibi süreçlerde etkili olmaktadır. İçsel değer, bir görevin birey için ne kadar ilgi çekici ve tatmin edici olduğunu ifade eder. Bu boyut, bireyin göreve yönelik öznel bir haz duygusu ve zevk algısı ile ilişkilidir. Örneğin, matematik problemi çözmekten hoşlanan bir öğrenci, bu görevi içsel olarak değerli bulabilir. İçsel değer, bireyin kişisel ilgi alanları ve merak duygusuyla doğrudan bağlantılıdır. Eğitim bağlamında, öğretmenlerin öğrencilerin ilgilerini çekecek etkinlikler tasarlamaları, onların içsel değer algısını artırabilir ve öğrenmeye olan motivasyonlarını destekleyebilir (Eccles & Wigfield, 2002).

Yararlılık değeri, bir görevin bireyin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına katkısını ifade eder. Bu boyut, görevlerin bireyin kariyer planları, akademik hedefleri veya gelecekteki yaşam standartlarına etkisi bağlamında değerlendirilir. Örneğin, tıp fakültesine girmeyi hedefleyen bir öğrencinin biyoloji dersine atfettiği yararlılık değeri oldukça yüksektir. Eğitim ortamında, öğrencilerin derslerle kişisel hedefleri arasında bağlantı kurmaları sağlanarak yararlılık değerleri artırılabilir (Wigfield & Eccles, 2000).

Kişisel önem, bireyin görevi kimlik algısı ve özsaygısı açısından ne kadar anlamlı bulunduğunu ifade eder. Bir görev, bireyin kendisi hakkındaki görüşleriyle uyumluysa, bu görev yüksek bir kişisel önem taşıyabilir. Örneğin, akademik başarıyı kişisel kimliğinin bir parçası olarak gören bir öğrenci, sınavlarda başarılı olmayı son derece önemli bulabilir. Bu boyut, bireyin öz-kavramı ve toplumsal rollerle de yakından ilişkilidir. Eğitim bağlamında, bireylerin başarıyla özdeşleşmesine olanak tanıyan pozitif öğrenme deneyimlerinin sağlanması, kişisel önem algısını güçlendirebilir (Eccles & Wigfield, 2002).

Maliyet, bireyin bir görevi yerine getirirken karşılaşacağı fiziksel, duygusal ve zamanla ilgili yükümlülükleri ifade eder. Görev sürecinde harcanacak efor, kaybedilecek alternatif fırsatlar ve yaşanabilecek stres gibi unsurlar bu alt boyut içinde değerlendirilir. Maliyet algısı, genellikle bireyin motivasyonunu azaltıcı bir etkiye sahiptir. Örneğin, zorlu bir projeye başlamak için sosyal aktivitelerinden vazgeçmek zorunda kalan bir öğrenci, bu görevin yüksek bir maliyet taşıdığını düşünebilir. Eğitimciler, bu algıyı yönetebilmek için görevleri öğrencilere daha ulaşılabilir ve sürdürülebilir hale getirmeyi hedeflemelidir (Wigfield & Eccles, 2000). Bu dört alt boyut, bireylerin bir göreve yönelik genel değer algısını şekillendirirken aynı zamanda bireyin seçimleri ve çaba düzeyine doğrudan etki eder. Bu nedenle, eğitim bağlamında bireylerin değer bileşenlerine ilişkin farkındalıklarını artırmak, onların akademik başarılarını ve hedef odaklı davranışlarını olumlu yönde destekleyecektir.

Beklenti-Değer Teorisi, Hedef Yönelimlilik Teorisi ile yakından ilişkilidir. Hedef Yönelimlilik Teorisi, bireylerin öğrenme ve performans hedefleri oluşturmada beklenti ve değer bileşenlerinin nasıl bir etki yarattığını ele alır. Bu bağlamda, öğrenme hedefi yönelimli bireylerin bilgi edinme ve yeterlilik geliştirme gibi içsel değerlere odaklandığı, performans hedefi yönelimli bireylerin ise sosyal karşılaştırmalar ve dışsal

tanınma gibi motivasyonlarla hareket ettiği vurgulanmaktadır (Wigfield & Eccles, 2000). Ayrıca, Dweck ve Leggett (1988) tarafından geliştirilen sosyal bilişsel yaklaşımlar da HYT'nin temel bileşenleri arasında yer alır. Bu yaklaşım, bireylerin başarı ve başarısızlığa yönelik inançlarının, hedef belirleme ve yönelim süreçlerini nasıl şekillendirdiğini ele alır. Özellikle sabit ve gelişim odaklı zihin yapıları, bireylerin başarılarını ve çabalarını nasıl algıladıkları üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum, HYT'de öğrenme ve performans hedeflerinin ayrımını anlamada kritik bir role sahiptir.

1.1.2.2. Öz-Belirleme Teorisi

Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory, ÖBT (Deci ve Ryan, 1985) ise bireylerin motivasyonunu, içsel ve dışsal faktörlerin etkileşimi bağlamında açıklar. Teori, bireylerin motivasyon kaynaklarının içsel ya da dışsal olabileceğini ve bu motivasyon kaynaklarının bireyin davranışlarına, performansına ve iyi oluşuna önemli etkilerde bulunduğunu öne sürer. Bu teoriye göre bireyler, temel psikolojik ihtiyaçlarını (özerklik, yeterlilik ve ilişki) karşıladıkları ölçüde daha yüksek bir içsel motivasyon sergilerler. HYT, bireylerin hedeflerini oluştururken bu ihtiyaçların karşılanma düzeyini dikkate alır. ÖBT, bireyin motivasyonel dinamiklerini anlamak için üç temel psikolojik gereksinimi vurgular: özerklik, yeterlik ve ilişkililik (Ryan & Deci, 2000).

Özerklik, bireyin kendi davranışlarını kontrol etme ve kendi değerlerine, ilgi alanlarına uygun kararlar alabilme ihtiyacını ifade eder. Bu gereksinim, bireyin kendi davranışlarını bir dış baskı olmaksızın gerçekleştirdiği hissini içerir. Özerklik, bireyin kendisini bir görevin aktif ve gönüllü bir katılımcısı olarak görmesine olanak tanır. Eğitim bağlamında, öğrencilere seçim yapma özgürlüğü tanınması ve kişisel ilgi alanlarını keşfetmelerine imkân verilmesi, özerklik gereksinimini destekleyerek onların içsel motivasyonunu artırabilir (Deci & Ryan, 1987).

Yeterlik, bireyin bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirebilme ve çevresi üzerinde etkili olabilme hissini ifade eder. Bu gereksinim, bireyin başarı deneyimleri ile doğrudan ilişkilidir ve bireyin kendisini etkili, becerikli ve başarılı hissetmesine katkıda bulunur. Eğitim bağlamında, öğrencilerin anlamlı geribildirimler alması ve başarı duygusunu deneyimlemesi, yeterlik gereksinimini güçlendirebilir. Örneğin, bir

öğrencinin çaba göstererek çözüm ürettiği bir problemde öğretmeninden aldığı olumlu geribildirim, öğrencinin yeterlik algısını artırabilir (Ryan & Deci, 2002).

İlişkililik, bireyin diğer insanlarla bağ kurma, kabul görme ve sosyal bir grubun parçası olma ihtiyacını ifade eder. Bu gereksinim, bireyin sosyal çevresi ile anlamlı ve destekleyici ilişkiler geliştirme arzusunu yansıtır. Eğitim bağlamında, öğrenciler arasındaki etkileşimlerin destekleyici bir ortamda gerçekleşmesi, ilişkililik gereksiniminin karşılanmasına katkı sağlayabilir. Örneğin, grup çalışmaları ya da öğretmenlerle kurulan olumlu ilişkiler, öğrencilerin ilişkililik hissini artırarak akademik başarılarına olumlu katkı sağlayabilir (Deci & Ryan, 2000).

Öz-Belirleme Teorisi, bireyin motivasyonel süreçlerini içsel ve dışsal motivasyon şeklinde iki temel kategoriye ayırır. İçsel motivasyon, bireyin bir görevi ilgi duyduğu ve kendisi için tatmin edici olduğu için gerçekleştirmesini ifade ederken, dışsal motivasyon, bireyin bir ödül kazanmak ya da bir cezadan kaçınmak amacıyla bir görevi yerine getirmesini ifade eder (Ryan & Deci, 2000). Ancak dışsal motivasyonun da birey tarafından içselleştirilebileceği ve bu şekilde bireyin öz-belirleme düzeyini artırabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin, bir öğrencinin başlangıçta ödül kazanmak için ders çalışması, zamanla bu davranışın kendi değerleriyle uyumlu hale gelmesiyle içselleştirilebilir.

1.1.2.3. Sosyal Bilişsel Teori

Sosyal Bilişsel Teori (Social Cognitive Theory, SBT) bireylerin öğrenme ve davranış süreçlerini açıklayan en önemli teorik çerçevelerden biri olup, Albert Bandura tarafından geliştirilmiştir (Bandura, 1986). Bu teori, bireylerin davranışlarının yalnızca dışsal uyaranlarla biçimlenmediğini, aynı zamanda bilişsel değerlendirmeleri, inançları ve çevre ile olan etkileşimleri sonucunda şekillendiğini öne sürmektedir (Bandura, 1997). Bandura'nın karşılıklı determinizm (reciprocal determinism) ilkesi, bireyin davranışlarını kişisel faktörler, davranış ve çevresel faktörler arasındaki dinamik ve sürekli bir etkileşimin sonucu olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda, bireylerin öğrenme süreçleri pasif bir şekilde dışsal uyaranlara maruz kalmakla sınırlı değildir; aksine bireyler, çevrelerini aktif olarak şekillendirebilme kapasitesine sahiptir (Schunk & Pajares, 2009).

Bandura (1986), bireylerin davranışlarının yalnızca çevresel faktörlerden etkilenmediğini, aynı zamanda bireylerin kendi davranışlarını ve çevresini de yönlendirdiğini belirtmektedir. Karşılıklı determinizm, bireyin bilişsel süreçlerinin, çevresel faktörlerin ve davranışlarının birbirini karşılıklı olarak nasıl etkilediğini açıklayan temel bir kavramdır. SBT'ye göre bireyler, davranışlarının sonuçlarını değerlendirme kapasitesine sahip olup, kendi gelişimlerini yönlendirebilecek öğrenme stratejileri geliştirebilirler (Schunk & DiBenedetto, 2021). Bu teorik çerçeve, Hedef Yönelimlilik Teorisi'nin gelişiminde önemli bir temel oluşturmuştur. Hedef Yönelimlilik Teorisi, bireylerin hedef belirleme, öğrenme stratejileri geliştirme ve başarıya yönelik motivasyonlarını anlamak için bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçleri ele almaktadır. SBT'nin sunduğu bilişsel değerlendirme, öz-yeterlik inançları ve gözlemsel öğrenme gibi kavramlar, bireylerin öğrenme hedeflerini nasıl belirlediklerini ve bu hedeflere ulaşmak için nasıl stratejiler geliştirdiklerini açıklamada temel bir rol oynamaktadır (Bandura, 1997).

SBT'nin karşılıklı determinizm ilkesi, bireyin davranışlarını çevreyle olan etkileşim bağlamında değerlendirirken, Hedef Yönelimlilik Teorisi de bireylerin hedeflere yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerini anlamada bu çerçeveden yararlanmaktadır (Schunk & Pajares, 2005). Örneğin, bireyin akademik başarısını artırmaya yönelik hedef belirleme süreci, yalnızca içsel motivasyonu değil, aynı zamanda çevresel faktörler (öğretmenlerin teşvik edici tutumları, geri bildirim mekanizmaları) ve bireyin geçmiş başarı deneyimleriyle şekillenmektedir (Schunk & Zimmerman, 2006).

1.1.2.3.1. Karşılıklı Determinizm İlkesi ve Hedef Yönelimlilik Teorisi

Bandura'nın (1986) karşılıklı determinizm ilkesi, bireyin davranışlarının kişisel faktörler, davranış ve çevresel faktörler arasındaki dinamik ve sürekli bir etkileşimin sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu ilke, bireyin pasif bir öğrenici olmadığını, aksine kendi davranışlarını ve çevresini aktif olarak şekillendiren bir özne olduğunu ortaya koymaktadır. Bandura (1997), bireyin öğrenme sürecinde aktif bir rol oynadığını ve davranışlarının yalnızca çevresel uyaranlardan etkilenmekle kalmayıp, aynı zamanda çevresini de değiştirdiğini belirtmektedir. Bu çerçevede, bireyin

davranışları üç temel unsur üzerinden açıklanmaktadır: bireysel faktörler, davranış ve çevresel faktörler.

Bireysel faktörler, bireyin bilişsel, duygusal ve motivasyonel yapıları ile ilgilidir. Özellikle öz-yeterlik inancı, bireyin belirli bir görevi başarabileceğine dair algısını belirleyen kritik bir bileşen olarak ele alınmaktadır (Schunk & Pajares, 2009). Öz-yeterlik, bireyin kendi yeteneklerine olan güvenini şekillendirmekte ve öğrenme motivasyonu ile akademik başarı düzeyi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Schunk & DiBenedetto, 2021).

Davranış, bireyin sergilediği eylemler ve bunların sonuçları aracılığıyla şekillenmektedir. Bandura (1986), bireyin geçmiş deneyimlerinin ve bu deneyimlerden elde edilen dönütlerin, gelecekteki davranış seçimlerini etkileyen temel unsurlar arasında yer aldığını vurgulamaktadır. Bireyin geçmişteki başarıları, gelecek hedef belirleme süreçlerinde kritik bir referans noktası oluştururken, olumsuz deneyimler ise öğrenmeye yönelik motivasyonunu zayıflatabilmektedir (Elliot & Murayama, 2008).

Çevresel faktörler ise, bireyin sosyal ve fiziksel çevresini içermekte olup, bireyin öğrenme ve motivasyon süreçleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bandura (1997), bireyin sosyal ortamdan aldığı geri bildirimlerin davranışlarını şekillendirdiğini ve bu süreçte bireyin çevresiyle etkileşim halinde olduğunu belirtmektedir. Örneğin, bir öğrencinin akademik başarısı nedeniyle ödüllendirilmesi, benzer çabaları sürdürme olasılığını artırırken, olumsuz geri bildirimler bireyin öğrenmeye yönelik motivasyonunu zayıflatabilmektedir (Elliot & Thrash, 2001). Bu bağlamda, karşılıklı determinizm, bireyin davranışları, çevresi ve kişisel faktörleri arasındaki karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir (Bandura, 1986). Hedef Yönelimlilik Teorisi, bireylerin öğrenme hedeflerini belirleme süreçlerini bu etkileşim çerçevesinde değerlendirmektedir. Örneğin, öğrencinin öğrenme ortamında sergilediği davranışlar, çevredeki diğer bireylerin tutumlarıyla şekillenirken, aynı zamanda bu çevre de öğrencinin kendi hedeflerini belirleme sürecini etkilemektedir. Bu doğrultuda, bireyin çevresi ve kişisel inançları, öğrenme hedeflerinin türünü ve bu hedeflere ulaşmak için harcanan çabayı belirlemektedir (Schunk & Zimmerman, 2006).

Bandura'nın (1986) Sosyal Bilişsel Teorisi, öğrenme ve davranışı açıklamak için karşılıklı determinizm, öz-yeterlik ve gözlemsel öğrenme gibi üç temel kavrama odaklanmaktadır. Bu kavramlar, Hedef Yönelimlilik Teorisi'nin bireylerin öğrenme süreçlerini anlamada kullandığı birçok temel varsayımı desteklemektedir. Öz-yeterlik, bireyin belirli bir görevi gerçekleştirme kapasitesine ilişkin inançlarını ifade eder ve bu inançlar, bireyin hedef belirleme sürecindeki motivasyonunu doğrudan etkilemektedir (Bandura, 1997). Öz-yeterlik, Hedef Yönelimlilik Teorisi'nde, bireylerin öğrenmeye yönelik hedeflerini nasıl şekillendirdiğini ve bu hedeflere ulaşma süreçlerinde ne kadar kararlı olduklarını anlamada temel bir bileşen olarak ele alınmaktadır (Schunk & Pajares, 2005).

Öz-yeterlik düzeyi yüksek bireyler, genellikle daha zorlu öğrenme hedefleri belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba harcamaktadır. Ancak öz-yeterlik inançlarının düşük olduğu durumlarda, birey performans temelli hedeflere yönelme eğiliminde olabilir ve başarısızlıktan kaçınmak için daha az çaba sarf edebilir (Bandura, 1986). Bunun yanı sıra, Sosyal Bilişsel Teori bireylerin başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrendiklerini ve bu süreçte çevrelerinin etkisinde kaldıklarını vurgulamaktadır (Bandura, 1986). Hedef Yönelimlilik Teorisi bağlamında, öğrenciler gözlemsel öğrenme yoluyla başkalarının hedeflerini, bu hedeflere ulaşma yollarını ve elde ettikleri sonuçları analiz edebilmektedir. Bu süreç, bireylerin öğrenme hedeflerini belirlemeleri ve kendi başarı stratejilerini geliştirmeleri açısından önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Zimmerman & Schunk, 2011). Örneğin, bir öğrencinin sınıf arkadaşlarının öğrenmeye yönelik hedeflerine tanık olması, kendi öğrenme hedeflerini geliştirme sürecine rehberlik edebilmektedir. Sonuç olarak, Hedef Yönelimlilik Teorisi, bireylerin öğrenme süreçlerini açıklarken, Sosyal Bilişsel Teori'den türetilen öz-yeterlik inançları ve gözlemsel öğrenme süreçlerini dikkate almaktadır. Özellikle, bireylerin öğrenme ortamında nasıl motive oldukları, hangi hedefleri belirledikleri ve bu hedeflere ulaşmak için ne tür stratejiler kullandıkları, SBT'nin temel varsayımlarıyla paralellik göstermektedir (Schunk & Pajares, 2005).

Öğrenme hedefi belirleyen bireyler, öğrenme süreçlerini sürekli değerlendirme ve çevreden geri bildirim alma eğilimindedir. Bu süreçler, SBT'nin birey, çevre ve davranış arasındaki dinamik ilişkiyi vurgulayan yapısıyla uyumludur (Bandura, 1997).

Hedef Yönelimlilik Teorisi, ayrıca öz-yeterlik inançlarının, öğrenme hedeflerinin belirlenmesi ve sürdürülmesindeki etkilerini SBT'nin önerileri doğrultusunda ele almaktadır. Örneğin, bir öğrencinin yüksek öz-yeterlik düzeyi, öğrenmeye yönelik hedefler belirlemesine ve bu hedeflere ulaşma sürecinde daha kararlı bir tutum sergilemesine katkıda bulunabilmektedir. Bu çerçevede, bireylerin öğrenme hedefleri, yalnızca bireysel faktörlerden değil, aynı zamanda çevresel etkileşimlerden de doğrudan etkilenmektedir. Öz-yeterlik inançları ve gözlemsel öğrenme süreçleri, bireylerin kendi öğrenme hedeflerini şekillendirmelerinde kritik bir rol oynamakta ve bireylerin akademik başarılarını artıran temel faktörler arasında yer almaktadır. Böylece, Sosyal Bilişsel Teori ve Hedef Yönelimlilik Teorisi birlikte ele alındığında, bireyin öğrenme süreçlerinde çevresel faktörler, kişisel inançlar ve önceki deneyimlerin nasıl iç içe geçtiğini daha iyi anlamak mümkün olmaktadır.

1.1.3. Hedef Yönelimliliğin Bilişsel ve Motivasyonel Temelleri

Hedef Yönelimlilik Teorisi, bireylerin öğrenme ve performans süreçlerinde sergiledikleri davranışları anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu teori, bireylerin hedef belirleme süreçlerinde sahip oldukları inançlar, değerler ve bilişsel stratejiler ile bu süreçleri yönlendiren motivasyonel unsurların karşılıklı etkileşimini açıklar (Elliot & Dweck, 1988). Özellikle öğrenme hedefleri (mastery goals) ve performans hedefleri (performance goals) bağlamında bireylerin bilişsel ve motivasyonel süreçlerini analiz eden bu teori, bireylerin başarı yönelimlerini ve öğrenme stratejilerini anlamada önemli bir teorik temel sunmaktadır.

1.1.3.1. Bilişsel Temeller

Hedef yönelimliliğin bilişsel temelleri, bireylerin öğrenme sürecinde benimsedikleri bilgi işleme stratejileri ve öz-düzenleme becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Hedef Yönelimlilik Teorisi'ne (Dweck & Leggett, 1988) göre öğrenme hedefi güden bireyler, bilgi edinme sürecini anlamlandırma ve bilişsel gelişim aracı olarak görürken; performans hedefi güden bireyler, öğrenme sürecine çoğunlukla dışsal değerlendirmeler ve başarı beklentisi çerçevesinden yaklaşmaktadır.

Öğrenme hedefi yönelimli bireyler, derinlemesine analiz, eleştirel düşünme ve yeni bilgiyi önceki bilgilerle ilişkilendirme gibi bilişsel stratejiler kullanır (Pintrich, 2000;

Ames & Archer, 1988). Buna karşılık, performans hedefi yönelimli bireyler, ezberleme, kısa vadeli çözüm üretme ve yüzeysel bilgi işleme gibi daha sınırlı stratejilere başvurur.

Bu bilişsel süreçler, aynı zamanda bireylerin öz-düzenleme kapasiteleriyle de yakından ilişkilidir. Sosyal Bilişsel Teori'ye (Bandura, 1986) göre bireylerin öğrenme süreçlerini yönetme becerileri, öz-yeterlik inançları ve kendini izleme stratejileriyle desteklenir. Bu bağlamda, öğrenme hedefi yönelimli bireyler, öğrenme sürecine aktif katılım sağlayarak hedef belirleme, strateji geliştirme ve ilerlemeyi değerlendirme gibi öz-düzenleme davranışlarını daha etkili bir biçimde sergilemektedir (Schunk & Zimmerman, 1998; Zimmerman, 2000). Performans hedefi yönelimli bireyler ise genellikle sonuç odaklı stratejiler geliştirir ve sürece değil çıktıya odaklanırlar.

1.1.3.2. Motivasyonel Temeller

Hedef yönelimliliğin motivasyonel temelleri, bireylerin başarıya yönelik içsel ve dışsal güdeleri ile bu güdülerin davranışa yansıma biçimlerini kapsamaktadır. Öz-Belirleme Teorisi'ne (Deci & Ryan, 1985) göre, bireylerin davranışlarını yönlendiren motivasyonel kaynaklar içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. Öğrenme hedefi güden bireyler, yüksek düzeyde içsel motivasyonla hareket ederken; performans hedefi güden bireyler, daha çok dışsal motivasyon kaynaklarına (ödül, rekabet, sosyal onay) dayalı hareket eder.

Öğrenme hedefi yönelimli bireyler, bilgi edinme sürecinin kendisini ödüllendirici buldukları için hata yapma konusunda daha esnek davranır, yeni stratejiler denemeye açıktır ve bireysel gelişimlerini merkeze alırlar (Elliot & McGregor, 2001). Buna karşılık, performans hedefi yönelimli bireyler, yeteneklerini sergilemek veya başarısızlıktan kaçınmak için çaba gösterirler ve olumsuz geri bildirim karşısında daha hassas davranabilirler (Dweck, 1986).

Bu motivasyonel farklılıklar, Beklenti-Değer Teorisi (Eccles & Wigfield, 2002) ile de desteklenmektedir. Teoriye göre bireylerin bir göreve yönelik çabası, o görevin değerine atfettikleri anlam ile başarı beklentilerinin bileşimine bağlıdır. Öğrenme hedefi güden bireyler, görevin anlamına ve kişisel gelişime odaklanırken; performans hedefi güden bireyler daha çok sosyal karşılaştırma ve başarma zorunluluğu algısıyla hareket etmektedir.

Dolayısıyla, hedef yönelimliliğin motivasyonel temelleri, bireylerin ne için ve nasıl motive olduklarını hem içsel gelişim hem de sosyal performans bağlamında açıklayan çok katmanlı bir yapıya sahiptir.

1.1.4. Hedef Yönelimliliğin Şekillenmesini Etkileyen Faktörler

Hedef yönelimliliği, bireylerin öğrenme, performans ve başarı odaklı davranışlarını etkileyen çeşitli bireysel, çevresel ve sosyal faktörler ile şekillenmektedir. Örneğin, bireyin öz-yeterlik algısı, içsel motivasyon düzeyi ve bilişsel strateji kullanımı, hedef yönelimliliğin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Deci & Ryan, 1985). Bunun yanı sıra, eğitim ve iş ortamındaki teşvik edici ya da rekabetçi yapı, bireyin hedef yönelimini doğrudan etkilemektedir (Ames, 1992). Örneğin, destekleyici bir öğrenme ortamı, bireylerin öğrenme hedefleri geliştirmesine katkıda bulunurken, yüksek rekabetin olduğu ortamlar performans hedeflerini teşvik edebilmektedir. Ayrıca aile, öğretmenler, yöneticiler ve akran grupları gibi sosyal çevreler, bireylerin hedef yönelimlerini şekillendiren önemli etmenler arasındadır (Pintrich, 2000). Sosyal destek, bireyin öğrenme hedeflerine yönelmesini teşvik edebilirken, sürekli değerlendirilme ve karşılaştırma baskısı, performans kaçınma eğilimlerini artırabilmektedir.

Bireylerin öz-yeterlik algıları, kişilik özellikleri, motivasyon kaynakları ve kontrol odağı gibi bireysel faktörler, öğrenme ve performans odaklı hedeflerin benimsenmesi sürecinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Elliot & Church, 1997). Bireylerin bireysel farklılıkları, hedef belirleme süreçlerinden bu hedeflere ulaşma stratejilerine kadar geniş bir yelpazede etkili olup, öğrenme süreçlerinde karşılaşılan zorluklarla başa çıkma mekanizmalarını da belirlemektedir (Schunk & Pajares, 2001). Bu bağlamda, bireysel faktörlerin detaylı bir şekilde incelenmesi, hedef yönelimliliğin nasıl şekillendiğini anlamak açısından kritik bir adım sunmaktadır.

1.1.4.1. Öz-yeterlik

Öz-yeterlik, bireylerin belirli bir görevi başarıyla gerçekleştirebilme kapasitesine dair inançlarını ifade eder ve bireyin davranışlarını, çabalarını, azmini ve hedeflere bağlılığını doğrudan etkileyen temel bir psikolojik kavramdır (Bandura, 1997). Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi bağlamında geliştirilen bu kavram, bireylerin çevresel etmenler ve kendi deneyimlerine dayalı olarak gelişen öznel değerlendirmeleri

doğrultusunda şekillenir. Öz-yeterlik, yalnızca bireyin bir görevi yapma becerisine olan güvenini değil, aynı zamanda bu görevi zorluklar karşısında sürdürme ve alternatif yollar üretme kapasitesini de içerir (Zimmerman, 2000).

Hedef yönelimlilik kuramı çerçevesinde ele alındığında, öz-yeterlik bireylerin öğrenme ve performans hedeflerine yönelmesinde belirleyici bir faktördür. Yüksek öz-yeterlik algısına sahip bireyler, genellikle öğrenme hedef yönelimliliğine (Learning Goal Orientation, LGO) yatkınlık gösterir. Bu bireyler, öğrenmeyi bir gelişim süreci olarak görür, başarısızlık durumlarını geçici ve öğrenmeye katkı sağlayan bir deneyim olarak değerlendirir ve zorluklar karşısında azimle çaba göstermeye devam eder (Schunk & Pajares, 2001; Bandura, 1997).

Buna karşılık, düşük öz-yeterliğe sahip bireyler, performans hedef yönelimliliğine (Performance Goal Orientation, PHY), özellikle de performans-kaçınma hedeflerine yönelme eğilimi gösterirler. Çünkü bu bireyler, başarısız olma korkusu nedeniyle yüksek riskli veya belirsiz görevlerden kaçınma davranışı sergileyebilirler (Elliot & McGregor, 2001). Bu durumda birey, bilgi edinme ya da yetkinlik geliştirme yerine, yalnızca başarısız görünmeme hedefiyle hareket eder ki bu da yüzeysel öğrenme stratejilerinin tercih edilmesine neden olabilir (Kaplan & Maehr, 2002).

Öz-yeterlik algısı; ustalık deneyimleri, model gözleme, sözel teşvik ve fizyolojik ve duygusal durumlar gibi çeşitli kaynaklardan beslenmektedir (Bandura, 1997). Ayrıca, öz-yeterlik, bireylerin öz-düzenleme becerileri ile de yakından ilişkilidir. Öz-yeterliği yüksek bireyler, öğrenme hedeflerini gerçekleştirmek üzere plan yapar, bu planı izler, gerekli değişiklikleri yapar ve öğrenme sürecine etkin biçimde katılır (Zimmerman, 2000). Bu süreç, yalnızca öğrenmenin kalıcılığını değil, bireyin öğrenme motivasyonunun sürdürülebilirliğini de artırır.

Geri bildirim mekanizmaları da öz-yeterliğin gelişiminde kritik rol oynar. Özellikle öğrenmeye yönelik, yapılandırıcı ve destekleyici geri bildirimler, bireyin öğrenme sürecine güvenle katılmasını sağlar. Buna karşılık, cezalandırıcı ya da küçümseyici geri bildirimler, bireyin öğrenme cesaretini kırarak performans-kaçınma yönelimine yol açabilir (Schunk & Zimmerman, 2007).

Sonuç olarak, öz-yeterlik hem bireysel başarı deneyimlerini hem de çevresel destekleri sentezleyen dinamik bir yapı olarak, hedef yönelimliliğin şekillenmesinde kilit bir rol oynar. Öğrenme odaklı hedeflerin benimsenmesi için öz-yeterliği destekleyen eğitim ve iş ortamlarının oluşturulması, bireylerin hem psikolojik iyi oluşunu hem de uzun vadeli gelişimini olumlu yönde etkilemektedir (Kaplan & Maehr, 2002; Bandura, 1997).

1.1.4.2. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireylerin çevrelerine verdikleri tepkileri, karar alma süreçlerini, öğrenme tutumlarını ve motivasyonel eğilimlerini şekillendiren, görece durağan bireysel eğilimler bütünüdür. Hedef yönelimlilik teorisi bağlamında, kişilik özelliklerinin bireylerin öğrenme ve performans odaklı hedefleri benimseme süreçlerini anlamada önemli bir açıklayıcı değişken olduğu görülmektedir (McCrae & Costa, 1997; Elliot & Thrash, 2002).

En yaygın kişilik modeli olan Beş Büyük Kişilik Özelliği (Big Five Personality Traits) kuramı (Costa & McCrae, 1992), kişiliği beş temel boyutta incelemektedir: açıklık (openness to experience), sorumluluk (conscientiousness), dışadönüklük (extraversion), uyumluluk (agreeableness) ve duygusal denge (emotional stability/neuroticism). Bu beş faktörün her biri, bireylerin hedef belirleme, motivasyon stratejileri ve öğrenmeye yönelik yaklaşımları üzerinde belirleyici etkilere sahiptir.

1. Açıklık (Openness to Experience): Yüksek açıklık düzeyine sahip bireyler, yeniliğe, soyut düşünmeye ve deneyim çeşitliliğine açıktır. Bu bireyler, belirsizliği tehdit olarak görmektense fırsat olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu nedenle açıklık, genellikle öğrenme hedef yönelimliliği ile pozitif yönde ilişkilidir (Elliot & Thrash, 2002; DeYoung, 2014). Açıklık düzeyi yüksek bireyler öğrenme süreçlerinden keyif alır, yeni öğrenme stratejileri denemeye isteklidir ve entelektüel merak ile motive olurlar. Buna karşılık, düşük açıklığa sahip bireyler daha geleneksel ve değişime dirençli bir profil sergilediklerinden performans hedeflerine, özellikle performans-yaklaşma hedeflerine daha yatkın olabilirler (McCrae & Costa, 1997).

2. Sorumluluk (Conscientiousness): Sorumluluk düzeyi yüksek bireyler, planlı, organize ve hedefe yönelik çalışmaya yatkındır. Bu özellik, öğrenme hedeflerine bağlılık, uzun vadeli planlama ve öz-düzenleme stratejilerini benimsemeye ilişkilidir (Payne et al.,

2007). Ayrıca sorumluluk, yalnızca öğrenme değil, aynı zamanda performans-yaklaşma hedeflerini de destekleyebilir; çünkü bu bireyler yetkinliklerini sergilemek, başarı göstermek ve sosyal onay almak gibi dışsal motivasyonlara da duyarlıdırlar (Elliot & McGregor, 2001). Bu bağlamda, yüksek sorumluluk düzeyinin hem içsel hem de dışsal motivasyonla uyumlu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

3. *Duygusal Denge (Emotional Stability)*: Duygusal denge, bireyin stres, kaygı ve olumsuz duygularla başa çıkabilme kapasitesini ifade eder. Duygusal açıdan dengeli bireyler, zorluklar karşısında dayanıklılık gösterir, başarısızlıkları büyütmez ve öğrenmeye devam eder (DeYoung, 2014). Bu bireyler genellikle öğrenme hedeflerine yönelirken; duygusal dengesizliği yüksek bireyler (yüksek nevrozizm) hata yapma korkusu ve başarısızlık kaygısı nedeniyle performans-kaçınma hedeflerine yönelme eğilimindedirler (Elliot & Church, 1997). Duygusal dengesizlik, aynı zamanda özgüven eksikliği ve düşük öz-yeterlik ile ilişkilidir ki bu da hedef yönelimine olumsuz yansır.

4. *Dışadönüklük (Extraversion)*: Dışadönük bireyler, sosyal etkileşimlerden hoşlanır, enerjilerini dış dünyadan alırlar ve sosyal olarak daha aktiftirler. Bu özellik, özellikle performans-yaklaşma hedefleri ile ilişkilidir; çünkü dışadönük bireyler sosyal onay arayışında olabilir, kendilerini başkalarına kanıtlama isteğiyle motive olabilirler (Elliot & Thrash, 2002). Bununla birlikte, bazı dışadönük bireyler iş birliğine dayalı öğrenme ortamlarında başarılı performans sergileyerek öğrenme hedeflerine de yönelme potansiyeli taşır (Barrick & Mount, 1991).

5. *Uyumluluk (Agreeableness)*: Uyumluluk, empati, yardımseverlik, çatışmadan kaçınma ve iş birliği yapma eğilimlerini kapsar. Uyumluluğu yüksek bireyler özellikle grup çalışmalarında öğrenme süreçlerine olumlu katkı sunarlar ve genellikle öğrenme hedef yönelimliliği ile ilişkilendirilirler (DeYoung, 2014). Ancak bazı araştırmalar, uyumluluğu düşük bireylerin bireysel başarıya daha fazla odaklanmaları nedeniyle performans hedeflerine, özellikle de performans-yaklaşma hedeflerine yönelme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Elliot & McGregor, 2001).

1.1.4.3. Motivasyon

Motivasyon, bireylerin hedef belirleme, bu hedeflere ulaşma ve hedeflerine yönelik davranışlarını sürdürme süreçlerinde temel bir itici güç olarak kabul edilmektedir.

Hedef yönelimlilik kuramı, bireylerin öğrenme ya da performans odaklı davranışlar geliştirmesinin, sahip oldukları motivasyon biçimleriyle yakından ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Dweck & Leggett, 1988). Bu bağlamda, motivasyon genellikle içsel ve dışsal olmak üzere iki temel kategori altında incelenmektedir.

İçsel motivasyon, bireyin yalnızca etkinliğin kendisinden duyduğu haz, ilgi ya da merak gibi içsel güdülerle harekete geçmesini ifade eder (Deci & Ryan, 1985). İçsel olarak motive olmuş bireyler, öğrenmeyi bir gelişim süreci olarak görür, bilgi edinmeyi ve yetkinliklerini artırmayı kişisel bir tatmin kaynağı olarak değerlendirir. Bu bireyler, genellikle öğrenme hedef yönelimliliğine (Learning Goal Orientation, LGO) sahiptir. Öğrenme sürecine yönelik bu yaklaşım, bireylerin başarısızlıkları kalıcı bir yetersizlik olarak değil, birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesine ve zorluklarla karşılaştıklarında alternatif yollar geliştirerek sürece devam etmelerine olanak tanımaktadır (Schunk & Zimmerman, 2007). İçsel motivasyon, aynı zamanda yüksek öz-yeterlik algısı, güçlü öz-düzenleme stratejileri ve uzun vadeli gelişim hedeflerine olan bağlılık ile de yakından ilişkilidir (Zimmerman, 2000; Bandura, 1997).

Buna karşılık dışsal motivasyon, bireylerin davranışlarını dışsal ödüller (örneğin not, maaş, terfi) ya da cezadan kaçınma gibi dışsal beklentilere dayalı olarak gerçekleştirdiği bir motivasyon biçimidir (Ryan & Deci, 2000). Dışsal olarak motive olan bireyler, başarıyı daha çok sosyal takdir, ödül kazanımı ya da başkalarıyla kıyaslama yoluyla değerlendirme eğilimindedir. Bu bireylerde genellikle performans hedef yönelimliliği baskındır. Performans-yaklaşma yönelimine sahip bireyler, başarılı görünme ve başkalarının gözünde yetkinlik sergileme isteğiyle hareket ederken; performans-kaçınma yönelimine sahip bireyler, hata yapmaktan ya da yetersiz görünmekten kaçınma güdüsüyle hareket etmektedir (Elliot & McGregor, 2001). Dışsal motivasyonun bu bağlamdaki en temel sınırlılığı, bireylerin öğrenme sürecine yüzeysel katılım göstermesi ve uzun vadeli gelişimden çok kısa vadeli başarıya odaklanmasıdır (Pintrich, 2000).

Motivasyon türlerinin hedef yönelimliliğe etkisi, bireylerin akademik, psikolojik ve profesyonel gelişimlerini önemli ölçüde şekillendirmektedir. İçsel motivasyon, bireylerin öğrenme süreçlerine daha derinlemesine katılımını, bilişsel esnekliklerini ve öz-düzenleme becerilerini desteklerken; dışsal motivasyon, stres, kaygı ve tükenmişlik

gibi olumsuz çıktılarla ilişkilendirilmekte ve performans-kaçınma eğilimlerini artırabilmektedir (Kaplan & Maehr, 2002; Brophy, 2004). Bu nedenle, öğrenme hedef yönelimliliğini teşvik eden içsel motivasyonun, bireylerin uzun vadeli başarı ve iyi oluş düzeylerini artırma potansiyeline sahip olduğu ifade edilmektedir.

Özellikle eğitim ve iş ortamlarında, bireylerin içsel motivasyonunu destekleyici yapılar oluşturulması; özerkliği tanıyan, gelişim odaklı geri bildirim mekanizmalarıyla zenginleştirilmiş ve bireysel ilerlemeye vurgu yapan yaklaşımlar, öğrenme hedef yönelimliliğini güçlendirmektedir. Buna karşılık, rekabetin yoğun olduğu, yalnızca sonuca odaklanan veya değerlendirmenin dışsal araçlara dayandığı ortamlarda ise performans hedeflerine ve dışsal motivasyona yönelim artmakta, bu da bireylerin psikolojik dayanıklılığı ve uzun vadeli gelişimi açısından risk oluşturabilmektedir (Ames, 1992; Deci & Ryan, 2000).

1.1.4.4. Başarı İhtiyacı ve Motivasyonel Eğilimler

Hedef yönelimlilik davranışlarının altında yatan önemli bireysel güdülerden biri, bireyin başarıya ne ölçüde değer verdiği ve bu başarıyı ne kadar arzuladığı ile ilgili olan başarı ihtiyacıdır. McClelland (1985) tarafından geliştirilen başarı ihtiyacı kuramı, bireylerin çevresel talepler karşısında başarılı olma güdüsünü temel alan bir yaklaşım sunar. Bu kuram, bireylerin akademik, mesleki ya da sosyal yaşamlarında belirli standartlara ulaşmak, rekabette öne çıkmak ve yetkinliklerini sergilemek için içsel bir arzu taşıdığını varsayar. Bu arzunun düzeyi, bireyin hedef belirleme sürecinde hangi tür yönelime sahip olacağını büyük ölçüde etkiler.

Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, genellikle daha zorlayıcı hedefler belirleme, sürekli gelişme ve başarılarını artırma konusunda yüksek düzeyde motivasyon gösterme eğilimindedir. Bu bireyler, öğrenme hedef yönelimliliğine sahip olduklarında, kendi gelişim süreçlerine yatırım yaparak uzun vadeli bilgi edinimi, problem çözme ve yetkinlik geliştirme gibi olumlu çıktılar elde edebilirler. Ancak başarı ihtiyacının performans odaklı yönelimle de bağlantılı olduğu bilinmektedir. Özellikle başarı ihtiyacının dışsal takdirle örtüştüğü durumlarda, bireyler performans-yaklaşma hedeflerini benimseyerek başarılı görünme ve başkalarının gözünde yeterli olma arzusuyla hareket edebilirler (Elliot & Church, 1997).

Öte yandan, başarı ihtiyacı düşük bireyler için durum daha farklıdır. Bu bireyler genellikle başarısızlıktan kaçınmaya odaklıdır ve risk almaktan çekinirler. Bu eğilim, performans-kaçınma hedeflerinin benimsenmesine neden olabilir. Bu bireyler, hata yapmaktan, olumsuz değerlendirilmekten ya da beklentileri karşılayamamaktan duydukları endişe nedeniyle daha düşük hedefler belirleme ve gelişim fırsatlarını sınırlama eğilimindedirler (McClelland, 1985). Bu bağlamda başarı ihtiyacı, hedef yönelimliliğin yönünü belirlemede doğrudan etkili olan bir motivasyonel eğilim olarak değerlendirilmelidir.

1.1.4.5. Çevresel Faktörler

Hedef yönelimlilik, bireylerin yalnızca içsel eğilimleriyle değil, aynı zamanda içinde buldukları çevresel koşullarla da şekillenen çok boyutlu bir yapıdır. Eğitim ortamı, iş ortamı, sosyal çevre, liderlik tarzları ve ödüllendirme sistemleri gibi çevresel faktörler, bireylerin hangi tür hedeflere yöneldiğini doğrudan etkileyen bağlamsal etkenlerdir. Bu faktörler, bireyin öğrenmeye yönelik tutumunu, başarıyı nasıl tanımladığını ve hedeflere ulaşmak için ne tür stratejiler benimsediğini belirlemektedir (Ames, 1992; Kaplan & Maehr, 2002).

Özellikle eğitim ortamı, bireylerin öğrenme ya da performans hedeflerine yönelmesini etkileyen en belirleyici çevresel alanlardan biridir. Destekleyici, yapılandırılmış ve hata yapmayı doğal bir öğrenme parçası olarak gören sınıf iklimlerinde, bireyler öğrenme hedeflerine daha çok yönelme eğilimindedir. Bu tür ortamlar, bireylerin özerkliğini desteklerken, aynı zamanda içsel motivasyonu ve öz-yeterlik algısını artırır (Edmondson, 1999; Ryan & Deci, 2000). Buna karşılık, rekabetin yoğun olduğu, değerlendirme sistemlerinin yalnızca başarı sonuçlarına odaklandığı ve karşılaştırmaların sıklıkla yapıldığı sınıf ortamları, bireylerin performans hedeflerine – özellikle de performans-kaçınma türüne– yönelmesine neden olabilir. Bu bağlamda, öğretmen tutumları, geri bildirim biçimi ve sınıf kültürü hedef yönelimliliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Midgley et al., 2001).

İş ortamlarında da benzer dinamikler geçerlidir. Liderlik tarzları, organizasyonel kültür ve ödüllendirme mekanizmaları, bireylerin hangi tür hedeflere yöneleceğini belirleyen temel unsurlardır. Dönüştürücü liderlik tarzı, çalışanlara vizyon kazandırarak, onları

öğrenmeye teşvik eden bir yapı sunar ve böylece öğrenme hedef yönelimini destekler (Bass & Avolio, 1994; Gong et al., 2009). Bu tür liderler, çalışanlarının potansiyelini geliştirmeye yönelik geri bildirim verir, onları öğrenme fırsatlarına yönlendirir ve hata yapmayı bir gelişim sürecinin parçası olarak değerlendirir. Öte yandan, kontrol odaklı veya yalnızca sonuca dayalı liderlik anlayışları, bireyleri kısa vadeli başarıya yönlendirerek performans hedeflerini özellikle performans-yaklaşma yönelimini ön plana çıkarabilir (Dragoni, 2005).

Ödüllendirme sistemleri de bireylerin hedef yönelimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Sürece dayalı, bireysel çabayı takdir eden ve öğrenmeyi teşvik eden ödüllendirme sistemleri, bireylerin öğrenme hedeflerine yönelmesini desteklerken; yalnızca sonuç odaklı, dışsal ödüllerle biçimlendirilmiş sistemler performans hedeflerine, özellikle de dışsal motivasyonla hareket eden bireylerde performans-kaçınma yönelimlerine neden olabilir (Deci & Ryan, 1985; Steele-Johnson et al., 2000).

Sosyal destek de çevresel faktörler arasında önemli bir yere sahiptir. Aile üyeleri, öğretmenler, yöneticiler ve akranlar gibi sosyal çevre unsurları, bireylerin hedef belirleme ve bu hedeflere yönelik davranış geliştirme süreçlerinde yönlendirici bir rol oynar. Sosyal destek, bireylerin öz-yeterlik inançlarını pekiştirerek öğrenme süreçlerine katılımlarını artırabilir. Özellikle özerklik destekleyici tutumlar, olumlu pekiştirme ve rehberlik sağlayan sosyal etkileşimler, öğrenme hedef yönelimliliğini güçlendirici bir etki yaratmaktadır (Wentzel, 1998). Buna karşılık, cezalandırıcı, eleştirel veya aşırı denetleyici sosyal tutumlar, bireylerin kendilerini değerlendirilmiş hissetmelerine ve performans-kaçınma davranışları sergilemelerine neden olabilmektedir (Kaplan & Maehr, 2002).

Organizasyonel ya da sınıf düzeyinde öğrenme odaklı bir kültürün geliştirilmesi, hedef yönelimliliğin olumlu çıktısıyla daha sık ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Öğrenmeye değer verilen, bireysel gelişimin desteklendiği ve başarının yalnızca sonuçlarla değil, süreçle de tanımlandığı bir çevre, bireylerin hem psikolojik iyi oluşlarını hem de öğrenme motivasyonlarını artırmaktadır. Böyle bir bağlam, yalnızca bireysel başarıyı değil, aynı zamanda örgütsel yenilikçilik ve sürdürülebilir gelişim gibi daha geniş düzeydeki çıktıları da desteklemektedir (Gong et al., 2009; Kaplan & Maehr, 1999).

1.1.4.6. Kültürel ve Sosyal Faktörler

Hedef yönelimlilik, bireyin içsel eğilimlerinden olduğu kadar, içinde bulunduğu kültürel ve sosyal bağlamlardan da etkilenmektedir. Toplumsal değerler, normlar, sosyal roller ve bireyler arası etkileşim biçimleri, bireylerin başarıya, öğrenmeye ve performansa yönelik tutumlarını şekillendiren temel çerçeveleri sunar. Bu nedenle, hedef yönelimliliğin anlaşılması yalnızca bireysel düzeyde psikolojik özelliklerle sınırlı kalmamalı; bireyin ait olduğu kültürün değer sistemi ve sosyal ilişkiler ağı da dikkate alınmalıdır (Triandis, 1995; Hofstede, 1980).

Kültürel düzeyde bireyci ve toplulukçu kültürler arasında önemli farklılıklar gözlenmektedir. Bireyci kültürlerde bireysel özerklik, içsel motivasyon ve kişisel başarı ön planda tutulur. Bu bağlamda, bireylerin öğrenme süreçlerine içsel bir motivasyonla katılması teşvik edilir ve öğrenme hedef yönelimliliği daha baskın hale gelir (Triandis, 1995). Öte yandan toplulukçu kültürlerde ise grup uyumu, sosyal normlara bağlılık ve başkalarıyla olan ilişkiler daha belirleyici bir konumdadır. Bu tür kültürel yapılarda bireyler, başkalarının gözündeki konumlarını korumaya yönelik davranışlar geliştirebilir ve bu durum, performans hedef yönelimliliğini, özellikle de performans-kaçınma hedeflerini ön plana çıkarabilir (Hofstede, 1980).

Kültürel normlar yalnızca bireyin neyi hedeflemesi gerektiğini değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşma sürecini de biçimlendirir. Örneğin, hata yapmanın olumsuz değerlendirildiği kültürel bağlamlarda bireyler risk almaktan kaçınabilir, kendilerini değerlendirme durumlarından uzak tutmaya çalışabilir ve bu durum performans-kaçınma hedeflerinin gelişimine zemin hazırlayabilir. Buna karşılık, hatanın öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak kabul edildiği kültürel yapılarda bireylerin öğrenme hedeflerine yönelme olasılığı artar (Kaplan & Maehr, 2002).

Sosyal düzeyde ise bireylerin hedef yönelimlerini etkileyen başlıca etmenler arasında sosyal karşılaştırma, sosyal normlar, sosyal destek ve sosyal modelleme süreçleri yer almaktadır. Festinger'in (1954) ortaya koyduğu sosyal karşılaştırma kuramı, bireylerin kendi yetkinliklerini ve başarı düzeylerini başkalarının performansı ile kıyaslayarak değerlendirdiklerini öne sürer. Bu tür karşılaştırmalar, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevredeki normlara, değer yargılarına ve baskın başarı anlayışına göre farklı sonuçlar

doğurabilir. Örneğin, birey üstün performans sergileyen bir grupla kıyaslandığında, bu durum ya öğrenme hedeflerine yönelmesini motive edebilir ya da başarısızlık tehdidi algısıyla performans-kaçınma eğilimini tetikleyebilir (Elliot & Harackiewicz, 1996). Bu nedenle sosyal karşılaştırmanın etkileri, bireyin kişilik özelliklerine, öz-yeterlik algısına ve içinde bulunduğu sosyal bağlama göre değişkenlik gösterebilir.

Sosyal destek mekanizmaları da hedef yönelimlilik üzerinde önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile, öğretmenler, yöneticiler ve akran grupları gibi sosyal çevre unsurları, bireylerin motivasyonel yönelimlerini şekillendirme gücüne sahiptir. Sosyal destek, bireyin öz-yeterlik algısını güçlendirdiğinde, öğrenme sürecine olan bağlılık da artmaktadır (Ryan & Deci, 2000). Özellikle bireyin ilgi alanlarına saygı gösteren, özerkliğini destekleyen ve yapıcı geri bildirim sunan sosyal çevreler, öğrenme hedef yönelimliliğini teşvik eder. Buna karşılık, cezalandırıcı, eleştirel ya da yalnızca performans sonuçlarına odaklanan sosyal tutumlar, bireyleri değerlendirilme kaygısına sürükleyerek performans-kaçınma hedeflerini artırabilir (Wentzel, 1998; Kaplan & Maehr, 2002).

İş ortamında da benzer sosyal süreçler geçerlidir. İş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, yöneticilerin beklenti ve tutumları ile organizasyonel sosyal normlar, çalışanların hangi hedefleri önceliklendireceklerini büyük ölçüde etkileyebilir. Destekleyici bir sosyal iklimin, çalışanların öğrenme motivasyonunu ve öz-düzenleme becerilerini olumlu yönde etkilediği; buna karşın rekabetçi ve cezalandırıcı sosyal ortamların performans odaklı yönelimleri teşvik ettiği görülmektedir (Dragoni, 2005).

1.1.5. Hedef Yönelimliliğin Öğrenme ve Performans Çıktıları

Hedef yönelimlilik, bireylerin öğrenme süreçleri ve performansları üzerinde derin etkiler yaratan bir motivasyonel yapı olarak literatürde geniş bir yer bulmuştur. Literatürde, öğrenme odaklı hedeflerin bireylerin bilgi edinme, problem çözme ve uzun vadeli başarı gibi süreçlere daha derinlemesine katılımını teşvik ettiği belirtilmiştir (Dweck & Leggett, 1988; Payne et al., 2007). Bu hedefler, bireylerin zorlukları birer öğrenme fırsatı olarak görmelerini ve öz-yeterlik algılarını güçlendirmelerini sağlar (Bandura, 1997). Öğrenme hedeflerinin temel motivasyonu, bireylerin kendi kapasitelerini artırma isteğinden kaynaklanır ve bu, uzun vadeli bilgi kalıcılığı,

derinlemesine öğrenme stratejileri ve daha yüksek bilişsel esneklik ile sonuçlanır (Payne et al., 2007).

Performans odaklı hedefler ise bireylerin başarılarını başkalarının performansı ile kıyaslama eğiliminde olmalarına yol açar. Bu hedefler, iki temel alt boyutta incelenir: performans-yaklaşma ve performans-kaçınma. Performans-yaklaşma hedefleri, bireylerin başarılı görünme veya başkalarının gözünde yetkinliklerini sergileme isteğiyle ilişkilidir. Bu hedefler, genellikle kısa vadeli başarıyı destekler ve dışsal ödüllerle motive edilir (Elliot & Church, 1997). Performans-kaçınma hedefleri ise hata yapma korkusu ve düşük risk alma eğilimleri ile ilişkilidir (Elliot & Church, 1997). Bireylerin başarısız görünmekten veya yetersiz olarak değerlendirilmekten kaçınma isteğini ifade eder. Bu hedefler, yüksek stres, kaygı ve düşük öz-yeterlik algısıyla bağlantılıdır (Kaplan & Maehr, 2002). Performans odaklı bireyler genellikle yüzeysel öğrenme stratejilerini tercih eder ve derin öğrenme süreçlerinden kaçınabilir (Midgley et al., 2001).

Öğrenme ve performans hedefleri arasındaki temel fark, öğrenme hedeflerinin bilgi ve beceri geliştirmeye odaklanması, performans hedeflerinin ise genellikle sosyal karşılaştırma ve dışsal ödüllerle ilişkilendirilmesidir (Harackiewicz et al., 2002). Bu fark, bireylerin öğrenme süreçlerindeki motivasyonel stratejilerini ve sonuçlarını belirler.

1.1.6. Psikolojik İyi Oluş

Hedef yönelimliliğin yalnızca akademik ya da mesleki performans üzerindeki etkileriyle sınırlı kalmadığı; bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerini de doğrudan etkilediği çeşitli kuramsal ve ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur. Psikolojik iyi oluş, bireyin kendini gerçekleştirme, yaşamdan tatmin duyma, anlamlı ilişkiler kurma, özerklik hissetme ve yaşamına dair içsel bir tutarlılık geliştirme kapasitesini kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Ryff, 1989). Bu çerçevede, bireyin hedef belirleme biçimi ve bu hedeflere yüklediği anlam, onun yaşam doyumu ve öznel iyi oluş düzeyini önemli ölçüde belirlemektedir.

Öğrenme hedef yönelimliliği, bireyin gelişim sürecine odaklanmasını, kendi içsel kaynaklarını kullanarak yetkinliklerini artırma çabasını ve hatalardan öğrenmeye açıklığını temsil ettiğinden, psikolojik iyi oluş ile pozitif yönde ilişkilidir. Bu tür

yönelime sahip bireyler, başarıyı dışsal onaydan çok içsel gelişimle tanımladıkları için dışsal değerlendirmelere karşı daha dayanıklıdır. Ayrıca öğrenme sürecini bir tehdit olarak değil, kendini geliştirme fırsatı olarak görmeleri sayesinde, daha düşük düzeyde stres ve kaygı yaşamakta; öz yeterlik inançları, içsel motivasyonları ve yaşam doyumları daha yüksek düzeyde seyretmektedir (Elliot & Thrash, 2002; Deci & Ryan, 2000). Özellikle özerklik, yeterlik ve ilişki gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması, öğrenme hedeflerine yönelen bireylerde daha kolay gerçekleşmekte ve bu da iyi oluşu pekiştirmektedir (Ryan & Deci, 2001).

Buna karşılık, performans hedef yönelimliliği –özellikle de performans-kaçınma yönelimi– bireylerin psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyen bir yapı olarak öne çıkmaktadır. Başarısız görünme korkusu, hata yapmaktan kaçınma ve sosyal değerlendirme kaygısı gibi faktörler, bu bireylerde yüksek düzeyde stres, tükenmişlik ve düşük öz saygı ile sonuçlanabilir (Elliot & McGregor, 2001). Performans-yaklaşma yönelimi ise kısa vadeli başarılar elde edilmesini desteklese de, bireyin başarısızlık durumlarında yaşadığı yetersizlik hissi ve sosyal kıyaslamaya dayalı öz-değerlendirme süreçleri, uzun vadeli iyi oluş açısından risk oluşturabilmektedir (Kaplan & Maehr, 2002).

Bu bağlamda, hedef yönelimlilik biçimlerinin bireyin psikolojik sağlamlığı, duygusal istikrarı ve öz-değer algısı üzerinde anlamlı etkileri olduğu söylenebilir. Öğrenme hedefleri, bireyin kendi değerlerini merkeze alan ve içsel ödüllerle yönlendirilen bir gelişim sürecini desteklerken; performans hedefleri daha çok dışsal değerlendirmelere bağımlı, değişken ve kırılabilir bir iyi oluş düzeyi ile ilişkilidir.

1.1.7. Kariyer Gelişimi ve İş Performansı

Hedef yönelimlilik, bireylerin kariyer gelişim süreçlerinde izledikleri stratejiler, benimsedikleri tutumlar ve mesleki doyum düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle öğrenme hedef yönelimliliği, bireylerin mesleki yaşamlarını bir gelişim süreci olarak görmelerini ve uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşma konusunda istikrarlı çaba göstermelerini desteklemektedir. Bu yönelim, bireylerin yeni beceriler kazanma, kendini geliştirme fırsatlarını değerlendirme ve değişen iş koşullarına uyum sağlama kapasitelerini artırmaktadır (Button et al., 1996; Dragoni, 2005).

Günümüzde iş yaşamı, hızlı teknolojik gelişmeler, dijitalleşme, organizasyonel dönüşüm ve sürekli değişen beceri gereksinimleri nedeniyle bireylerin yaşam boyu öğrenme yaklaşımı geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda öğrenme hedef yönelimliliği, yalnızca iş başındaki performansı değil, bireyin kariyer gelişimini de sürdürülebilir hale getiren temel bir faktör olarak değerlendirilmektedir (DeRue & Wellman, 2009). Bu yönetime sahip bireyler, belirsizlik karşısında daha esnek davranabilmekte, hatalardan ders çıkararak mesleki gelişimlerini planlayabilmekte ve kariyer hedeflerine ulaşmada daha dirençli bir tutum sergilemektedirler.

Öte yandan, performans hedef yönelimliliği, kariyer gelişimi açısından daha karmaşık etkiler doğurmaktadır. Performans-yaklaşma yönelimli bireyler, başarıya ulaşmak için rekabetçi stratejiler geliştirebilir ve kısa vadede ödüllendirici mesleki başarılar elde edebilirler. Ancak bu başarılar genellikle dışsal ödül ve onaya dayalı olduğu için bireyin içsel gelişimini sınırlayabilir. Performans-kaçınma yönelimli bireylerde ise başarısızlıktan kaçınma eğilimi nedeniyle risk alma isteği düşebilir, bu da bireyin yeni sorumluluklar üstlenmesini ve kariyerinde ilerlemesini engelleyebilir (Brett & VandeWalle, 1999).

Hedef yönelimliliğin örgütsel düzeydeki en önemli çıktılarında biri, bireylerin iş performansıdır. İş performansı, bireyin görevlerini yerine getirme düzeyi, işe kattığı değer ve organizasyonel hedeflere katkısı açısından değerlendirilen çok boyutlu bir kavramdır (Campbell, 1990). Bu performans çıktıları, yalnızca teknik yeterlikleri değil; problem çözme becerisi, uyum sağlama, yenilikçilik ve iş birliği gibi yetkinlikleri de kapsamaktadır.

Öğrenme hedef yönelimliliği, çalışanların görevlerine yönelik bilgi edinme istekliliği, yeni yöntemler deneme cesareti ve beceri geliştirme motivasyonu ile iş performansını artırıcı yönde etki göstermektedir. Bu yönetime sahip bireyler, görev zorluklarını kişisel gelişim fırsatı olarak değerlendirdikleri için görevlerine daha yüksek özveriyle yaklaşmakta ve performanslarını sürekli olarak geliştirme çabası göstermektedirler (Dweck, 1986; VandeWalle, 1997). Aynı zamanda, öğrenme hedeflerine sahip bireyler takım çalışmalarında daha işbirlikçi davranmakta, yapıcı geri bildirim almaya ve vermeye daha açık olmakta ve bu da hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yüksek performans kültürünü desteklemektedir.

Performans-yaklaşma yönelimi ise bireylerin başkalarıyla rekabet ederek üstünlük sağlama motivasyonu ile hareket ettiklerini gösterir. Bu tür yönelime sahip bireyler, ödül sistemleri ve dışsal takdirle güçlü bir şekilde motive olabilir ve kısa vadede yüksek performans gösterebilirler. Ancak bu yönelim, bireyin yalnızca ölçülebilir ve görünür başarı kriterlerine odaklanmasına neden olabileceği için uzun vadeli öğrenme, yaratıcılık ve esneklik gibi nitel performans çıktıları açısından sınırlayıcı olabilir (Harackiewicz et al., 2002).

Performans-kaçınma yönelimi ise iş yaşamında en riskli yönelim türü olarak değerlendirilmektedir. Bu yönelime sahip bireyler, başarısız görünme kaygısıyla yeni görevlerden kaçınma, sorumluluk almaktan çekinme ve hata yapma korkusuyla düşük katılım gösterme eğilimindedirler. Bu da hem bireysel verimliliği hem de örgütsel katkıyı düşüren bir etkide bulunur (Elliot & McGregor, 2001). Ayrıca bu tür bireyler, yüksek iş stresi, tükenmişlik ve işe yabancılaşma gibi olumsuz iş psikolojisi çıktıları ile karşılaşabilirler.

Dolayısıyla iş performansının gelişimi açısından sadece bireysel yeterliklerin değil, bireyin hedeflere ilişkin motivasyonel yapısının da dikkate alınması gerekmektedir. Öğrenme hedef yönelimini destekleyen örgütsel iklim, çalışanların öz düzenleme kapasitesini, yenilikçilik eğilimini ve iş birliğini artırarak performansını sürdürülebilir şekilde yükseltmektedir. Bu da hem bireysel verimliliği hem de kurumsal rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir.

1.1.8. Organizasyonel Çıktılar

Hedef yönelimlilik yalnızca bireysel öğrenme süreçleri, psikolojik iyi oluş ve kariyer gelişimi üzerinde değil; aynı zamanda örgütsel düzeyde ortaya çıkan birçok kritik çıktıda da belirleyici bir rol oynamaktadır. Çalışanların hedeflere yaklaşım biçimleri, örgütsel bağlılıkları, inovasyona açıklıkları, takım içi iş birliği düzeyleri ve genel örgütsel verimlilik gibi birçok alanda doğrudan etkili olabilmektedir (Dragoni, 2005; Payne et al., 2007). Bu bağlamda, çalışanların öğrenme ya da performans odaklılık düzeyleri, örgütün öğrenen bir yapıya evrilip evrilmediğini ve yenilikçilik kapasitesini doğrudan şekillendirmektedir.

Öğrenme hedef yönelimliliği sergileyen bireyler, sürekli gelişime açık, geri bildirim duyarlı, hatalardan ders çıkarabilen ve bilgi paylaşımını önceleyen bir yaklaşıma sahiptir. Bu bireyler, yalnızca kişisel gelişimlerine değil, aynı zamanda örgüt içinde kolektif bilgi üretimine ve iş birliğine de katkı sunarlar. Bu durum, örgütsel öğrenme kültürünün güçlenmesine, takım içi sinerjinin artmasına ve inovatif süreçlerin daha etkin işlemesine olanak tanır (Sujan et al., 1994). Ayrıca öğrenme hedeflerine odaklanan çalışanlar, iş rollerinde anlam arayışına daha çok önem verir; bu da örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artıran temel etmenlerden biridir.

Buna karşılık, performans hedef yönelimliliği ise daha çok dışsal değerlendirme, ödül, statü ve rekabet unsurlarına dayalı bir çalışma biçimini teşvik edebilir. Performans-yaklaşma hedeflerine sahip bireyler kısa vadeli başarılar elde etme konusunda motivasyon gösterebilir; ancak bu durum, takım çalışmasına zarar verebilecek bireysel rekabet ortamını doğurabilir. Özellikle başarının yalnızca bireysel ölçütlerle değerlendirildiği örgütlerde, bu yönelim türü iş birliği yerine bireysel görünürlüğe odaklanmayı artırabilir (VandeWalle et al., 2001). Öte yandan performans-kaçınma yönelimi, örgüt içinde geri bildirim kapanıklık, yeniliğe direnç, sorumluluktan kaçınma ve risk almama davranışları ile ilişkilidir. Bu durum örgütsel dinamizmi ve adaptasyon kapasitesini sınırlayan bir risk faktörü haline gelebilir (Elliot & Church, 1997).

Ayrıca, hedef yönelimlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışları (organizational citizenship behaviors – OCB) arasında da güçlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Öğrenme hedefi güdümlü çalışanların, rol tanımlarının ötesine geçen davranışlar sergileme ve iş arkadaşlarına gönüllü destek sunma olasılığı daha yüksektir. Bu tür davranışlar, örgüt içindeki güven, etkileşim ve aidiyet düzeylerini artırmakta; dolayısıyla iş gücü devrini azaltmakta ve örgütsel etkinliği pekiştirmektedir (Podsakoff et al., 2000).

1.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Örgütsel muhalefet (organizational dissent), çalışanların örgütsel politika, yönetim kararları ve uygulamalara yönelik eleştirilerini ifade etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Bu kavram, örgüt içindeki eleştirel seslerin ortaya

çıkmasını ve örgütsel karar alma süreçlerine katkıda bulunmasını sağlayan önemli bir iletişim mekanizmasıdır (Kassing, 1998). Çalışanların örgütsel süreçlere dair eleştirilerini ve önerilerini dile getirmesi, örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde işlenmesini destekleyen önemli bir unsur olmakla birlikte, örgütsel yapı, yönetim tarzı ve kültürel bağlama bağlı olarak farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Croucher, Parrott, Zeng & Gomez, 2014).

Örgütsel davranış literatüründe, muhalefet kavramı, çalışanların örgütsel bağlamda karşılaştıkları sorunlara yönelik nasıl tepkiler geliştirdiğini açıklayan çeşitli teorik temellere dayanmaktadır (Garner, 2018). Bu teorik temeller, çalışanların örgüt içindeki iletişim stratejilerini, muhalefet biçimlerini ve yönetime karşı geliştirdikleri tutumları anlamaya yardımcı olmaktadır (Kassing, 2000b). Literatürde örgütsel muhalefetin boyutları genellikle dikey muhalefet (articulated dissent), yatay muhalefet (latent dissent) ve yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent) olmak üzere üç temel kategori altında incelenmektedir (Kassing, 1998). Bununla birlikte, bazı araştırmacılar, örgütsel muhalefetin daha geniş bir çerçevede incelenmesi gerektiğini öne sürerek, ilkesel muhalefet (principled dissent), stratejik muhalefet (strategic dissent) ve tepkisel muhalefet (reactive dissent) gibi ek boyutlar da önermektedir (Shahinpoor & Matt, 2007). Ancak, bu çalışmada gerçekleştirilen analizler yalnızca üç temel boyut- dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet- üzerinde yoğunlaşmaktadır.

1.2.1. Dikey Muhalefet (Articulated Dissent)

Örgütsel muhalefetin en belirgin türlerinden biri olan dikey muhalefet, çalışanların örgüt içindeki uygulamalara, yönetsel kararlara veya politikalara yönelik eleştirilerini doğrudan yönetime iletmeleri ile karakterize edilmektedir (Kassing, 1998). Bu muhalefet biçimi, örgütsel iletişimin açıklığı ve yönetime olan güven ile doğrudan ilişkili olup, yönetimin çalışan geri bildirimlerine nasıl yaklaştığı, örgütsel adalet algısı ve ifade özgürlüğü düzeyi gibi faktörlerden etkilenmektedir (Goodboy, Chory & Dunleavy, 2008). Kassing (1997), dikey muhalefeti, örgütsel gelişime ve çalışan katılımına katkı sağlayabilecek yapıcı bir iletişim süreci olarak tanımlamaktadır. Çalışanların bu tür bir muhalefet sergilemesi, örgütsel süreçlerin daha demokratik bir şekilde işlenmesine ve karar alma mekanizmalarının iyileştirilmesine katkıda bulunabilir (Garner, 2018). Ancak, bu muhalefetin etkili olabilmesi için, örgüt kültürünün açık

iletişimi teşvik etmesi ve yöneticilerin eleştiriye karşı olumlu bir tutum sergilemesi gerekmektedir (Kassing, 2011).

Dikey muhalefet, çalışanların örgüt içindeki deneyimlerine ve algılarına bağlı olarak şekillenmektedir. Örneğin, çalışanların örgütte adaletin sağlandığını ve yönetime güvenilebileceklerini düşündükleri durumlarda, doğrudan yönetime eleştiri yöneltme olasılıkları daha yüksektir (Eisenberger et al., 2002). Diğer bir deyişle, algılanan örgütsel destek arttıkça, çalışanların yapıcı eleştirilerini ifade etme eğilimi güçlenmektedir (Kassing, 2000b). Elbette yönetimin eleştiri karşısındaki tepkisinin olumlu veya olumsuz olması da çalışanların muhalif davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetimin çalışan geri bildirimlerine verdiği tepkiler, dikey muhalefetin sıklığını ve doğasını belirlemektedir. Elbette bu durumda çalışanların özgürce kendilerini ifade edebilmeleri de muhalif davranışlar gösterme eğilimleri üzerinde doğrudan etkili bir faktördür.

Çalışanların örgüt içinde kendilerini özgürce ifade edebileceklerini hissetmeleri, dikey muhalefeti teşvik eden önemli bir faktördür (Kassing, 2011). Açık iletişim kültürüne sahip örgütlerde, yöneticiler çalışanların geri bildirimlerini desteklediğinde, dikey muhalefet yapıcı bir süreç olarak gelişmektedir (Garner, 2018). Dolayısıyla, demokratik yönetim anlayışına sahip örgütlerde, çalışanların doğrudan muhalefet gösterme eğilimleri daha yüksektir (Garner, 2016). Buna karşın, otoriter ve merkezîyetçi yönetim tarzına sahip örgütlerde, çalışanlar muhalefet etme konusunda çekingen davranmakta veya yatay ve yer değiştirmiş muhalefet stratejilerine yönelmektedirler (Morrison & Milliken, 2000).

Son olarak örgütsel muhalefet kavramı literatürde, sıklıkla örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, yönetime doğrudan eleştiri getirme konusunda daha istekli olmaktadır (Croucher, Braziunaite & Oommen, 2012). Bu tür çalışanlar, örgüt içinde değişim yaratabileceklerine dair bir inanç geliştirdiklerinde, yönetime doğrudan geri bildirim verme eğiliminde olmaktadır (Kassing, 1998).

Dikey muhalefet, örgüt içinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sonuçlar, örgütün çalışan geri bildirimlerine nasıl yanıt verdiğine bağlı olarak

değişmektedir. Örneğin, çalışanların örgütsel süreçlerde aktif rol alması, karar alma mekanizmalarının daha sağlıklı işlemesine katkı sağlamaktadır (Redding, 1985). Ayrıca örgüt içinde eleştirel düşüncenin teşvik edilmesi, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmakta (Nemeth, 1986) ve çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı örgütlerde, örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır (Kassing, 2002).

Öte yandan yönetim, eleştirel çalışanları tehdit olarak algıladığında, işten çıkarma, performans değerlendirmelerinde olumsuz yansımalar veya terfi süreçlerinde dışlanma gibi sonuçlar doğabilmekte (Near & Miceli, 1985) ve çalışanlar, örgüt içinde değişim yaratamayacaklarını düşündüklerinde, işten ayrılma niyetleri artabilmektedir (Farrell, 1983). Ayrıca yöneticilerin eleştirilere karşı hoşgörüsüz olduğu örgütlerde, çalışanlar zamanla doğrudan geri bildirim verme eğilimlerini kaybederek sessiz kalmaktadırlar (Morrison & Milliken, 2000).

1.2.2. Yatay Muhalefet (Latent Dissent)

Yatay muhalefet, çalışanların örgütsel politikalar, yönetim kararları veya uygulamalar karşısındaki memnuniyetsizliklerini, doğrudan yönetime iletmek yerine, aynı düzeydeki iş arkadaşlarıyla paylaşımlarıyla karakterize edilmektedir (Kassing, 1998). Çalışanların örgütsel hoşnutsuzluklarını formal iletişim kanalları yerine, gayri resmî yollarla ifade etmelerini kapsar ve genellikle duygusal destek arayışı, dayanışma oluşturma ve örgütsel normları tartışma amacı taşır (Garner, 2016). Bu tür muhalefet, çalışanların örgütsel sorunlara doğrudan müdahale etme şanslarının düşük olduğu veya yönetime yönelik doğrudan eleştirinin risk taşıdığı durumlarda daha sık görülmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Özellikle otoriter yönetim anlayışına sahip örgütlerde, çalışanlar misilleme veya olumsuz değerlendirme korkusuyla doğrudan yönetime karşı muhalefet etmek yerine, şikayetlerini iş arkadaşları arasında dile getirme eğilimindedirler (Kassing, 2002).

Yatay muhalefet, bireysel ve örgütsel faktörlerin bir araya gelmesiyle şekillenmektedir. Bu bağlamda; çalışanların örgüt içinde görüşlerini ne ölçüde özgürce ifade edebildikleri (Kassing, 2011), örgüt içinde yönetime karşı güven eksikliği veya çalışanların seslerini duyurabilecekleri bir mekanizmanın olup olmaması (Morrison & Milliken, 2000), çalışanlar arasındaki dayanışma ve grup kimliği (Goodboy, Chory & Dunleavy, 2008),

çalışanların stres ve duygusal yükleri (Kassing, 2002) yatay muhalefet üzerinde ciddi bir öneme sahiptir. Örneğin, açık iletişim kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar, memnuniyetsizliklerini doğrudan yönetime iletme şansı bulurken; baskıcı yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde, yatay muhalefet daha sık görülmektedir (Garner, 2018). Ayrıca çalışanlar, yönetime ilettikleri eleştirilerin dikkate alınmayacağına veya olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına inandıklarında, iş arkadaşlarıyla gayri resmî kanallar aracılığıyla örgütsel memnuniyetsizliklerini paylaşmaya eğilim göstermektedirler (Croucher et al., 2014). Eğer iş yerinde ortak deneyimler yaşayan çalışanlar bulunuyorsa, örgütsel politikalar ve yönetim kararları hakkında birbirlerine destek vermek amacıyla muhalefetlerini birbirleriyle paylaşabilirler (Kassing & Avtgis, 1999). Bu bağlamda iş yerinde yaşadıkları stres veya hayal kırıklıklarını yönetebilmek için iş arkadaşlarıyla memnuniyetsizliklerini paylaşarak duygusal boşalma (emotional venting) sürecine girebilirler (Kassing, 2002). Bu, özellikle iş yükü yüksek olan veya örgütsel adaletin düşük algılandığı çalışma ortamlarında daha yaygın bir eğilimdir (Eisenberger et al., 2002).

Çalışanların muhalefet etme biçimlerine, örgütün yönetim anlayışına ve çalışanlar arasındaki güven ilişkilerine bağlı olarak, yatay muhalefetin etkileri değişmektedir. Örneğin, yatay muhalefet, iş arkadaşları arasında güven ve dayanışma duygusunu güçlendirebilir (Kassing, 1997). Bu durum, özellikle örgütsel stresin yoğun olduğu çalışma ortamlarında psikolojik destek mekanizması olarak işlev görmektedir. Buna ek olarak, çalışanlar arasında yapılan tartışmalar, örgüt içindeki sorunların tespit edilmesine yardımcı olabilir ve yönetime iletilebilecek ortak taleplerin belirlenmesine katkıda bulunabilir (Morrison & Milliken, 2000). Buradan hareketle, örgüt içinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir. Ancak, bu durumun gerçekleşmesi için yöneticilerin çalışanlar arasındaki geri bildirim dikkate alarak örgütsel gelişimi teşvik etmesi gerekmektedir (Garner, 2018).

Öte yandan yatay muhalefet, bazı durumlarda dedikodu ve örgütsel yanlış anlamaların yayılmasına neden olabilir (Kassing, 2000b). Bilgi eksikliği veya yanlış yönlendirilmiş muhalefet, örgütsel iletişimi zayıflatabilir ve yönetimle çalışanlar arasındaki güven ilişkisini olumsuz etkileyebilir (Dozier & Miceli, 1985). Bir sonraki adımda, bir çalışma ortamında eğer yatay muhalefet aşırı derecede yoğun ise, çalışanlar arasında

kutuplaşmalar ve gruplaşmalar oluşabilir (Morrison & Milliken, 2000). Bu durum, örgüt içi çatışmaları artırarak iş birliğini zorlaştırabilir. Dolayısıyla yatay muhalefetin uzun vadede çözümsüz kalması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltabilir ve iş tatminsizliğini artırabilir (Kassing, 2011). Özellikle yönetime doğrudan seslerini duyurma imkânı olmayan çalışanlar, örgütsel tükenmişlik yaşayabilir ve işten ayrılma niyetleri artabilir (Farrell, 1983).

Yatay muhalefetin ortaya çıkış biçimi, örgütsel kültüre ve yönetim anlayışına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, çalışanların doğrudan yönetime karşı muhalefet etmeleri zor olduğu için yatay muhalefet daha yaygındır (Croucher et al., 2014). Buna karşılık, çalışan katılımını teşvik eden ve açık iletişim kültürüne sahip örgütlerde, yatay muhalefet yerine dikey muhalefetin daha sık görüldüğü belirlenmiştir (Garner, 2018). Özellikle ekonomik belirsizliklerin ve iş güvencesi kaygılarının yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların doğrudan yönetime muhalefet etmek yerine, iş arkadaşları arasında şikayetlerini dile getirme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Bisping, Dribbusch & Öz, 2010).

1.2.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet (Displaced Dissent)

Yer değiştirmiş muhalefet, çalışanların örgütsel hoşnutsuzluklarını, doğrudan yönetime veya iş arkadaşlarına iletmek yerine örgüt dışındaki bireylere veya platformlara taşımasıyla karakterize edilmektedir (Kassing, 1998). Çalışanların örgüt içindeki ifade kanallarına güvenmedikleri veya misilleme korkusu yaşadıkları durumlarda ortaya çıkmakta ve genellikle aile üyeleri, arkadaşlar, sosyal çevre veya medya aracılığıyla gerçekleşmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Bu tür muhalefet, çalışanların örgüt içindeki hiyerarşik engelleri aşamaması veya yönetimin eleştirileri bastırıcı bir tutum sergilemesi durumunda daha yaygın olarak gözlemlenmektedir (Kassing, 2011). Bu bağlamda, algılanan örgütsel sessizlik ve misilleme korkusu, örgütteki açık iletişim kanallarının eksikliği, çalışanların iş tatminsizliği ve psikolojik rahatlama arayışı gibi faktörler, yer değiştirmiş muhalefet üzerinde etki sahibi olan faktörler olarak literatürde yer almaktadır. Örneğin, örgüt içinde çalışanların görüşlerini açıkça ifade etmelerinin cezalandırılabilceği bir ortamın olması, yer değiştirmiş muhalefetin ortaya çıkmasının en temel nedenlerinden biridir (Morrison & Milliken, 2000).

Çalışanlar, doğrudan yönetime muhalefet ettiklerinde işten çıkarılma, performans değerlendirmelerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşma veya terfi süreçlerinde dışlanma gibi risklerle karşı karşıya kalabilirler (Near & Miceli, 1985). Özellikle baskıcı yönetim anlayışına sahip örgütlerde, çalışanlar örgüt içindeki eleştiri mekanizmalarının etkisiz olduğunu düşündüklerinde, bu eleştirilerini dış çevreleriyle paylaşma eğilimine girmektedirler (Kassing, 2002).

Yer değiştirmiş muhalefet, örgüt içindeki geri bildirim mekanizmalarının zayıf olduğu veya çalışanların görüşlerinin dikkate alınmadığı örgütlerde daha yaygındır (Garner, 2016). Çalışanlar, yönetime doğrudan eleştiri yöneltmenin sonuçsuz kalacağını düşündüklerinde, eleştirilerini iş arkadaşları yerine örgüt dışındaki bireylerle paylaşma eğilimi göstermektedirler (Kassing, 2011). Örgütsel adalet algısının düşük olduğu ve karar alma süreçlerine çalışan katılımının sınırlı olduğu iş yerlerinde, çalışanların yer değiştirmiş muhalefet etme olasılıkları daha yüksektir (Eisenberger et al., 2002). Bu tür bir muhalefet, bireysel düzeyde psikolojik rahatlama sağlasa da örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilmekte ve örgütsel sessizliği pekiştirebilmektedir (Garner, 2018). Çalışanların, örgütsel yapılar, iletişim politikaları ve bireysel algılarından etkilenmektedir. Literatürde yapılmış çalışmalar sonucunda, yer değiştirmiş muhalefetin örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu gözlemlenmiştir.

Yer değiştirmiş muhalefet, bireysel düzeyde çalışanların streslerini azaltmalarına ve iş yerinde yaşadıkları olumsuz duyguları dışa vurmalarına yardımcı olabilir (Kassing, 2002). Bazı durumlarda çalışanların dış çevrelere yönelttiği eleştiriler, örgütün yanlış politikalarını düzeltmesi için dış baskı yaratabilir ve örgütsel değişime katkı sağlayabilir (Near & Miceli, 1985). Garner (2018), yapmış olduğu çalışmada, yer değiştirmiş muhalefet gösteren bireylerin, örgüt dışındaki kişilerle yaptığı konuşmalar sayesinde yeni kariyer fırsatları veya alternatif çalışma ortamlarını keşfedebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Yer değiştirmiş muhalefet, bazı durumlarda çalışanların örgütsel stresle başa çıkma ve psikolojik rahatlama sağlama mekanizması olarak işlev görebilir (Kassing, 2000b). Çalışanlar, iş yerinde doğrudan yönetimle tartışmaya girmekten kaçınmak için memnuniyetsizliklerini aile bireyleri, arkadaşlar veya sosyal çevreleriyle paylaşarak streslerini azaltmayı hedefleyebilirler (Goodboy, Chory & Dunleavy, 2008). Bu durum,

bireysel düzeyde bir rahatlama sağlasa da örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara yol açarak çalışanların örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir (Croucher et al., 2014).

Öte yandan yer değiştirmiş muhalefetin yaygın olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında sessizlik kültürü gelişebilir ve yönetime yönelik doğrudan geri bildirim verme eğilimi azalabilir (Morrison & Milliken, 2000). Buna ek olarak, Eisenberber ve arkadaşları (2002), çalışanların, iş yerinde seslerini duyurma fırsatı bulamadıklarında, örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının düşme eğiliminde olduğunu bulgulamıştır. Günümüzde sosyal medya, yer değiştirmiş muhalefetin en önemli araçlarından biri haline gelmiştir. Çalışanlar, örgütsel hoşnutsuzluklarını anonim veya kamusal paylaşımlar yoluyla duyurabilmekte ve bu durum, örgütler için hem fırsatlar hem de tehditler yaratmaktadır (Kassing, 2011). Dolayısıyla çalışanlar iş yerinde seslerini duyurma fırsatının olmadığını düşündüklerinde, muhalif davranışlar sergilemeye başlayabilir ve çalışanların örgüte yönelik eleştirilerini sosyal medya, haber platformları veya sendikalar gibi örgüt dışı kanallar aracılığıyla paylaşması sonucunda örgütün kurumsal itibarına zarar verebilir (Bisping, Dribbusch & Öz, 2010).

Örgütsel ve kültürel bağlamda incelendiğinde ise, yer değiştirmiş muhalefetin farklı şekillerde kendini gösterdiği bulgulanmıştır (Croucher et al., 2014). Örneğin, hiyerarşik ve merkeziyetçi yönetim anlayışına sahip ülkelerde, çalışanların doğrudan yönetime muhalefet etmeleri zor olduğu için, eleştirilerini sosyal çevrelere veya anonim platformlara taşıma eğilimleri daha yüksek, olmaktadır (Garner, 2016). Buna ek olarak, iş güvencesinin düşük olduğu ve ekonomik krizlerin yaşandığı bölgelerde, çalışanlar misilleme korkusuyla doğrudan yönetime muhalefet etmek yerine, örgüt dışına yönelmektedirler (Bisping, Dribbusch & Öz, 2010).

Croucher, Parrott, Zeng ve Gomez (2014), beş Avrupa ülkesinde (Finlandiya, Fransa, Almanya, İspanya ve Birleşik Krallık) örgütsel muhalefet ve iş yerinde ifade özgürlüğü arasındaki ilişkiyi incelemiş ve kültürel ve ekonomik faktörlerin örgütsel muhalefet düzeylerini farklılaştırdığını ortaya koymuştur. Örneğin, Almanya'da çalışanlar yüksek düzeyde örgütsel muhalefet gösterirken, İspanya'da bu düzey oldukça düşük bulunmuştur. Bu farklılıkların ekonomik belirsizlikler, iş güvencesi algısı ve kültürel normlardan kaynaklandığı belirtilmiştir.

1.2.4. İlkesel Muhalefet

İlkesel muhalefet (Principled Dissent), çalışanların etik ve vicdani gerekçelerle örgütsel politikalar veya uygulamalar karşısında seslerini yükseltmelerini ifade eden bir kavramdır (Graham, 1986). Bu muhalefet biçimi, bireylerin sadece kendi çıkarları doğrultusunda değil, örgütsel ve toplumsal fayda gözeterek hareket etmesini içerir. Örgüt içinde etik standartların korunması ve sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi açısından kritik bir role sahiptir (Shahinpoor & Matt, 2007).

Graham (1986), ilkesel muhalefetin üç temel unsur üzerine inşa edildiğini belirtmektedir: etik gerekçeler, toplumsal ve örgütsel fayda ve açık ve yapıcı ifade. Çalışanlar, örgütsel politikaların ahlaki açıdan yanlış olduğunu düşündüklerinde muhalefet ederler. Örneğin, çevreye zarar veren bir üretim sürecinin eleştirilmesi bu kapsamda değerlendirilir. İlkesel muhalefet gösteren bireyler, sadece bireysel çıkarlarını değil, örgütün uzun vadeli başarısını ve etik duruşunu da dikkate alarak hareket ederler. Örgütsel sürdürülebilirliği teşvik eden bu yaklaşım, aynı zamanda çalışanların örgütleriyle daha güçlü bir bağ kurmasını da sağlayabilir (Shahinpoor & Matt, 2007). İlkesel muhalefet, genellikle doğrudan örgüt içi iletişim kanalları kullanılarak dile getirilir. Ancak bu iletişim sürecinin örgütsel yapıya ve yöneticilerin tutumuna bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir.

Shahinpoor ve Matt (2007), örgütlerin ilkesel muhalefeti teşvik eden bir yapıya sahip olmalarının örgütsel inovasyonu ve etik karar alma süreçlerini olumlu yönde etkileyebileceğini vurgulamaktadır. İlkesel muhalefetin desteklendiği örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılığı artar, etik ihlallerin önlenmesine katkı sağlanır ve örgütsel hataların düzeltilmesine yönelik daha fazla fırsat doğar. Ancak, otoriter yönetim tarzına sahip örgütlerde ilkesel muhalefetin susturulabileceği ve çalışanların iş kaybı, dışlanma veya misilleme gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceği de ifade edilmektedir (Alford, 2001). Bu tür örgütlerde eleştiriler genellikle tehdit olarak algılanmakta ve çalışanların muhalif görüşlerini dile getirmesi zorlaşmaktadır.

1.2.5. Stratejik ve Tepkisel Muhalefet

Stratejik muhalefet, çalışanların örgütsel kararları etkilemek veya kendi konumlarını güçlendirmek amacıyla bilinçli ve hesaplanmış bir şekilde örgütsel eleştiride

bulunmalarıdır (Shahinpoor & Matt, 2007). Bu tür muhalefet genellikle pragmatik bir yaklaşım sergileyerek örgüt içindeki güç dengelerini ve politik süreçleri hesaba katarak gerçekleştirilir. Çoğu zaman örgütsel değişimin önünü açan bir süreç olarak görülmektedir. Özellikle yenilikçi ve açık iletişim kültürüne sahip örgütlerde, çalışanların yönetime karşı eleştirilerini dile getirmesi, uzun vadeli değişimi teşvik edebilir (Shahinpoor & Matt, 2007).

Stratejik muhalefet, çalışanların örgüt içinde daha güçlü bir konuma gelmelerini sağlamak amacıyla belirli bir plan çerçevesinde yürütülür (Miceli & Near, 1992). Çalışanlar, eleştirilerini doğrudan yöneticilere iletmek yerine, daha üst kademelerdeki yöneticilere veya dış paydaşlara ileterek örgütsel etkilerini artırmaya çalışabilirler. Kassing (2002), stratejik muhalefetin, örgüt içindeki güç dengelerini bilen ve buna göre hareket eden bireyler tarafından daha sık kullanıldığını belirtmektedir. Bu çerçevede çalışanlar, muhalefetlerini yalnızca örgütsel değişimi teşvik etmek için değil, bazen bireysel çıkarlarını ilerletmek amacıyla da kullanabilirler. Graham (1986) ise, stratejik muhalefetin hem örgütsel değişimi teşvik eden bir araç olabileceğini hem de çalışanlar tarafından manipülatif bir biçimde kullanılabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, bir çalışan kendi departman yöneticisini bypass ederek doğrudan üst yönetimle iletişime geçebilir veya medya aracılığıyla sesini duyurarak stratejik bir muhalefet stratejisi izleyebilir.

Tepkisel muhalefet ise, çalışanların bireysel hoşnutsuzlukları veya örgüt içindeki olumsuz deneyimleri sonucunda ani ve duygusal bir tepkiyle örgüte yönelik eleştiride bulunmalarını ifade eder (Shahinpoor & Matt, 2007). Bu tür muhalefet genellikle plansız ve kontrolsüzdür ve çalışanların memnuniyetsizliklerini dışa vurma amacı taşır (Kassing, 1998). Çalışanların adaletsizlik, mobbing veya aşırı iş yükü gibi faktörlere bağlı olarak sergilediği duygusal bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Alford, 2001). Çoğunlukla bireyin kişisel deneyimlerine dayalıdır ve örgütsel değişimi doğrudan hedeflemez. Bu tür muhalefet, genellikle toplantılarda öfkeli çıkışlar yapma, yöneticilerle tartışmalara girme veya iş arkadaşlarıyla yaşanan olumsuz deneyimlerin sonucunda sert eleştirilerde bulunma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Miceli & Near, 1992).

Tepkisel muhalefet, genellikle plansız ve ani olduğu için çalışan açısından yüksek risk içermekte ve çoğu durumda örgütsel değişimi tetikleyecek kadar etkili olmamaktadır (Kassing, 1997). Çalışanların iş güvencesine yönelik riskler içermesi nedeniyle, bu tür muhalefet genellikle uzun vadeli sonuçlar doğurmaktan uzaktır.

Otoriter yönetim anlayışına sahip örgütlerde, tepkisel muhalefet çoğunlukla disiplin süreçleri veya işten çıkarma gibi sonuçlarla karşılanmaktadır. Ancak, demokratik yönetim anlayışına sahip örgütlerde, bu tür muhalefetin daha yapıcı iletişim süreçlerine yönlendirilebileceği belirtilmektedir (Kassing, 2002).

1.2.6. Örgütsel Muhalefetin Teorik Temelleri

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgütsel politika, yönetim kararları ve uygulamalara yönelik eleştirilerini ifade etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Örgütsel iletişim literatüründe, muhalefet kavramı, çalışanların örgütsel bağlamda karşılaştıkları sorunlara yönelik nasıl tepkiler geliştirdiğini açıklayan çeşitli teorik temellere dayanmaktadır (Garner, 2018). Bu teorik temeller, çalışanların örgüt içindeki iletişim stratejilerini, muhalefet biçimlerini ve yönetime karşı geliştirdikleri tutumları anlamaya yardımcı olmaktadır (Kassing, 2000b).

1.2.6.1. Hirschman'ın Çıkış-Ses-Sadakət Modeli

Albert O. Hirschman'ın (1970) geliştirdiği Çıkış-Ses-Sadakət (Exit-Voice-Loyalty, EVL) Modeli, çalışanların örgütsel memnuniyetsizlik yaşadıkları durumlarda verdikleri tepkileri açıklayan önemli bir kuramsal çerçevedir. Model, bireylerin hoşnutsuzluk karşısında üç temel seçenektan birini tercih edebileceğini öne sürmektedir: çıkış (exit), ses (voice) veya sadakat (loyalty).

Çıkış seçeneği, pasif bir muhalefet aracı olmakla beraber, bireyin örgütsel memnuniyetsizlik yaşaması sonucunda işten ayrılma kararı almasını ifade eder. Bu durum, örgütsel bağlılığın düşük olduğu ve çalışanların alternatif iş fırsatlarını değerlendirebildiği koşullarda daha sık gözlemlenir (Hirschman, 1970). Çıkış, örgütsel değişimi teşvik etme açısından genellikle etkisiz bir strateji olarak değerlendirilir çünkü çalışan örgütten ayrıldığında sorunları dile getirme ve çözüm üretme fırsatı ortadan kalkar. Özellikle otoriter yönetim tarzına sahip örgütlerde, çalışanların seslerini

duyurma imkanlarının sınırlı olması nedeniyle, çıkış stratejisi sıkça kullanılan bir tepki biçimidir. Ancak, bu durum örgüt açısından yetenek kaybına yol açarak uzun vadede verimliliği olumsuz etkileyebilir (Miceli & Near, 1992).

Hirschman (1970), ses çıkarma davranışını, çalışanların örgütsel değişimi teşvik etmek amacıyla yönetime yönelik eleştirilerini dile getirme süreci olarak tanımlar. Bu strateji, bireylerin örgüte duydukları bağlılık düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, genellikle çıkış yerine seslerini duyurmayı tercih ederlerken, örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar genellikle doğrudan çıkış stratejisine yönelirler. Örgütsel bağlılığı yüksek olup, ses çıkarma davranışını tercih eden çalışanlar için Kassing (1997), ses çıkarma eyleminin: dikey muhalefet, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet olmak üzere üç temel biçimi olduğunu belirtmektedir. Ses stratejisi, özellikle demokratik yönetim anlayışına sahip örgütlerde çalışanların fikirlerini ifade etmelerine olanak tanıyan en etkili muhalefet biçimi olarak değerlendirilir (Kassing, 2002). Bu tür örgütlerde çalışanların yönetime geri bildirim sağlayabilmesi, örgütsel yenilikçiliğin ve sürdürülebilirliğin gelişmesine katkı sağlayabilir.

Örgüte olan bağlılığını, örgütteki olumsuzluklara rağmen sürdüren çalışanlar sadakat davranışı göstermekte ve sorunların zamanla düzeleceğine dair bir inanç geliştirmektedirler (Hirschman, 1970). Örgüte yüksek sadakat duyan çalışanlar, örgütten ayrılmak veya açıkça muhalefet etmek yerine, örgütsel süreçlerin kendi kendine düzeleceğini umarak beklemeyi tercih ederler. Ancak, sadakat stratejisi bazı durumlarda pasif bir uyum mekanizmasına dönüşebilir. Özellikle otoriter yönetim tarzına sahip örgütlerde, çalışanların sadakat göstermesi beklenen bir norm haline gelebilir ve bireylerin eleştirel düşünme yetilerini sınırlayabilir (Alford, 2001).

Hirschman'ın modeli, örgütsel bağlılık ile çalışanların tepki verme biçimleri arasındaki ilişkiyi anlamak açısından kritik bir çerçeve sunmaktadır. Çalışanların örgüte duydukları bağlılık düzeyi ve örgütsel iklim, bireylerin çıkış, ses veya sadakat stratejilerinden hangisini seçeceklerini belirleyebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanların seslerini bastırmak yerine onlara açık iletişim kanalları sunmaları, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu açısından kritik bir rol oynamaktadır (Shahinpoor & Matt, 2007)

1.2.6.2. Sosyal Bilişsel Teori

Örgütsel muhalefet davranışları, yalnızca çevresel koşullara verilen tepkisel yanıtlar olarak değil, bireyin öz-yeterlik algısı, sosyal gözlem süreçleri ve davranış-sonuç beklentileriyle şekillenen bilişsel değerlendirmelerin ürünü olarak da ele alınabilir. Bu çerçevede, Bandura'nın (1986) Sosyal Bilişsel Teorisi, çalışanların örgütsel uygulamalara yönelik muhalif tutumlarını ve bu tutumların davranışa dönüşme biçimlerini anlamada önemli bir açıklayıcı çerçeve sunar.

Teoriye göre bireyler, geçmiş deneyimlerinden ve çevrelerindeki diğer bireylerin davranışlarından edindikleri gözlemler yoluyla çeşitli davranış stratejileri geliştirir. Örgütsel muhalefet bağlamında bu, bireylerin doğrudan (örneğin dikey muhalefet) ya da dolaylı (örneğin yatay ya da yer değiştirmiş muhalefet) iletişim biçimlerinden hangisini seçeceklerine dair sosyal öğrenme süreçleriyle ilişkilidir (Wood & Bandura, 1989). Çalışanlar, daha önce benzer durumlarda hangi tür muhalefet davranışlarının sonuç getirdiğini gözlemleyerek bu davranışları modelleyebilirler. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların örgüt içindeki muhalif tutum ve davranışları da sadece mevcut koşulların değil, aynı zamanda bireysel değerlendirmelerin ve sosyal öğrenmenin bir ürünüdür.

Sosyal Bilişsel Teori, örgütsel muhalefet davranışlarını; sosyal gözleme, beklenen sonuçlar ve öz-yeterlik algısı olmak üzere üç temel mekanizma üzerinden anlamlandırmaya olanak tanır. Çalışanlar örgüt içinde, diğer bireylerin yönetime yönelik nasıl eleştiri getirdiğini, hangi muhalefet biçimlerinin olumlu ya da olumsuz sonuçlandığını gözlemleyerek kendi davranış repertuarlarını şekillendirirler (Wood & Bandura, 1989). Örneğin, açık bir şekilde yönetime karşı çıkmamanın cezalandırıldığını gözlemleyen bir çalışan, benzer bir durumda dolaylı muhalefet yollarına (örneğin yatay ya da yer değiştirmiş muhalefet) başvurabilir. Buna karşılık, ifade özgürlüğünün desteklendiği ve katılımcı kültürün benimsendiği ortamlarda çalışanlar, daha doğrudan muhalefet biçimlerini (dikey muhalefet) tercih etme eğilimindedirler.

Bu davranış seçiminde belirleyici olan bir diğer unsur da bireyin öz-yeterlik algısıdır. Bandura'ya (1997) göre öz-yeterlik, bireyin belirli bir davranışı başarılı bir şekilde gerçekleştirme kapasitesine olan inancıdır. Bu bağlamda, yüksek öz-yeterlik algısına sahip çalışanlar, düşüncelerini açıkça dile getirme ve yönetime doğrudan muhalefet

etme konusunda daha isteklidir. Buna karşılık, öz-yeterliği düşük bireyler, açık çatışmadan kaçınarak pasif ya da dolaylı muhalefet stratejilerine yönelirler. Bu tür bireyler, kendi davranışlarının sonuçlarını kontrol edemeyeceklerine inandıklarında ya sessiz kalmakta ya da yalnızca güvendikleri meslektaşlarıyla düşüncelerini paylaşmakla yetinmektedir (Kassing, 2000).

Sosyal Bilişsel Teori'nin bir diğer önemli bileşeni olan karşılıklı belirleyicilik ilkesi (reciprocal determinism), bireyin çevresel koşulları pasif biçimde kabul eden bir özne olmadığını, aksine bu koşulları değiştirebilecek davranışlarda bulunabileceğini savunur (Bandura, 1986). Örgütsel muhalefet de bu bağlamda yalnızca mevcut koşullara verilen tepkiler değil, aynı zamanda bu koşulları yeniden şekillendirme çabasıdır. Özellikle dikey muhalefet gibi doğrudan iletişim biçimleri, çalışanların örgüt içindeki uygulamalara aktif müdahil olduklarını ve çevresel koşulları dönüştürmeye çalıştıklarını göstermektedir.

Dolayısıyla, Sosyal Bilişsel Teori; örgütsel muhalefeti yalnızca örgüt yapısının veya yönetim biçiminin bir çıktısı olarak değil, bireyin geçmiş deneyimleri, sosyal öğrenme süreçleri, öz-yeterlik düzeyi ve beklenen sonuçlara dair değerlendirmeleri doğrultusunda şekillenen dinamik bir süreç olarak ele alır.

1.2.6.3. Duygusal Olaylar Teorisi

Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory; Weiss & Cropanzano, 1996), bireylerin iş ortamında karşılaştıkları olayların, onların duygusal tepkileri aracılığıyla tutum ve davranışlarını etkilediğini ileri süren bütüncül bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, iş yaşamında meydana gelen olaylar doğrudan tutumsal bir tepkiye yol açmaz; bunun yerine, bireyde bir duygu durumu yaratır ve bu duygusal süreç sonucunda belirli tutumlar ve davranışlar şekillenir (Weiss & Beal, 2005). Bu çerçevede örgütsel muhalefet, yalnızca rasyonel değerlendirmelere değil, aynı zamanda çalışanların iş ortamında yaşadığı duygusal deneyimlere de dayanmaktadır.

Örgüt içinde yaşanan adaletsizlik, tutarsız yönetim uygulamaları, iletişim eksiklikleri ya da aşırı iş yükü gibi durumlar, çalışanlarda öfke, hayal kırıklığı, kırgınlık ya da bezginlik gibi olumsuz duyguların gelişmesine neden olabilir (Mignonac & Herrbach, 2004). Bu duygusal tepkiler, doğrudan yönetime ifade edilen dikey muhalefet,

meslektaşlarla paylaşım yoluyla gerçekleşen yatay muhalefet ya da örgüt dışına yansıtılan yer değiştirmiş muhalefet gibi davranış biçimlerine dönüşebilir. DOT, bu dönüşüm sürecini açıklamada kritik bir teorik zemin sunmaktadır.

Duygusal Olaylar Teorisi'nin temel varsayımlarından biri, örgütsel davranışların anlık duygusal tepkilerle şekillendiğidir (Weiss & Cropanzano, 1996). Bu bağlamda muhalefet davranışı, bireyin yalnızca bilişsel değerlendirmesinin sonucu değil, aynı zamanda örgüt içi olaylar karşısında yaşadığı duygusal durumun da bir çıktısıdır. Örneğin, bir çalışanın sürekli olarak dışlandığını hissetmesi, yalnızca örgütsel adalet algısına zarar vermez; aynı zamanda bu duygusal deneyim, bireyin içe kapanmasına ya da eleştirel bir tutum geliştirerek dolaylı muhalefete yönelmesine neden olabilir (Basch & Fisher, 2000).

DOT ayrıca duyguların geçici değil, tekrar eden ve biriken deneyimlerin sonucu olarak süreklilik kazanabileceğini de vurgular. Bu durum, örgütsel muhalefetin de süregelen bir davranış biçimine dönüşebileceğini göstermektedir. Yani, örgütte sürekli olarak stres, hayal kırıklığı veya öfke gibi duygular yaşayan çalışanlar, bu duygusal durumların etkisiyle zamanla daha eleştirel, alaycı ya da muhalif bir iletişim tarzı benimseyebilir. Bu bağlamda, özellikle yer değiştirmiş muhalefet gibi dolaylı tepkiler, bastırılan duyguların bir dışavurumu olarak değerlendirilebilir (Gibbs, 2000).

Sonuç olarak, Duygusal Olaylar Teorisi, örgütsel muhalefetin oluşumunu yalnızca yapısal ya da bilişsel faktörlerle değil, aynı zamanda iş yaşamında deneyimlenen duygusal tepkiler üzerinden anlamlandırır. Bu yaklaşım, muhalefet davranışlarının bireylerin duygusal ihtiyaçları, stresle başa çıkma stratejileri ve örgütsel olaylara verdikleri tepkilerle nasıl iç içe geçtiğini göstermektedir.

1.2.6.4. Bağımsız Düşünme Teorisi

Bağımsız Düşünme Teorisi (Independent-Mindedness Theory), çalışanların bireysel görüşlerini özgürce ifade etme ihtiyacına dayanan ve örgütsel muhalefet bağlamında ele alınan önemli yaklaşımlardan biridir. Bu teori, çalışanların düşüncelerini dile getirme eğilimlerinin, örgüt kültürü ve bireysel özerklik algısı ile doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Gorden & Infante, 1987). Teoriye göre, çalışanlar örgütsel hiyerarşiye ve yöneticilerin otoritesine rağmen, kendi düşüncelerini savunma ve ifade etme ihtiyacı

duyarlar. Bu durum, özellikle demokratik iş kültürlerinde desteklenirken, otoriter yönetim tarzlarının hâkim olduğu örgütlerde baskılanabilmektedir (Gorden & Infante, 1987).

Bağımsız Düşünme Teorisi; bireysel özerklik, ifade özgürlüğü ve muhalefet kültürü olmak üzere üç temel unsur üzerine inşa edilmiştir. Bireysel özerklik (Individual Autonomy), çalışanların örgüt içinde bağımsız düşünebilmesi ve görüşlerini özgürce ifade edebilmesi, onların iş tatmini ve motivasyonu açısından kritik bir unsurdur. Örgüt kültürü, bireysel özerklik üzerinde belirleyici bir faktördür. Açık ve katılımcı bir örgüt kültürü, bağımsız düşünme davranışlarını teşvik ederken, baskıcı bir yapı bu eğilimi sınırlandırabilir (Gorden & Infante, 1987). Dolayısıyla örgütlerdeki muhalefet kültürü (dissent culture), bağımsız düşünmenin, örgütlerde eleştirel düşüncenin teşvik edilmesini ve çalışanların katılımcı bir kültürde yer almasını destekler.

Demokratik iş ortamlarında bağımsız düşünme eğilimi yüksek olurken, otoriter yönetim anlayışına sahip örgütlerde çalışanlar genellikle fikirlerini gizleme eğiliminde olabilirler (Gorden & Infante, 1987). Bunun yanı sıra ifade özgürlüğü (freedom of expression), çalışanların örgüt içinde rahatça konuşabilmeleri ve eleştirilerini dile getirebilmeleri, örgütsel inovasyonu ve gelişimi destekler. Ancak, ifade özgürlüğü sağlanmadığında, örgütsel sessizlik (organizational silence) ortaya çıkabilir ve bu durum çalışanların yenilikçi fikirlerini bastırmalarına neden olabilir (Kassing, 1997).

Bağımsız düşünme teşvik edilen örgütlerde, çalışanlar kendilerini daha özgür hisseder ve yenilikçi fikirler geliştirme konusunda daha istekli olurlar. Ancak, bağımsız düşünmenin bastırıldığı örgütlerde, çalışanlar zamanla örgütsel sessizlik kültürüne yönelir ve eleştirel düşünme süreçleri zarar görür. Örgütsel inovasyonun ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, çalışan bağlılığının artması ve örgütsel motivasyonun yükselmesi ve eleştirel düşünce kültürünü geliştirerek karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi gibi olumlu sonuçlarına karşın; otoriter yönetim anlayışına sahip örgütlerde bağımsız düşünen bireylerin dışlanması, çalışanların bağımsız düşünme hakkının engellenmesi durumunda, örgütsel sinizm ve motivasyon kaybı, örgütsel sessizliğin artma eğilimi ve uzun vadede çalışanların örgütten ayrılma oranının yükselmesi (Morrison & Milliken, 2000) gibi olumsuz durumlara da neden olmaktadır.

1.2.6.5. Kişi-Örgüt Uyumu Teorisi

Kişi-Örgüt Uyumu Teorisi (Person-Organization Fit Theory, Chatman, 1989), bireylerin özellikleri ile örgüt kültürünün ne kadar uyumlu olduğu üzerine odaklanır. Bu uyum, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını doğrudan etkiler. Çalışanlar, örgütle değerler, hedefler ve kültür bakımından uyumlu olduklarında, daha yüksek motivasyon seviyelerine ulaşabilirler ve örgütsel süreçlere daha fazla katkı sağlayabilirler. Bununla birlikte, uyumsuzluk durumları, çalışanların örgüt içindeki tatminsizliklerini ifade etmeleri, yani örgütsel muhalefet gösterme eğilimlerini artırabilir. Uyumsuzluk, çalışanların değerlerinin veya hedeflerinin örgütünkilerle örtüşmemesi durumunda daha belirgin hale gelir ve bu da eleştirel düşünmeyi teşvik eder (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumunun yüksek olduğu durumlarda ise, çalışanlar örgüt içindeki kararları ve süreçleri kabul etme eğiliminde olurlar. Bu nedenle, uyumsuzluklar, özellikle çalışanların değerleri ile örgütün değerleri arasında büyük bir fark bulunduğu, örgütsel muhalefet davranışlarını ortaya çıkarabilir.

Kişi-örgüt uyumunun güçlü olduğu durumlarda, çalışanlar örgütle güçlü bir bağ kurar ve bu bağ, örgütsel muhalefeti, yapıcı geri bildirimler ve organizasyonel gelişim için bir fırsat olarak görmelerine neden olabilir. Çalışanlar, örgütle uyumlu olduklarında, örgüt içindeki sorunları eleştirebilir ve bu eleştirileri geliştirme sürecine katkı olarak algılayabilirler (Akgündüz, 2013). Bu bağlamda, kişi-örgüt uyumu teorisi, örgütsel muhalefetle güçlü bir ilişkisi olduğunu gösterir, çünkü yüksek uyum düzeyleri, çalışanların örgütsel değişime katkıda bulunma eğilimlerini artırır.

1.2.7. Örgütsel Muhalefetin Bireysel ve Örgütsel Etkileri

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgütsel kararlar, politikalar ve uygulamalara yönelik karşıt görüşlerini dile getirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Bu süreç, örgüt içinde farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlayarak, çalışanların yenilikçi çözümler üretmelerine ve örgütsel gelişime katkıda bulunmalarına olanak tanımaktadır. Örgütsel muhalefetin sağlıklı bir şekilde yönetildiği örgütlerde, çalışanlar düşüncelerini özgürce ifade edebilmekte ve bu durum, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılar yaratmaktadır (Garner, 2009).

Örgütsel muhalefet, yalnızca çalışanların memnuniyetsizliklerini dile getirmesi olarak değil, aynı zamanda bir geri bildirim mekanizması olarak da ele alınmaktadır. Kassing (1997) ve Garner (2009) tarafından yapılan çalışmalar, örgütsel muhalefetin iş yerindeki hiyerarşik yapıya rağmen çalışanların görüşlerini ifade edebilmelerine olanak tanıyan bir iletişim mekanizması olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların düşüncelerini özgürce paylaşabildiği örgütlerde, yenilikçi fikirlerin teşvik edildiği ve örgütsel verimliliğin artırıldığı belirtilmektedir (Tannenbaum, 2017). Çalışanların örgüt içinde kendilerini ifade edebilmeleri, onların örgütsel süreçlere katılımını artırarak daha sürdürülebilir ve inovatif bir yapı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (De Dreu & De Vries, 1997).

Örgütsel muhalefetin sağladığı en önemli katkılardan biri de örgütlerin yenilikçi çözümler üretmesine olanak tanınmasıdır. Çalışanlar mevcut iş yapma biçimlerine yönelik eleştirel bakış açıları geliştirerek örgütsel öğrenmeyi desteklemekte ve bilgi ataletiyle mücadele edilmesine katkıda bulunmaktadır (Gambarotto & Cammozzo, 2010). Araştırmalar, örgütsel muhalefetin bilgi ataleti üzerinde olumsuz bir etki yarattığını, ancak aynı zamanda çalışanların daha yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerini teşvik ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel muhalefet, çalışan bağlılığı ve iş tatmini açısından da önemli etkiler yaratmaktadır. Örgüt içinde açık iletişim kanallarının olması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlayarak örgütsel bağlılığı artırmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, yönetime doğrudan eleştiri yapma eğiliminde olup, bu durum yönetime duyulan güvenin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Ancak, örgütsel muhalefetin bastırıldığı durumlarda çalışanların örgütsel sinizme yöneldiği ve iş tatminlerinin azaldığı belirtilmektedir (Hirschman, 1970).

Örgütsel muhalefet, yönetim karar alma süreçlerinde de kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların geri bildirimlerini dikkate alan yönetimler, örgütsel performansı artırabilirken, otoriter yönetim anlayışına sahip örgütler, uzun vadede çalışan memnuniyetsizliği ve düşük verimlilikle karşı karşıya kalabilmektedir. Yöneticilerin çalışan görüşlerine açık olması, muhalefetin yapıcı bir geri bildirim mekanizması olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların farklı bakış açıları, stratejik yönetim

kararlarında daha geniş bir perspektifin benimsenmesine katkı sağlayarak örgütün değişen koşullara uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel muhalefet, yalnızca çalışanların örgütsel süreçlere katılımını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel yenilikçiliğin ve stratejik yönetim süreçlerinin geliştirilmesine de katkıda bulunur. Literatürde, muhalefetin bastırıldığı örgütlerde çalışan bağlılığının ve iş tatmininin azaldığı, ancak muhalefete açık olan örgütlerde inovasyon ve örgütsel sürdürülebilirliğin teşvik edildiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin muhalefeti teşvik eden açık iletişim politikaları benimsemeleri, uzun vadede rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacaktır. Yöneticilerin çalışanların geri bildirimlerini değerlendirmeleri, örgütsel sinizmi önleyerek, daha üretken ve motive bir iş gücü oluşturmalarını sağlayacaktır. Ancak, örgütsel muhalefetin yönetimi, örgüt içinde etkili bir iletişim kültürü gerektirir. Örgütlerin çalışanları tarafından dile getirilen eleştirileri bastırması veya cezalandırması durumunda, çalışanlar örgütsel sessizlik (organizational silence) geliştirebilir ve bu da örgütsel öğrenmeyi engelleyebilir (Morrison & Milliken, 2000).

1.2.8. Örgütsel Muhalefet Çıktıları

Örgütsel muhalefet, çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etme biçimi olmanın ötesinde, örgüt içi dinamikleri dönüştüren önemli bir iletişim süreci olarak ele alınmaktadır. Literatürde örgütsel muhalefetin, örgüt yapısı, yönetim tarzı, iletişim kültürü ve çalışan tutumları üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir (Kassing, 1997; Shahinpoor & Matt, 2007). Bu etkiler, kimi durumlarda örgütsel gelişim ve yenilikçiliği destekleyici yönde olurken, kimi zaman da çatışma, sessizlik ve çalışan devri gibi olumsuz çıktılara neden olabilmektedir.

Yapıcı biçimde yönetime iletilen muhalefet, özellikle ilkesel gerekçelere dayandığında, örgütsel karar alma süreçlerinin kalitesini artırmakta, etik standartların gelişimine katkı sağlamakta ve örgüt içi demokratik iletişimi teşvik etmektedir (Graham, 1986; Shahinpoor & Matt, 2007). Bu tür muhalefet, örgütlerin yalnızca iç denge ve işleyişlerini değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk anlayışlarını da yeniden yapılandırmalarına imkân tanımaktadır. Çalışanların örgüt içinde seslerini

duyurabilmeleri, aynı zamanda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve psikolojik güven düzeylerini de artırmaktadır (Kassing & McDowell, 2008; Eisenberger et al., 2002).

Dikey muhalefetin desteklendiği örgütlerde, çalışanlar örgütün bir parçası olduklarını daha fazla hissetmekte ve yönetime yönelik katkı davranışları sergilemektedirler. Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına ve karar alma süreçlerinin daha katılımcı hale gelmesine olanak tanımaktadır (Garner, 2016). Ayrıca açık iletişim kültürü, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmakta ve hataların erken aşamada tespit edilmesini mümkün kılmaktadır (Senge, 1999).

Ancak örgütsel muhalefetin baskılandığı ya da tehdit olarak algılandığı yönetim yapılarında, çalışanların bu sürece katılımı ciddi şekilde zarar görmekte; bunun sonucunda misilleme, dışlanma ve cezalandırma gibi uygulamalarla karşı karşıya kalan çalışanlar arasında stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti artış göstermektedir (Milliken et al., 2003; Alford, 2001). Yönetime doğrudan ulaşamayan çalışanların ise muhalefetlerini yatay veya dışa yöneltilmiş yollarla ifade etmeleri, örgüt içinde iletişim bozulmalarına, dedikoduya ve güvensizlik ortamının oluşmasına neden olabilmektedir (Kassing, 2011).

Bununla birlikte, örgütsel sessizlik literatürüne göre, ifade kanallarının tıkalı olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini paylaşmaktan kaçınmakta; bu durum, örgütsel yeniliğin engellenmesine ve karar kalitesinin düşmesine yol açmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Özellikle yönetsel destekten yoksun ortamlar, çalışanların yatay muhalefet biçimlerini benimsemelerine zemin hazırlamakta, bu da iş birliğini ve ortak hedef doğrultusunda hareket etmeyi zorlaştırmaktadır.

Ampirik çalışmalar da örgütsel muhalefetin çıktılarının biçim ve bağlama göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Bilginoğlu ve Yozgat'ın (2020) gerçekleştirdiği araştırmada, dikey muhalefetin iş tatminini artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı; buna karşın yatay muhalefetin işten ayrılma niyetini anlamlı biçimde artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, yapıcı ve doğrudan muhalefetin örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Özetle, örgütsel muhalefet, çalışanların yalnızca örgüte karşı tepkilerini değil, aynı zamanda örgütsel gelişime katkı sağlama potansiyellerini de yansıtan stratejik bir davranış biçimidir. Bu potansiyelin açığa çıkması ise örgüt yönetiminin eleştirel düşünceyi ne ölçüde teşvik ettiğine bağlıdır. Katılımcı ve kapsayıcı yönetim tarzı, muhalefeti bir tehdit olarak değil, örgütsel öğrenme ve dönüşüm aracı olarak gören yapılar hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal sürdürülebilirliği destekleyebilmektedir (Miceli & Near, 1992; Schwartz, 1991).

1.3. ALAYCILIK

Alaycılık (sarcasm), yüzeysel olarak olumlu, tarafsız ya da nötr bir ifade biçimi sunarken, altında örtük bir şekilde olumsuz, eleştirel ya da mizahi anlam barındıran çok katmanlı bir iletişim biçimidir. Sözel ironi kapsamında değerlendirilen bu tür ifadeler, dilsel olarak ifade edilenle kastedilen anlam arasında belirgin bir zıtlık içerir (Clark & Gerrig, 1984; Kreuz & Glucksberg, 1989). Bu anlam zıtlığı, alaycılığın yalnızca kelimelere değil, bağlama, ses tonuna, beden diline ve konuşmacının niyetine dayalı olarak çözümlenmesini gerektirir (Gibbs, 2000).

Alaycılığın bu çift anlamlı yapısı, bilişsel açıdan Uyumsuzluk Teorisi (Incongruity Theory) ile açıklanabilir. Bu teoriye göre mizahın ve ironi türlerinin temelinde, bireyin zihinsel beklentileri ile karşılaştığı durum ya da içerik arasında bir uyumsuzluk, yani anlam sapması yer alır (Suls, 1972; McGhee, 1979). Alaycı ifadelerde bu sapma, ifadenin sözel yapısı ile gerçekte iletilmek istenen mesaj arasında bilinçli bir anlam çelişkisi yaratılarak sağlanır. Dinleyici bu çelişkiyi fark ettiğinde hem bilişsel hem de duygusal düzeyde bir “anlam ihlali” algısı oluşur. Bu durum, yalnızca kelimelerin değil, bağlamsal ipuçlarının da zihinsel olarak değerlendirilmesini gerektirir (Pexman, 2008). Böylece alaycılık, dinleyiciden yüksek düzeyde sosyal biliş, niyet okuma ve bağlam çözümlene becerileri talep eder (Pexman & Zvaigzne, 2004).

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, alaycılık yalnızca bir iletişim biçimi değil, aynı zamanda anlam üretiminin dinamik bir biçimi olarak ortaya çıkar. Konuşmacı, sosyal ya da kurumsal bağlamda doğrudan dile getirilemeyecek bir hoşnutsuzluğu ya da eleştiriyi, biçimsel olarak destekleyici gibi görünen ifadelerle dile getirerek hem sosyal normlara uyum sağlar hem de örtük bir direnç sergiler (Dynel, 2014). Bu yönüyle alaycılık,

bireyin sosyal konumunu korurken çatışma riskini azaltan, ancak anlam bakımından zengin ve eleştirel bir söylem stratejisidir (Dews, Kaplan & Winner, 1995).

Sonuç olarak, alaycılığın temelinde yer alan bilişsel uyumsuzluk, bu iletişim biçimini hem anlamlı hem de karmaşık kılar. Uyumsuzluk Teorisi, alaycı söylemlerin neden ve nasıl işlediğini açıklamakla kalmaz, aynı zamanda alaycılığı bireyin zihinsel esnekliği, sosyal farkındalığı ve duygusal zekâsı ile bağlantılandırarak çok katmanlı bir anlamlandırma süreci olarak kavramsallaştırır. Bu nedenle alaycılık, yalnızca dilsel bir fenomen değil, aynı zamanda sosyal bağlamda biçimlenen bir bilişsel ve pragmatik eylemdir.

1.3.1. Alaycılığın Türleri

Alaycılık, dilsel iletişimde yaygın olarak kullanılan ve genellikle doğrudan ifade edilen duyguların ya da eleştirilerin toplumsal normlara uygun şekilde dönüştürülmesine olanak tanıyan güçlü bir araçtır (Gibbs, 2000). Alaycı dil, bireylerin sosyal etkileşimlerdeki gerilimleri azaltmalarına, toplumsal normlara saygı göstererek duygusal yüklerini ifade etmelerine yardımcı olur. Genel alaycılık, yüz koruma alaycılığı, öfke yayma alaycılığı ve utanç yayma alaycılığı gibi farklı türler, alaycılığın çeşitli sosyal işlevlerini yansıtır ve her biri farklı dilsel stratejilerle ifade edilen olumsuz duyguların dolaylı yollarla iletilmesini sağlar (Ivanko & Pexman, 2004; Kreuz & Glucksberg, 1989). Bu tür alaycılıkların her biri, bireylerin sosyal ilişkilerdeki gerilimleri kontrol etme, olumsuz duygularını başkalarına iletme ve toplumsal yüzlerini koruma amacı taşır. Bu bölümde, alaycılığın bu türlerinin sosyal bağlamdaki işlevleri ele alınacak ve dil aracılığıyla duygusal dışavurumların nasıl sosyal olarak kabul edilebilir hale getirildiği incelenecektir.

1.3.1.1. Genel Alaycılık (General Sarcasm)

Genel alaycılık, alaycılığın en yaygın türlerinden biridir ve genellikle bir durumu veya kişiyi doğrudan hedef almadığı için daha geniş bir kullanım alanına sahiptir. Bu tür alaycılık, eleştiri veya mizah amacı güderken, söylenenin tam tersini ifade etmek suretiyle anlaşılabilir. Genel alaycılık, sosyal etkileşimlerde ve mizahi dilde en sık karşılaşılan alaycılık biçimidir. Konuşmacılar, bazen bir olayı ya da durumu daha

eğlenceli hale getirmek, bazen de sosyal ilişkilerdeki gerilimi azaltmak amacıyla alaycı ifadeler kullanır.

Genel alaycılık, daha çok toplumsal normlara saygı gösterilerek yapılan dolaylı bir eleştiridir. Bir kişi, bir başkasının yaptığı hatalı bir davranışa karşı "Harika bir iş çıkardın!" gibi bir alaycı ifade kullanarak, doğrudan eleştiriden kaçınır. Bu tür alaycılık, dinleyicinin sosyal normlar çerçevesinde ifade edilen anlamı doğru şekilde anlamasını gerektirir. Hem bireysel sosyal etkileşimlerde hem de toplumsal eleştirilerde işlevseldir. Alaycı ifadeler, özellikle yüksek bağlamlı kültürlerde, kişisel eleştirilerden kaçınarak, dolaylı yoldan insanlara veya durumlara yönelik eleştiriler sunar. Bu tür alaycılık, yüzeyde olumlu anlam taşıyan ifadelerle olumsuz duyguların iletilmesini sağlar. Bu nedenle, genel alaycılık hem mizahi bir araç olarak hem de sosyal ilişkileri düzenleyici bir unsur olarak önemli bir rol oynamaktadır.

1.3.1.2. Yüz Koruma Alaycılığı (Face-Saving Sarcasm)

Yüz koruma alaycılığı, Brown ve Levinson (1987) tarafından geliştirilen "yüz teorisi" ile ilişkilidir. Yüz teorisi, insanların sosyal ilişkilerinde birbirlerinin "yüzlerini" korumaya yönelik stratejiler geliştirdiklerini öne sürer. Burada "yüz" terimi, bireylerin kendilerini toplumsal bağlamda nasıl sunduklarına dair algıyı ifade eder. Yüz koruma alaycılığı, kişinin karşısındaki kişinin sosyal imajını zedelemeyen, onu eleştirme veya yorumlama işlevi görür. Bu strateji, özellikle sosyal olarak riskli durumlarda, doğrudan eleştiriden kaçınmak ve iletişimdeki gerilimi hafifletmek için kullanılır.

Gibbs (1986), alaycılığın insanların sosyal normlara uygun şekilde eleştirilerini dile getirmelerine olanak sağladığını belirtmiştir. Bu bağlamda yüz koruma alaycılığı, sosyal riskleri minimize etmek için kullanılan bir stratejidir. Gibbs'e (2000) göre, alaycı ifadeler, doğrudan eleştirilerden kaçınmak için daha yaygın bir şekilde tercih edilir, çünkü insanlar alaycı dil kullanarak daha az kişisel saldırı yapmış olurlar. Bu, toplumsal ilişkileri korumaya yönelik bir dilsel strateji olarak işlev görür. Kreuz ve Glucksberg (1989), bu tür alaycılığın, bireylerin sosyal etkileşimlerde daha az riske girerek, daha güvenli ve kabul edilebilir yollarla olumsuz yorumlar yapmalarına olanak sağladığını ifade etmiştir.

1.3.1.3. Öfke Yayma Alaycılığı (Frustration Diffusion Sarcasm)

Öfke yayma alaycılığı, bireylerin öfke, hayal kırıklığı veya stres gibi olumsuz duygusal durumları, doğrudan karşısındaki kişiye yansıtmadan, alaycı ifadelerle dolaylı bir şekilde başkalarına ilettikleri bir iletişim biçimidir. Bu tür alaycılık, sosyal bağlamda kabul edilebilir bir dil kullanarak, bireylerin duygusal yüklerini başkalarına aktarmalarına olanak tanır. Alaycı dil, doğrudan yüzleşmekten kaçınarak, duygusal gerginlikleri dolaylı yollarla ifade etmeyi mümkün kılar (Gibbs, 2000).

Gibbs (2000), alaycılığın, özellikle bireylerin öfke ve stres gibi güçlü duygusal tepkilerini dışa vurmak için yaygın olarak kullandıkları bir strateji olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, öfke yayma alaycılığı, bireylerin kendilerine yönelik olumsuz duyguları sosyal olarak daha az tehditkâr bir biçimde ifade etmelerini sağlar. Örneğin, bir kişi zor bir durumla karşılaştığında, “Bu gerçekten harika!” gibi alaycı bir ifade kullanarak yaşadığı hayal kırıklığını dile getirir. Burada, alaycı dil bir tür rahatlama sağlar çünkü doğrudan öfkeyi ya da rahatsızlığı karşı tarafa yansıtmaktan kaçınılır. Bu sayede birey, duygusal yükünü başkalarına, genellikle daha güvenli ve sosyal olarak kabul edilebilir bir şekilde iletmiş olur (Gibbs, 2000).

Holtgraves (1997), öfkenin veya stresin, alaycı ifadelerle başkalarına iletilmesinin, bireylerin duygusal baskılarından kurtulmalarına yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Alaycı dil kullanarak, öfke gibi olumsuz duygular doğrudan iletilmektense, daha yumuşak bir şekilde başkalarına iletilir. Bu da başkalarıyla olan sosyal ilişkilerde gerginlik yaratmadan, bireyin içsel gerilimini azaltmasını sağlar. Benzer şekilde Ivanko ve Pexman (2004), öfke yayma alaycılığının özellikle olumsuz duyguların daha az zararlı bir şekilde dışa vurulmasına olanak tanıdığını vurgulamışlardır. Bu tür alaycı ifadeler, kişiler arası gerilimlerden kaçınmanın yanı sıra, alaycılıkla bu duyguların sosyal olarak daha kabul edilebilir bir biçimde dışa vurulmasını sağlar.

Öfke yayma alaycılığı, aynı zamanda sosyal bağlamdaki normlara zarar vermeden, bireylerin yaşadıkları duygusal gerilimleri başkalarına iletmelerine olanak tanır. Bireyler, doğrudan sosyal çatışmalar yaratmadan, alaycı dil aracılığıyla öfke ve stres gibi olumsuz duyguları dile getirirler. Gibbs ve Colston (2012), alaycılığın grup içindeki gerilimli durumlarda, bireylerin duygusal yüklerini başkalarına daha güvenli bir

biçimde iletmelerine olanak tanıdığını belirtmiştir. Bu bağlamda alaycılık, sosyal ilişkilerdeki gerilimleri hafifletmeye ve insanların duygusal ifadelerini daha az tehditkâr bir şekilde iletmelerine yardımcı olur.

1.3.1.4. Utanç Yayma Alaycılığı (Embarrassment Diffusion Sarcasm)

Utanç yayma alaycılığı, bireylerin utandıkları veya sosyal olarak rahatsız oldukları bir durumu daha kabul edilebilir bir şekilde ifade etmeye çalıştıkları bir alaycılık türüdür. Bu tür alaycılık, genellikle bireylerin sosyal yüzlerini (toplumsal imajlarını) koruma amacıyla kullanılır. Utanç yayma alaycılığı, kişinin rahatsız olduğu bir durumu, doğrudan bir itiraf veya savunma yerine alaycı bir dil kullanarak daha hafif ve mizahi bir şekilde dışa vurmasına olanak tanır.

Gibbs (2000), alaycılığın sosyal etkileşimlerde, özellikle utanç verici durumların üzerinden geçmek için bir araç olarak kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu tür alaycılık, sosyal etkileşimlerde toplumsal normları ihlal etmeden, utanç verici bir durumu hafifletmeye yönelik bir strateji olarak işlev görür. Örneğin, bir kişi bir başarıyı alaycı bir şekilde "İşte, en büyük başarım!" gibi bir ifade ile dile getirerek, içsel utanç veya rahatsızlığını başkalarına doğrudan hissettirmeden ifade eder. Burada kullanılan alaycı dil, başarıyı küçümsemek amacı taşıırken, aslında kişi bu başarıyı sosyal olarak daha kabul edilebilir bir biçimde dışa vurmuş olur.

Benzer şekilde Ivanko ve Pexman (2004), utanç yayma alaycılığının, kişinin sosyal çevresindeki algılanan başarısızlıkları ya da olumsuz duygusal durumları hafifletmek amacıyla kullanılan bir strateji olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle bir başarı veya olumlu bir durumda alaycı bir dil kullanarak, birey sosyal çevresindeki diğer insanlara karşı olumsuz duygularını doğrudan hissettirmekten kaçınır.

Kreuz ve Glucksberg (1989) ise, alaycı ifadelerin bazen "gizli" bir özür veya öz saygıyı koruma amacı taşıyabileceğini belirtmiştir. Utanç yayma alaycılığı, bu işlevi yerine getirir; çünkü bireyler, başarılarını ya da olumsuz deneyimlerini alaycı bir şekilde dile getirerek, duygusal açıdan "güvenli" bir alan yaratırlar. Bu da toplumsal normları ihlal etmeden, bireyin sosyal imajını muhafaza etmesine yardımcı olur.

1.3.2. Alaycılığın Teorik Temelleri

Alaycılık, bireylerin sosyal etkileşimlerinde hem bilişsel hem de duygusal süreçleri içeren karmaşık bir iletişim biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin alaycı ifadeleri nasıl edindiği, nasıl yorumladığı ve bu ifadeleri hangi bağlamlarda kullandığı, çeşitli kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda, alaycılığın öğrenilmesi, kullanımı ve algılanması süreçlerini açıklamak için Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 1977), Öz-Düzenleme Teorisi (Porath & Bateman, 2006) ve Duygusal Olaylar Teorisi (Weiss & Cropanzano, 1996) gibi kuramlar temel alınmaktadır.

1.3.2.1. Sosyal Bilişsel Teori

Sosyal Bilişsel Teori (Social Cognitive Theory- SBT), bireylerin davranışlarının yalnızca içsel psikolojik faktörler tarafından değil, aynı zamanda sosyal çevreyle karşılıklı etkileşim içinde şekillendiğini savunan bir yaklaşımdır (Bandura, 1977). Bireyler, çevresel ipuçlarını gözlemleyerek ve deneyimleyerek davranış geliştirirler. Bu bağlamda SBT, bireyin davranışlarını etkileyen üç temel bileşeni vurgular: kişisel faktörler (bilişsel süreçler, inançlar, beklentiler), çevresel faktörler (sosyal bağlam, kültürel normlar) ve davranışsal faktörler (geçmiş deneyimler, ödüller ve cezalar) (Bandura, 1993). Alaycı ifadelerin öğrenilmesi ve kullanımı açısından ele alındığında, bireylerin sosyal çevrelerinden gözlem yoluyla nasıl alaycı söylemler geliştirdiği ve bu iletişim biçimini nasıl içselleştirdiği SBT kapsamında incelenebilir.

SBT'ye göre bireylerin davranışları çevresel faktörlerle karşılıklı etkileşim içinde şekillenir. Alaycı ifadeler de bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreden etkilenecek öğrenilir ve bireyin alaycı söylemleri kullanma sıklığı sosyal ortamını da değiştirebilir. Örneğin, bir birey iş ortamında liderlerin alaycı ifadeler kullandığını gözlemlediğinde, kendisi de bu iletişim tarzını benimseyebilir. Eğer bu tür söylemler sosyal çevre tarafından olumlu karşılanıyorsa, birey alaycı iletişimi daha sık kullanmaya başlayabilir. Ancak, eğer alaycılık saldırgan veya kırıcı olarak algılanıyorsa, bireyin sosyal ilişkilerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Pexman & Olineck, 2002). Bireylerin doğrudan deneyimlemeden de gözlem yoluyla öğrendiğini öne süren dolaylı öğrenme ilkesi, alaycı ifadelerin bireyler tarafından sosyal etkileşimler içinde nasıl edinildiğini açıklar (Bandura, 1986). Örneğin, bir çocuk veya genç, ebeveynlerinin, öğretmenlerinin

ya da arkadaşlarının alaycı ifadeler kullandığını gözlemlediğinde, bu iletişim biçimini öğrenerek kendi dil kullanımına dahil edebilir (Kreuz & Glucksberg, 1989).

Benzer şekilde, bireyler içinde buldukları sosyal ortamda alaycı ifadelerin hangi bağlamda kullanıldığını gözlemleyerek, bu iletişim biçimini sosyal etkileşimlerinde nasıl ve ne zaman uygulayacaklarını belirleyebilirler. Sosyal ilişkiler içinde alaycı söylemlerin olumlu tepkilerle karşılandığını gözlemleyen bireyler, alaycı mizahı benimseyebilirken, alaycılığın dışlayıcı veya incitici bir etkisinin olduğunu deneyimleyen bireyler bu tür iletişimden kaçınabilir (Dews & Winner, 1999).

Bireylerin davranışlarını kontrol edebilmesi ve belirli amaçlar doğrultusunda düzenleyebilmesi, SBT'nin öz düzenleme kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Bandura, 1994). Öz düzenleme süreci, bireyin kendi alaycı ifadelerinin etkisini değerlendirmesi ve gerektiğinde bu ifadeleri değiştirmesi anlamına gelmektedir. Örneğin, bir çalışan resmi bir toplantıda alaycı bir ifade kullandığında olumsuz bir tepki alırsa, gelecekte bu tür söylemlerden kaçınabilir.

Benzer şekilde, alaycı mizahın sosyal ilişkilerde olumlu bir etki yarattığını fark eden bir birey, bu iletişim tarzını sosyal etkileşimlerinde daha sık kullanabilir. Öz düzenleme sürecinde bireyin aldığı geribildirimler de önemli bir rol oynamaktadır. Eğer birey alaycı ifadeleri nedeniyle olumsuz geribildirimler alırsa, kendini kontrol ederek bu tür ifadeleri azaltabilir. Ancak, çevresindeki insanlar alaycı mizahı olumlu bir şekilde karşılıyorsa, birey bu iletişim biçimini sürdürmeye devam edebilir (Gibbs, 2000). Öz yeterlilik kavramı, bireylerin belirli bir konuda kendilerini ne kadar yetkin hissettiklerini ifade eden bir diğer önemli bileşendir (Bandura, 1993).

Alaycı ifadelerin anlaşılması da öz yeterlilik düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Sosyal ortamlarda alaycı ifadeleri hızlı ve doğru bir şekilde anlayabilen bireyler, kendilerini sosyal iletişimde daha başarılı hissederken, alaycı ifadeleri anlamakta zorlanan bireyler bu tür iletişim biçimlerinden kaçınabilirler (Colston, 2002). Öz yeterlilik düzeyi yüksek bireyler, bağlamsal ipuçlarını daha iyi kullanarak alaycı ifadeleri daha hızlı ve doğru bir şekilde yorumlayabilirken, sosyal kaygısı yüksek bireylerin alaycı ifadeleri anlamakta daha fazla zorlandıkları bulunmuştur (Gibbs, 2000).

SBT, bireylerin davranışlarının içinde buldukları kültürel bağlam tarafından şekillendiğini de vurgulamaktadır (Bandura, 1986). Alaycılığın kültürler arası farklılıklar gösterdiği bilinmektedir. Örneğin, Batı toplumlarında alaycı mizah ve espriler yaygınken, Doğu Asya kültürlerinde daha dolaylı ve örtük iletişim biçimlerinin tercih edildiği görülmektedir (Kim & Lantolf, 2018). Bu bağlamda, bireyler içinde buldukları kültürel ortama bağlı olarak alaycılığı farklı şekillerde öğrenebilir ve kullanabilirler.

Alaycılığın yaygın olduğu kültürlerde büyüyen bireyler, bu tür ifadeleri kolayca anlar ve kullanırken, doğrudan iletişim biçimlerinin benimsendiği kültürlerde yetişen bireyler alaycı ifadeleri anlamakta daha fazla zorlanabilirler. Bu durum, bireyin yaşadığı kültürel ortamın, alaycı söylemleri öğrenme ve kullanma biçimi üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmalar, kültürel bağlamın alaycılık kullanımını şekillendirdiğini ve bireylerin sosyal çevrelerinden öğrenerek bu iletişim biçimini benimseyebileceğini ortaya koymaktadır (Gibbs, 2000; Pexman & Olineck, 2002).

1.3.2.2. Öz-Düzenleme Teorisi

Alaycılık, yalnızca dilsel bir ifade biçimi değil, aynı zamanda bireyin duygusal deneyimlerini ve sosyal tepkilerini yönlendirme biçimi olarak da değerlendirilebilecek bir öz-düzenleme stratejisidir. Bu çerçevede, alaycı iletişim tarzı bireylerin stres, öfke, hayal kırıklığı ve diğer olumsuz duygular karşısında başvurdukları dolaylı ama etkili bir dışavurum yöntemi olarak işlev görmektedir. Bu yönüyle, alaycılık davranışını anlamlandırmak için öz-düzenleme teorisi (Self-Regulation Theory, Zimmerman, 2000) işlevsel bir kuramsal zemin sunar.

Özellikle örgütsel bağlamda çalışanlar, doğrudan eleştiri ya da itirazın sosyal sonuçlar doğurabileceği durumlarda, duygusal regülasyon ihtiyacıyla alaycı söylemlere yönelebilmektedir. Bu tür durumlarda alaycılık, bireyin doğrudan çatışmadan kaçınmasını sağlayan, sosyal açıdan daha az risk taşıyan ama yine de mesaj iletebilen bir ifade biçimi sunar. Bu durum, öz-düzenleme kapasitesi yüksek bireylerin, özellikle güç ilişkilerinin belirgin olduğu ortamlarda, içsel duygusal gerginliklerini dışa vurmak için dolaylı yollar tercih ettiğini göstermektedir (Porath & Erez, 2007; Pundt & Venz,

2017). Bu bağlamda alaycılık, hem bireyin içsel denge arayışının hem de sosyal ortamla kurduğu dolaylı iletişimin bir yansımasıdır.

Ayrıca öz-düzenleme süreci sadece duyguların bastırılmasıyla sınırlı değildir; bireyler aynı zamanda bu duygularla başa çıkmak için çeşitli bilişsel yeniden yapılandırma ve ifade stratejileri geliştirirler. Alaycı söylemler, bu stratejilerden biri olarak, bireyin duygusal yükünü hafifletme, kendi pozisyonunu koruma ve sosyal mesajlarını dolaylı yoldan aktarma gibi çok işlevli bir rol üstlenir. Bu işlevsel yönüyle alaycılık, örgüt içindeki stres, hayal kırıklığı ya da güvensizlik gibi duyguların bastırılmadan ifade edilmesine olanak tanıyan psikolojik bir araç haline gelir (Martin et al., 2003).

Öz-düzenleme kapasitesi bireyden bireye farklılık gösterebilir ve bu kapasitenin yüksek olması, bireyin hem kişisel iyi oluşunu korumasına hem de örgütsel çatışmaları doğrudan yüzleşmeden yönetebilmesine imkân tanır. Bu bağlamda alaycı ifadeler hem bireyin içsel huzurunu sağlama hem de örgütsel yapıya zarar vermeden duygularını ifade etme amacına hizmet eder. Öz-düzenleme teorisinin bakış açısından değerlendirildiğinde, alaycılığın sadece duygusal bir dışavurum değil, aynı zamanda bireyin sosyal ve örgütsel hayatta, hayatta kalma stratejilerinden biri olduğu görülmektedir.

1.3.2.3. Duygusal Olaylar Teorisi

Alaycılık, örgütsel bağlamda yalnızca mizahi bir söylem biçimi değil, aynı zamanda bireylerin yaşadığı duygusal gerilimleri dolaylı yollarla ifade ettikleri çok katmanlı bir iletişim stratejisi olarak değerlendirilmelidir. Bu stratejinin temelinde, bireyin örgütsel ortamda maruz kaldığı olaylara yönelik geliştirdiği duygusal tepkilerin, zamanla davranışsal eğilimlere dönüşmesi yer almaktadır. Bu dönüşüm süreci, Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory, DOT) çerçevesinde açıklanabilir.

Duygusal Olaylar Teorisi, örgütsel ortamda meydana gelen olayların bireylerde belirli duygusal tepkileri tetiklediğini ve bu duyguların zamanla iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi tutumsal sonuçlara ve nihayetinde davranışsal çıktılara dönüştüğünü öne sürmektedir. Söz konusu davranışsal çıktılar, yalnızca gözlemlenebilir doğrudan tepkilerle sınırlı değildir; kimi zaman daha dolaylı, örtük ve sosyal bağlam içerisinde

kodlanmış biçimlerde de ortaya çıkabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, alaycılık, bireyin yaşadığı hayal kırıklığı, öfke, düş kırıklığı veya adaletsizlik gibi olumsuz duyguların, doğrudan ifade edilmesi sakıncalı ya da riskli görüldüğünde başvurulan dolaylı bir dışavurum biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Weiss & Cropanzano, 1996).

Alaycı söylem, bu yönüyle, bireyin iç dünyasındaki olumsuz duygular ile dış dünyadaki sosyal normlar ve iletişim beklentileri arasında bir denge kurma çabasının sonucudur. Özellikle hiyerarşik yapısı güçlü, açık iletişimin sınırlı olduğu veya muhalefetin cezalandırılma riski taşıdığı örgütlerde çalışan bireyler, yaşadıkları olumsuz duyguları alaycılık gibi dolaylı yollarla ifade etme eğiliminde olabilirler. Bu durumda, alaycılık hem bir duygusal regülasyon biçimi hem de sosyal açıdan daha kabul edilebilir bir muhalefet stratejisi olarak işlev görür (Liu et al., 2015; Pundt & Venz, 2017).

Alaycılığın duygusal temelleri dikkate alındığında, bu davranışın yalnızca bireysel mizah tarzı ya da kişilik özelliği olarak ele alınması yetersiz kalmaktadır. Aksine, alaycılığın örgütsel deneyimlerle biçimlenen bir tepki davranışı olduğu; bu davranışın ise iş ortamında yaşanan olumsuzlukların duygusal ve bilişsel süreçlerle içselleştirilmesi sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda Duygusal Olaylar Teorisi, alaycı iletişimin yalnızca yüzeydeki anlamı üzerinden değil, aynı zamanda örgütsel duygu dinamikleri bağlamında da ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Böylece alaycılık, bireyin yalnızca karşılaştığı olaylara değil, bu olayların yarattığı duygusal yükü yönetme biçimine de ışık tutan çok boyutlu bir örgütsel davranış örüntüsü olarak anlam kazanmaktadır.

1.3.3. Alaycılığın Sosyal İşlevleri ve Destekleyici Rolü

Alaycılık, sosyal etkileşimlerde çok yönlü işlevler üstlenebilen karmaşık bir iletişim biçimidir. Sözel ironi kapsamında değerlendirilen alaycı ifadeler hem bireyler arası bağ kurma hem de sosyal eleştiri ya da çatışmadan kaçınma aracı olarak kullanılabilir (Attardo, 2000; Colston, 2002). Bu yönüyle alaycılık, bireylerin hem kendilerini ifade etmesine hem de toplumsal normlar ve güç dengeleriyle başa çıkmasına olanak tanıyan esnek bir iletişim stratejisi sunar.

Bir yandan, alaycı mizah bireylerin sosyal çevreleriyle bağ kurmasına, grup içindeki rollerini pekiştirmesine ve sosyal statülerini belirginleştirmesine katkı sağlayabilir

(Gibbs, 2000; Pexman & Olineck, 2002). Özellikle arkadaş grupları veya meslektaşlar arasında kullanılan alaycı ifadeler, ortak bir mizah anlayışını yansıtarak dayanışma ve aidiyet hissini artırabilir (Dews & Winner, 1999). Bu tür kullanımlarda alaycılık, sosyal ilişkilerde empati ve anlayış geliştirmeye de katkıda bulunabilir; nitekim empati düzeyi yüksek bireylerin alaycı ifadeleri mizahi bağlamda daha doğru yorumlayabildikleri gösterilmiştir (Pexman, 2008).

Özellikle stresli veya baskı altındaki ortamlarda, alaycı mizah bir tür sosyal destek mekanizması olarak işlev görebilir. Birey, bu tür bir iletişim aracılığıyla yalnız olmadığını hissedebilir ve duygusal rahatlama yaşayabilir (Kreuz & Glucksberg, 1989). Alaycılığın mizahi yönü, esneklik ve yaratıcılığı teşvik ederken, bireyin duygusal dengesini korumasına da yardımcı olabilir. Bu yönüyle, alaycılık yalnızca dilsel bir ironi değil; aynı zamanda duygusal düzenleme, sosyal bağ kurma ve bilişsel değerlendirme süreçlerinde de aktif bir rol oynar (Pexman, 2008; Colston, 2002).

Ancak alaycılığın her zaman olumlu etkiler doğurmadığı da vurgulanmalıdır. Bazı durumlarda alaycı ifadeler, doğrudan eleştirinin sosyal sonuçlarından kaçınmak veya karşıdakini küçümsemek amacıyla kullanılabilir (Gibbs, 2000; Kreuz & Glucksberg, 1989). Özellikle alaycılığın net bir hedefi olduğunda, bu ifadeler sosyal ilişkilerde gerilim yaratabilir, empatik bağları zayıflatabilir ve hatta psikolojik bir saldırı aracı hâline dönüşebilir (Dews & Winner, 1999). Alaycılığın olumlu ya da olumsuz etkileri; bağlam, konuşmacının niyeti ve alıcının bilişsel-duygusal özelliklerine bağlı olarak büyük ölçüde değişkenlik göstermektedir.

1.3.4. Alaycılığın Bilişsel Temelleri ve Algılanma Süreçleri

Alaycılık, anlamın doğrudan değil dolaylı yollarla aktarıldığı, karmaşık bir iletişim biçimi olarak dilbilim, bilişsel psikoloji ve pragmatik alanlarında yoğun biçimde incelenmiştir (Gibbs, 2000; Kreuz & Glucksberg, 1989). Sözel ironi kapsamında değerlendirilen alaycılık, genellikle ifade edilenin tersi anlamı taşıdığı için yalnızca dilsel işleme değil, aynı zamanda bilişsel, üstbilişsel ve sosyal bağlamsal değerlendirmelere de ihtiyaç duyar (Clark & Gerrig, 1984; Ivanko & Pexman, 2003).

Alaycı ifadelerin anlaşılması, doğrudan anlamların işlenmesinden daha fazla bilişsel kaynak gerektirir (Dews, Kaplan & Winner, 1995). Bu süreç; bireyin dil işleme

kapasitesinin, bağlamsal çıkarım yeteneğinin, beklentilerle gerçeklik arasındaki çelişkileri değerlendirme becerisinin ve konuşmacının niyetini sezebilme kabiliyetinin eşzamanlı olarak çalışmasını zorunlu kılar (Gibbs, 1986; Kreuz & Glucksberg, 1989). Özellikle alaycı söylemler, bireyin zihinsel esnekliğini devreye sokarak yaratıcı düşünceyi teşvik eder ve çelişkili bilgileri bir arada değerlendirme kapasitesini test eder (Giora, 1995). Bu bağlamda, alaycılığın anlaşılmasında; üstbilişsel farkındalık, hafıza sistemler ve bağlamsal çıkarım ve konuşmacı niyeti gibi bilişsel mekanizmalar kilit rol oynar:

1.3.4.1. Üstbilişsel Farkındalık (Metacognition)

Alaycı söylemlerin yorumlanması, bireyin kendi düşünsel süreçlerini fark etmesi, izlemesi ve yönetmesiyle doğrudan ilişkilidir (Flavell, 1979). Üstbilişsel farkındalığı yüksek bireyler, alaycı ifadelerin yüzeysel anlamının ötesine geçerek bağlamı ve konuşmacının niyetini daha isabetli şekilde değerlendirirler (Lee & Katz, 1998). Buna karşılık, düşük üstbilişsel farkındalığa sahip bireylerin alaycı söylemleri yüzeysel anlamlarıyla değerlendirme eğiliminde oldukları ve bu nedenle yanlış yorumlara açık oldukları bulunmuştur (Dews & Winner, 1999). Özellikle otizm spektrum bozukluğu gibi bağlamsal çıkarım yapma yeteneğini etkileyen durumlarda, alaycılık algısı önemli ölçüde zayıflayabilmektedir (Happé, 1993).

1.3.4.2. Hafıza Sistemleri

Alaycılık gibi dolaylı anlam içeren iletişim biçimlerinin doğru şekilde algılanması ve yorumlanması, yalnızca anlık bilişsel işlemle sınırlı değildir. Bu süreç, bireyin geçmiş deneyimlerinden edindiği bilgiler, genel dünya bilgisi ve bağlamsal değerlendirme kapasitesi ile şekillenir. Bu açıdan hafıza sistemleri – özellikle olaysal bellek, semantik bellek ve çalışma belleği – alaycı ifadelerin yorumlanmasında merkezi bir rol oynamaktadır (Tulving, 1972; Baddeley, 2003).

1.3.4.3. Olaysal Bellek (Episodic Memory)

Olaysal bellek, bireyin kendi yaşantılarına dair spesifik olayları ve bu olayların gerçekleştiği bağlamları sakladığı uzun süreli bir hafıza sistemidir (Tulving, 1972). Alaycı ifadelerin anlaşılması çoğu zaman bireyin geçmişte benzer türde söylemlerle karşılaşmış olmasına bağlıdır. Bu geçmiş deneyimler, bireyin yeni bir alaycı ifadeyi

tanınmasını ve bağlamını daha hızlı çözümlemesini kolaylaştırır. Bu durum, literatürde “echoic mention” (yankı göndermesi) olarak adlandırılır (Kumon-Nakamura, Glucksberg & Brown, 1995; Gibbs, 2000).

Ayrıca, çocukluktan itibaren aile, okul ve medya gibi sosyal çevrelerde karşılaşılan alaycı ifadeler zamanla olaysal bellekte yer eder. Bu bellekte biriken örnekler, bireyin alaycılıkla ilgili zihinsel bir “şablon” oluşturmaya katkı sağlar (Dews, Kaplan & Winner, 1995).

1.3.4.4. Semantik Bellek

Semantik bellek, bireyin dil bilgisi, kelime anlamları, sosyal normlar ve kültürel bilgiler gibi kavramsal bilgileri depoladığı uzun süreli hafıza sistemidir (Tulving, 1983). Alaycılık, yalnızca dilin yapısal bilgisine değil; aynı zamanda sosyal anlamlara, kültürel beklentilere ve normlara ilişkin bilgilerin kullanımına dayanır. Bu nedenle, semantik bellekte depolanan bilgiler, alaycılığın bağlamsal ve kültürel boyutlarının çözümlenmesinde temel rol oynar (Kreuz & Glucksberg, 1989).

Örneğin, “Aferin, mükemmel bir iş çıkardın” gibi ifadelerin gerçek anlamda mı, yoksa alaycı biçimde mi söylendiği, bağlam kadar bu tür ifadelerin hangi kültürel ortamda nasıl kullanıldığına dair geçmiş bilgiyle ilişkilidir. Araştırmalar, farklı kültürlerin alaycılığı yorumlama biçimlerinin değiştiğini ve bunun bireyin semantik belleğindeki kültürel şemalar tarafından şekillendiğini göstermektedir (Kim & Lantolf, 2018).

1.3.4.5. Çalışma Belleği (Working Memory)

Çalışma belleği, bireyin kısa süreli olarak bilgileri işleme ve geçici olarak tutma kapasitesidir (Baddeley, 2003). Alaycı ifadelerin algılanması, bireyin yalnızca mevcut ifadeyi değil, aynı zamanda önceki konuşma içeriğini, ortamı ve konuşmacının duygusal tonunu eşzamanlı olarak değerlendirmesini gerektirir (McDonald, 1999). Bu nedenle çalışma belleği, alaycılığın bağlamsal işaretlerini anında işleyip anlam çıkarabilmek için kritik öneme sahiptir.

Örneğin, biri iş yerinde büyük bir hata yaptığında yöneticisinin “Gerçekten harika bir iş çıkardın!” demesi, yüzeyde olumlu bir ifade gibi görünse de, bağlamla birlikte değerlendirildiğinde alaycı olduğu anlaşılabilir. Bu bağlamsal çözümlenmenin anlık ve

dinamik biçimde yapılabilmesi, bireyin çalışma belleği kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir (Ivanko & Pexman, 2003).

Ayrıca çalışma belleği güçlü bireyler, çelişkili bilgiyle karşılaştıklarında (örneğin, olumlu bir cümle ile olumsuz bir sonuç arasında) daha hızlı tepki verebilir ve alaycılığı gerçek anlamından ayırarak doğru şekilde yorumlayabilirler (Gibbs, 1986).

1.3.4.6. Bağlamsal Çıkarım ve Konuşmacı Niyeti

Alaycılığın yüzeysel anlamdan ziyade bağlamsal ipuçlarına dayanması, bireyin anlam çıkarımı yaparken yalnızca sözcüklere değil; ses tonu, yüz ifadesi, ortam ve önceki konuşma içeriği gibi paraverbal ve nonverbal göstergelere de dikkat etmesini gerektirir (Clark & Gerrig, 1984; Kreuz & Glucksberg, 1989). Bu bağlamda, alaycı ifadelerin anlamı, yalnızca söylenenin değil, nasıl ve ne zaman söylendiğinin de değerlendirilmesine bağlıdır. Araştırmalar, bireyin bağlamsal farkındalığı ne kadar gelişmişse, alaycılığı o denli hızlı ve doğru algıladığını göstermektedir (Gibbs, 2000).

1.3.5. Alaycılık: Duygusal Düzenleme, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Tepki Aracı

Alaycılık, hem bireysel düzeyde duygusal düzenleme stratejisi hem de örgütsel bağlamda dolaylı muhalefet biçimi olarak çok katmanlı işlevlere sahiptir. Mizahın psikolojik iyi oluş üzerindeki olumlu etkileri bağlamında değerlendirildiğinde, alaycı mizahın da stresle başa çıkma, duygusal dayanıklılık ve sosyal destek mekanizmalarıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Martin et al., 2003; Dews & Winner, 1999). Özellikle stresli yaşam olayları karşısında alaycılıkla tepkide bulunmak, bireyin duygusal yükünü hafifletmesine, olayları daha az tehdit edici bir çerçevede yeniden yorumlamasına ve bilişsel yeniden değerlendirme yapmasına katkı sağlayabilir (Gibbs, 2000).

Bu bağlamda alaycı mizah, bireyin hem içsel denge kurma sürecini destekleyici hem de sosyal ortamda mesafe kurucu veya normatif bir iletişim stratejisi olarak kullanılabilir. Psikoanalitik kuramda mizah bir savunma mekanizması olarak değerlendirilmiş ve alaycılık da bu mekanizmanın bir parçası olarak stresli olaylarla baş etmede işlevsel görülmüştür (Freud, 1927). Alaycı söylemler, bireyin kontrol duygusunu artırarak,

yaşadığı olumsuzluğu pasif biçimde kabullenmek yerine, mizahi bir çerçeveye aktif biçimde değerlendirmesine olanak tanır (Pexman & Olineck, 2002).

Öte yandan, alaycılık her zaman olumlu bir düzenleme stratejisi olmayabilir. Özellikle aşırı küçümseyici, saldırgan veya kendine yönelik alaycı ifadeler, bireyin özsaygısını zedeleyebilir ve depresif eğilimleri artırabilir (Martin et al., 2003). Bu nedenle alaycılığın psikolojik etkileri, bireyin mizah anlayışına, bağlama ve kullandığı alaycılık biçimine göre değişkenlik göstermektedir.

Bu bireysel süreçler, iş ortamında da benzer şekilde işleyerek örgütsel bağlamda alaycılığın nasıl bir iletişim stratejisi olarak ortaya çıktığını açıklamaktadır. Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory- AET), bireylerin iş yerinde yaşadıkları olayların onların duygularını ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklayan temel bir çerçevedir (Weiss & Cropanzano, 1996). Örgütsel adaletsizlik, yönetsel belirsizlik, aşırı iş yükü ve iletişim eksiklikleri gibi olumsuz deneyimler, bireylerde öfke, hayal kırıklığı ve tatminsizlik gibi duyguların gelişmesine yol açabilir (Mignonac & Herrbach, 2004). Bu duygular, doğrudan tepki yerine alaycı söylemlerle ifade edilerek dolaylı bir iletişim biçimi oluşturabilir (Pundt & Venz, 2017).

Bu noktada, bireylerin olayları nasıl değerlendirdikleri yani bilişsel değerlendirme süreçleri hem verdikleri duygusal tepkileri hem de bu tepkilerin iletişimsel dışavurumlarını belirler (Lazarus, 1991). Alaycılık, doğrudan çatışmadan kaçınan çalışanlar için örtük bir muhalefet aracı hâline gelirken; aynı zamanda bireyin yaşadığı örgütsel sıkıntıyı mizahi bir dille dışa vurmasını sağlayarak duygusal rahatlama sunar (Gibbs, 2000; Kassing, 1997).

Alaycı iletişimin örgütsel bağlamda nasıl biçimlendiği ise bireyin hedef yönelimlilik düzeyi ile yakından ilişkilidir. Öğrenme hedefi yönelimli bireyler, örgütsel süreçleri geliştirme ve anlamlandırma motivasyonuna sahiptir ve alaycı söylemleri çoğu zaman yapıcı bir eleştiri biçimi olarak kullanabilirler (Dweck, 2000). Örneğin, iş süreçlerinin karmaşıklığına dair “Yönetim işimizi kolaylaştırmak için kesinlikle çok karmaşık bir sistem tasarlamış (!)” gibi bir ifade, durumu mizahi şekilde eleştirmeyi amaçlar.

Buna karşılık, performans hedefi yönelimli bireyler, başarılarını dışsal ödüller ve sosyal kıyaslamalarla değerlendirirler (Elliot & Harackiewicz, 1996). Bu bireyler, örgütsel adaletsizlikler karşısında daha tepkisel ve yıkıcı alaycı ifadeler kullanabilirler. “Ne kadar şanslıyım ki terfi almak için hiç çalışmamak gerektiğini öğrendim (!)” gibi bir söylem, adalet algısının zedelendiği bir durumda doğrudan yönetimi hedef almadan dolaylı bir eleştiri üretir.

Örgütsel bağlamda alaycı iletişim, sıklıkla yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet biçimleriyle iç içe geçmektedir. Kassing’in (1997) örgütsel muhalefet modeline göre, bireyler örgüt içindeki hoşnutsuzluklarını doğrudan değil, dolaylı yollarla ifade etmeyi tercih edebilirler. Bu durumda alaycı söylemler hem bireyin duygusal tepkisini hem de örgütsel normlara yönelik eleştirisini temsil eder.

1.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde, tezin odaklandığı değişkenler arasındaki ilişkiler, literatür taraması ve önceki araştırmalar ışığında ele alınacaktır. İlk olarak, daha önceki bölümlerde detaylı bir şekilde incelenen değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar ve bu ilişkilerle ilgili teorik çerçeveler tartışılacaktır. Bu bağlamda, özellikle çalışanların alaycılık, örgütsel muhalefet ve hedef odaklılık gibi bireysel faktörlere dayalı davranış eğilimleriyle ilgili alan yazınındaki bulgulara yer verilecektir. Ardından, bu teoriler ve önceki araştırmalar ışığında, tezin kapsamındaki hipotezler ve araştırma modeli açıklanacaktır.

1.4.1. Hedef Yönelimlilik ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiler

Hedef yönelimlilik, bireylerin başarıya ulaşma süreçlerinde benimsedikleri zihinsel, bilişsel ve davranışsal stratejileri belirleyen kritik bir değişkendir (Dweck & Leggett, 1988; VandeWalle, 1997). Bu yönelimler temel olarak öğrenme hedefi yönelimi ve performans hedefi yönelimi biçiminde sınıflandırılır. Öğrenme hedefli bireyler, yeterliliklerini geliştirme, bilgi edinme ve kendi potansiyellerini keşfetme amacındayken; performans hedefli bireyler ise çevreden onay alma, başkalarını geçme ve olumlu sosyal imaj oluşturma güdüsüyle hareket ederler.

Bu bağlamda, hedef yönelimliliğin örgütsel muhalefet davranışlarını nasıl etkilediği, hem bireysel öğrenme süreçleri hem de öz-düzenleme dinamikleri üzerinden değerlendirilebilir. Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 1986), bireylerin davranışlarını yalnızca içsel eğilimleriyle değil, aynı zamanda çevresel ipuçları, model alma süreçleri ve öz-yeterlik algıları aracılığıyla şekillendirdiklerini ileri sürer. Bu kuramsal perspektif, örgütsel muhalefet gibi sosyal etkileşim temelli davranışların da bireylerin çevreden gözlem yoluyla öğrendikleri normlar ve sonuç beklentilerine göre geliştiğini savunur.

Öğrenme hedefli bireyler, yüksek düzeyde öz-yeterlik algısı ve içsel motivasyonla hareket ettikleri için, örgüt içerisindeki aksaklıkları yapıcı biçimde dile getirme eğilimindedirler. Bu durum, doğrudan ve açık ifade biçimi olan dikey muhalefet davranışıyla örtüşmektedir (Kassing, 2000). Dikey muhalefet, çalışanların üst yönetime doğrudan geri bildirim vermesini ve gözlemlenen sorunlara çözüm önerileri sunmasını içerir. Bu davranış kalıbı, yüksek düzeyde özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik gerektirir ki bu da Öz-Belirleme Teorisi'nin (Deci & Ryan, 1985, 2000) öne sürdüğü üç temel psikolojik ihtiyacın karşılandığı bağlamlarda gelişir. Öğrenme hedefli bireylerin bu ihtiyaçları karşılandığında, hem öz-düzenleme becerileri hem de öz-yeterlik düzeyleri artar; bu da onları örgüt yararına fikir beyan eden aktif katılımcılar hâline getirir.

Bununla birlikte, Sosyal Bilişsel Teori'nin karşılıklı determinizm ilkesi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireyin çevresel koşulları algılama biçimi, öz-yeterlik inancı ve önceki deneyimlerine dayalı olarak örgütsel ses kullanımı da değişkenlik gösterebilir. Öğrenme hedefli bireyler, özellikle yapıcı geri bildirim kültürünün hâkim olduğu ortamlarda örgütsel muhalefeti doğal bir gelişim süreci olarak görürken, performans hedefli bireyler bu süreci riskli ve potansiyel olarak tehdit edici bir durum olarak algılayabilirler.

Öz-Düzenleme Teorisi ise, bireylerin davranışlarını, duygularını ve düşüncelerini hedeflerine ulaşacak şekilde bilinçli biçimde yapılandırma, kontrol etme ve gerektiğinde yeniden düzenleme kapasitesine odaklanır. Bu teoriye göre bireyler, içsel standartlar, hedefler ve öz-değerlendirme süreçleri aracılığıyla kendi davranışlarını sürekli olarak izler ve düzenlerler (Baumeister & Vohs, 2007). Öz-düzenleme, yalnızca hedef doğrultusunda çaba sarf etmeyi değil, aynı zamanda stres, tehdit ve belirsizlik gibi durumlarla başa çıkma süreçlerini de içerir.

Öğrenme hedefi yönelimli bireylerde, bu öz-düzenleme mekanizmaları genellikle yüksek düzeyde işler. Bu bireyler, zorluklar karşısında geri çekilmek yerine yeni stratejiler geliştirir, hatalardan öğrenir ve gelişim fırsatlarını değerlendirme eğilimindedir. Bu süreç, onları örgütsel aksaklıklar karşısında pasif kalmak yerine, çözüm odaklı geri bildirim ve açık iletişim yollarına yönlendirir. Bu bağlamda, dikey muhalefet davranışları sergilemeleri, hem öz-düzenleme kapasitesinin hem de içsel başarı güdüsünün bir göstergesidir (Kassing, 2000).

Diğer taraftan, performans hedefi yönelimli bireylerde öz-düzenleme stratejileri daha çok kaçınma, duygusal bastırma veya dolaylı dışavurum biçiminde işler. Bu bireyler, olumsuz değerlendirilme riski içeren durumlarda açık geribildirimden kaçınarak, duygusal yüklerini başkalarıyla paylaşmak ya da durumu mizah ya da alay yoluyla ifade etmek gibi daha örtük stratejilere başvururlar. Özellikle örgütsel bağlamda yöneticilerle yüzleşmeyi içeren dikey muhalefet davranışları, performans hedefli bireyler için sosyal riskler barındırdığı için tercih edilmemektedir. Bu noktada yatay muhalefet (aynı düzeydeki meslektaşlara yakınma) ya da yer değiştirmiş muhalefet (iş dışı kişilerle memnuniyetsizliği paylaşma) gibi daha güvenli ifade biçimleri devreye girer (Kassing & Wilson, 2002).

Porath ve Bateman (2006), stresli veya belirsiz iş ortamlarında performans hedefli bireylerin duygularını doğrudan ifade etmek yerine, içsel gerginliği dengeleyecek kaçınmacı öz-düzenleme stratejilerine yöneldiklerini belirtmiştir. Bu tür bireyler için dolaylı muhalefet davranışları, hem öz-denetim hem de sosyal konumlarını koruma işlevi görür. Örgüt içi çatışmalardan kaçınma eğilimi, bu bireylerin sessizlik ya da dolaylı iletişim stratejilerine yönelmelerine neden olmaktadır. Bu davranış biçimi, öz-düzenlemenin yalnızca başarı için değil, aynı zamanda psikolojik bütünlük ve sosyal imajı koruma hedefiyle de ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, öğrenme hedefi yönelimli bireylerin öz-düzenleme becerileri, onları doğrudan, yapıcı ve çözüm odaklı muhalefet davranışlarına yönettirir; performans hedefli bireyler, aynı öz-düzenleme mekanizmalarını sosyal riskleri minimize edecek dolaylı iletişim yolları şeklinde kullanmaktadır. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H1a: Performans hedef yönelimliliği, örgütsel muhalefet düzeyini pozitif yönde etkiler.

H1b: Öğrenme hedef yönelimliliği, örgütsel muhalefet düzeyini pozitif yönde etkiler.

1.4.2. Örgütsel Muhalefet ve Alaycılık Arasındaki İlişkiler

Örgütlerde yaşanan gündelik olaylar, çalışanların duygusal deneyimlerini ve bu deneyimlerin davranışsal çıktısını doğrudan etkileyen temel unsurlardandır. Duygusal Olaylar Kuramı, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları olayların öncelikle duygusal bir değerlendirme sürecine tabi tutulduğunu, ardından bu değerlendirmenin örgütsel davranışları şekillendirdiğini öne sürer (Weiss & Cropanzano, 1996). Bu kuram çerçevesinde, örneğin çalışanın görüşlerinin dikkate alınmaması, adaletsizlik algısı ya da yönetsel keyfiyet gibi olaylar, bireyde hayal kırıklığı, öfke ve değersizlik gibi duyguları tetikleyebilir. Ancak bu duyguların davranışa dönüşme biçimi, bireyin hem çevresel hem de bilişsel faktörlerle şekillenen öz-düzenleme kapasitesi ile ilgilidir (Gross, 1998).

Tam da bu noktada, öz-düzenleme süreçleri, bireyin yaşadığı duygusal gerilimi doğrudan değil, dolaylı yollarla ifade etme stratejilerini devreye sokar. Özellikle örgüt kültürünün açık eleştiriye kapalı olduğu, dikey iletişimin sınırlı olduğu durumlarda birey, tepkisini daha örtük biçimlerde dile getirme eğilimindedir. Bu bağlamda, alaycı iletişim, örgütsel muhalefetin bastırılmış biçimlerinin dışavurumu olarak işlev görebilir (Porath & Bateman, 2006). Alaycılık, bu tür bir sosyal bağlamda, hem bireyin duygusal gerilimini azaltmasını sağlar hem de muhalefetini dolaylı bir biçimde ifade etmesine olanak tanır (Gibbs, 2000).

Bu davranış biçiminin nasıl edinildiğini ve neden sürdürüldüğünü anlamak için Sosyal Bilişsel Teori devreye girer. Bandura (1986), bireylerin başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenme eğiliminde olduğunu belirtir. Özellikle doğrudan itirazların cezalandırıldığı veya dışlandığı örgüt ortamlarında, çalışanlar dolaylı muhalefet biçimlerinin —örneğin alaycılığın— daha kabul edilebilir ve etkili olduğunu gözlemler. Böylece bu davranış biçimleri sosyal öğrenme yoluyla içselleştirilir ve pekiştirilir (Kassing & Wilson, 2002).

Dolayısıyla, örgütsel muhalefet davranışları ile alaycı iletişim arasındaki ilişki, yalnızca bireysel eğilimlerle değil, aynı zamanda örgütsel bağlamın sunduğu sosyal öğrenme fırsatları, duygusal tetikleyiciler ve düzenleyici stratejiler ile de şekillenir. Birey, yaşadığı duygusal deneyimi —örneğin bir haksızlık duygusunu— doğrudan ifade edemediğinde; gözlem yoluyla öğrenilmiş dolaylı iletişim biçimlerini kullanarak, öz-düzenleyici bir strateji geliştirir. Bu strateji, çoğu zaman örtük eleştirilerle örülü alaycı ifadeler biçiminde ortaya çıkar.

Sonuç olarak, örgütsel muhalefet, bireyin duygusal ve bilişsel süzgecinden geçen tepkisel bir davranış biçimidir. Bu muhalefetin alaycılık gibi dolaylı biçimlerde ifade edilmesi ise, hem duygusal olayların tetiklediği deneyimlerin bir ürünü hem de sosyal ortamda öğrenilen ve öz-düzenleme yoluyla işlevselleştirilen bir iletişim stratejisidir. Bu doğrultuda, araştırmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H2: Örgütsel muhalefet, alaycı iletişim davranışlarını pozitif yönde etkiler.

1.4.3. Hedef Yönelimlilik, Örgütsel Muhalefet ve Alaycılık Arasındaki İlişkiler

Bireylerin iş ortamında yaşadıkları olaylara verdikleri tepkiler, yalnızca dışsal çevresel koşullarla değil, aynı zamanda bu olayları nasıl algıladıkları ve yorumladıklarıyla şekillenir. Bu çerçevede hedef yönelimlilik, örgütsel deneyimlerin anlamlandırılmasında temel bir zihinsel filtre görevi görür. Özellikle bireyin başarı motivasyonunun öğrenmeye mi yoksa performans göstermeye mi dayalı olduğu, yaşanan olumsuzlukların duygusal ve davranışsal işleniş biçimini belirleyen temel bir değişkendir (Dweck & Leggett, 1988; VandeWalle, 1997). Bu yönelim, örgütsel muhalefet davranışlarının hangi biçimde tezahür edeceğini ve sonrasında bu muhalefetin iletişimde nasıl bir karşılık bulacağını da dolaylı olarak etkiler.

Örneğin öğrenme hedefli bireyler, geri bildirimleri ya da eleştirileri bireysel gelişimin bir parçası olarak görmeye daha yatkındır. Bu tutum, onları doğrudan ve açık iletişime dayalı muhalefet biçimlerine (örneğin üst yönetime yönelik yapıcı geri bildirim) yönlendirir (Kassing, 2000). Açık iletişimi benimseyen bu bireyler, duygusal gerilimlerini daha rasyonel yollarla düzenleyebilir ve dolayısıyla örtük, alaycı söylemlerden kaçınma eğilimindedir (Tuckey et al., 2010). Bu durum, muhalefet

davranışının alaycı iletişime dönüşmesini engelleyerek öğrenme hedefliliğın dolaylı etkisini zayıflatır.

Buna karşılık performans hedefli bireyler, aynı türden geri bildirimleri sosyal imajları için bir tehdit olarak algılama eğilimindedir. Bu tehdit algısı, bireyde öfke, değersizlik hissi ya da kırılgnalık gibi olumsuz duygulara neden olabilir. Bu duygusal yoğunluk doğrudan ifade yerine, dolaylı ve düşük riskli iletişim yollarına yönelimi teşvik eder. Bu bireyler, özellikle dikey muhalefetten kaçınarak, örgüt içindeki benzer statüdeki kişilerle duygu paylaşımı (yatay muhalefet) ya da iş dışı aktörlere yöneltilmiş tepkiler (yer değiştirmiş muhalefet) sergileme eğilimindedir (Kassing & Wilson, 2002). Bu dolaylı muhalefet biçimleri, bireyin içinde biriken duygusal yükü daha az tehditkâr biçimlerde dışa vurmasına olanak tanır.

Zamanla, bu tür dolaylı muhalefet yolları, alaycı ifadelerle örtüşen bir iletişim tarzına dönüşebilir. Alaycılık, bireyin doğrudan söylemekten kaçındığı eleştiriye mizahi ya da üstü kapalı yollarla ifade etmesini sağlar ve bu sayede hem duygusal rahatlama hem de sosyal koruma işlevi görür (Pundt & Venz, 2017; Gibbs, 2000). Özellikle sosyal riskin yüksek, açık iletişimin ise cezalandırıldığı örgüt ortamlarında, bu davranış biçimi daha yaygın hale gelir. Böylece performans hedefliliğın tetiklediği duygusal baskı, dolaylı örgütsel muhalefet biçimleri aracılığıyla alaycı iletişime evrilir. Bu bağlamda, örgütsel muhalefet hem duygusal yükün yönlendirildiği bir kanal hem de alaycılığa giden süreçte bir geçiş alanı olarak işlev görür.

Sonuç olarak, bireyin hedef yönelimliliği, örgütsel deneyimlerin algılanışı ve bu algıların hangi muhalefet biçimleriyle ifade edildiği sürecinde merkezi bir rol oynar. Bu süreçte duygusal değerlendirmeler, geçmiş sosyal öğrenmeler ve öz-düzenleme stratejileri iç içe geçerek, bireyin iletişim tarzını şekillendirir. Böylece hedef yapılarından başlayarak alaycı davranışlara uzanan bu çok katmanlı süreçte, örgütsel muhalefet önemli bir aracı rol üstlenir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler sunulmaktadır:

H3a: *Performans hedef yönelimliliği, örgütsel muhalefet aracılığıyla alaycı iletişim davranışlarını dolaylı olarak etkiler.*

H3b: Öğrenme hedef yönelimliliği, örgütsel muhalefet aracılığıyla alaycı iletişim davranışlarını dolaylı olarak etkiler.



Şekil 1.1 Araştırma Modeli

Literatürde, hedef yönelimliliğin, bireylerin örgüt içindeki davranışları ve tutumları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu ve bu etkileşimin, özellikle örgütsel muhalefet üzerinde önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Kassing, 2000b). Alaycı davranışlar ise, genellikle örgütsel muhalefet ile ilişkili olarak, bireylerin değişime karşı duydukları tepki ve tutumları yansıtan bir davranış biçimi olarak literatürde ele alınmıştır (Ivanko & Pexman, 2004). Bu ilişki, bireylerin hedef odaklılık seviyelerine bağlı olarak örgüt içindeki davranışsal tutumlarını nasıl şekillendirdiği ve bu tutumların alaycı bir biçimde dışa vurulmasını nasıl tetiklediği üzerine odaklanmaktadır

2. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

2.1. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın saha çalışması kapsamında izlenen yöntemsel süreç ayrıntılı biçimde açıklanacaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, çalışanların performans hedef yönelimliliği ve örgütsel muhalefet eğilimlerinin alaycı davranışlar üzerindeki etkilerini incelemek üzere nicel bir araştırma tasarımı benimsenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan örneklem yapısı, veri toplama araçları, analiz türleri ve uygulanan istatistiksel yöntemler bu bölümde sistematik olarak sunulacaktır.

2.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Katılımcılara anket formları öncesinde gönüllü katılım formu da iletilmiş, gerekli bilgilendirme yapılarak onayları alınmıştır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların hedef yönelimleri, üçüncü bölümde ise alaycı davranışlarını ölçen maddeler bulunmaktadır. Son olarak dördüncü bölüm, katılımcılara dair demografik bilgilere ilişkin sorular içermektedir.

2.1.1.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Bu araştırmada çalışanların örgütsel uygulamalara, politikalara ve karar alma süreçlerine yönelik muhalif düşüncelerini ifade etme biçimlerini ölçmek amacıyla Kassing (1998) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, bireylerin örgüt içinde farklı muhalefet stratejilerini ne ölçüde kullandıklarını değerlendirmek amacıyla tasarlanmış ve geçerliliği ile güvenilirliği farklı örneklerde test edilmiştir (Kassing, 1998; Kassing, 2000a). Ölçekte yer alan “İşyerinde alınan kararlar ile hemfikir olmadığımda bunu amirime söylerim” gibi ifadeler, katılımcıların örgüt içindeki düşünce ifade etme eğilimlerini yansıtmaktadır.

Ölçek üç temel boyuttan oluşmaktadır:

Dikey Muhalefet (Articulated Dissent): Çalışanın örgüt içinde otorite sahibi kişilere (yönetici veya süpervizör) doğrudan ve açık bir biçimde karşıt görüşlerini ilettiği iletişim biçimidir. Bu strateji, değişim yaratma amacını taşır ve yönetime yönelik yapıcı geribildirim verme çabasını yansıtır (Kassing, 2002).

Yatay Muhalefet (Latent Dissent): Çalışanların, fikirlerini doğrudan üst yönetime iletmek yerine, bu görüşleri iş arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih ettikleri durumları tanımlar. Bu tür muhalefet, yönetime ulaşma yollarının kapalı veya riskli olarak algılandığı ortamlarda daha sık görülür (Kassing, 1997; 2000b).

Yer Değiştirmiş Muhalefet (Displaced Dissent): Çalışanların örgütsel memnuniyetsizliklerini, örgüt dışındaki kişilerle (örneğin arkadaşlar, aile bireyleri) paylaşması durumunu ifade eder. Bu strateji, çoğunlukla örgüt içinde ifade özgürlüğü sınırlı olduğunda ya da misilleme korkusuyla tercih edilmektedir (Kassing, 2000a).

Kassing (1997) tarafından geliştirilen modelde, örgütsel muhalefet; “çalışanların örgütün politika, uygulama veya kararlarıyla ilgili memnuniyetsizliklerini, çeşitli iletişim yolları üzerinden ifade etmeleri” olarak tanımlanmıştır. Ölçek, çalışanların muhalefet davranışlarını ifade ettikleri hedef kitleye göre sınıflandırmakta ve böylece örgüt içi iletişim yapısının analiz edilmesine olanak tanımaktadır (Kassing, 1998).

Ölçeğin orijinal formu 18 maddeden oluşmaktadır ve her bir maddeye 5’li Likert tipi ölçek (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum) üzerinden yanıt verilmektedir. Bu çalışmada kullanılan Türkçe form, Aksel (2013) tarafından yüksek lisans düzeyinde gerçekleştirilen bir araştırmada başarıyla uygulanmıştır. Aksel’in çalışmasında ölçeğin faktör yapısı ve iç tutarlılığı incelenmiş ve Cronbach’s alpha değerlerinin tüm boyutlarda kabul edilebilir düzeyde olduğu rapor edilmiştir.

Kassing’e (1997, 2000a) göre örgütsel muhalefet, örgüt içindeki demokratik iklim algısıyla yakından ilişkilidir. Çalışanlar, görüşlerinin önemsendiğini ve ifade özgürlüğüne sahip olduklarını düşündüklerinde, muhalefetlerini yönetime doğrudan ifade etme olasılıkları artmaktadır. Öte yandan, iletişim kanallarının kapalı olduğu,

otoriter yapıların baskın olduğu örgütlerde muhalefet genellikle gizli ya da dışa dönük (displaced) biçimde gerçekleşmektedir (Kassing, 2002; Aksel, 2013).

2.1.1.2. Hedef Yönelimlilik Ölçeği

Araştırmada bireylerin görevlerine yaklaşım biçimlerini ve başarıya ulaşma yönelimlerini değerlendirmek amacıyla, VandeWalle (1997) tarafından geliştirilen ve Fındıkoğlu (2019) tarafından uyarlanan İş Alanı Hedef Yönelim Ölçeği (WDGOI) kullanılmıştır. Bu ölçek, bireylerin iş ortamında benimsedikleri hedef yönelimi türlerini ölçmeye yönelik geliştirilmiş güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracıdır. Ölçek, performansla yönelik eğilimleri açıklamada motivasyon teorilerinden beslenmekte ve üç temel boyut etrafında yapılandırılmaktadır: öğrenme hedef yönelimi, performans yaklaşım hedef yönelimi ve performans kaçınma hedef yönelimi (VandeWalle, 1997; VandeWalle et al., 2001). Ancak bu araştırmada yalnızca öğrenme hedef yönelimi ve performans yaklaşım hedef yönelimi boyutlarına odaklanılmış, performans kaçınma hedef yönelimi çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Ölçekteki maddeler arasında yer alan “İş ortamında bana yeni beceriler katacak zorlu görevler yapmayı severim” gibi ifadeler, katılımcıların görev seçimlerine ilişkin eğilimlerini ortaya koymaktadır.

Öğrenme Hedef Yönelimi (Learning Goal Orientation): Bu alt boyut, bireylerin yeni bilgi ve beceriler edinmeye, yetkinliklerini geliştirmeye yönelik bir motivasyona sahip olduklarını ifade eder. Öğrenme hedeflerine sahip bireyler, zorlukları birer gelişim fırsatı olarak görür ve hatalarından öğrenmeye açıktır (Dweck & Leggett, 1988; VandeWalle, 1997).

Performans Yaklaşım Hedef Yönelimi (Proving Performance Goal Orientation): Bu boyut, bireylerin başkalarına yeterliliklerini kanıtlama arzusunu temsil eder. Performanslarını sergileme ve çevreden onay alma eğilimi bu yönetime sahip bireylerde baskındır (Elliot & Harackiewicz, 1996).

Performans Kaçınma Hedef Yönelimi (Performance Avoidance Goal Orientation): Bu alt boyutta ise bireyler, yetersiz görünmekten veya başarısız olarak değerlendirilmekten kaçınma motivasyonu ile hareket ederler. Hatalardan kaçınma ve değerlendirilmekten çekinme bu yönelimin temel özelliklerindedir (VandeWalle, 1997).

VandeWalle (1997) tarafından geliştirilen orijinal ölçek 13 maddeden oluşmakta olup, öğrenme hedef yönelimi 5 madde, performans yaklaşım hedef yönelimi ise 4 madde ile ölçülmektedir. Bu çalışmada yalnızca bu iki alt boyuta ilişkin toplam 9 madde kullanılmıştır. Katılımcılar, her bir ifadeyi 7'li Likert tipi (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 7 = Kesinlikle katılıyorum) derecelendirme ölçeği üzerinden yanıtlamıştır. Orijinal formda ölçek 5'li Likert tipiyle geliştirilmiş olmasına rağmen, bu araştırmada duyarlılığı artırmak amacıyla 7'li biçimi tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin Türkçeye uyarlanmış hali, Fındıkoğlu (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada ölçeğin dilsel eşdeğerliliği sağlanmış, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda üç boyutlu özgün yapının Türkçe formda da korunduğu, alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha değerlerinin .70'in üzerinde olduğu ve iç tutarlılığın yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Hedef yönelimlilik, bireylerin öğrenme stratejilerini, görev performanslarını ve çalışma ortamındaki davranış örüntülerini belirleyen önemli bir psikolojik değişkendir (Kaplan & Maehr, 2007). Özellikle örgütsel bağlamda bu eğilimler, bireylerin performans, geri bildirim ve gelişim fırsatlarına verdikleri tepkileri şekillendirmekte, dolayısıyla iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Button et al., 1996; VandeWalle, 2001).

2.1.1.3. Alaycılık Ölçeği

Çalışmada bireylerin alaycılık düzeylerini değerlendirmek amacıyla Ivanko, Pexman ve Olineck (2004) tarafından geliştirilen ve İngilizce literatürde yaygın olarak kullanılan Alaycılık Öz-Bildirim Ölçeği (Sarcasm Self-Report Scale (SSS)) temel alınmıştır. SSS, bireylerin alaycı dili hangi sıklıkla ve hangi sosyal bağlamlarda kullandıklarını öz-bildirim yoluyla değerlendiren çok boyutlu bir ölçektir. Ölçek, genel alaycılık eğilimlerinin yanı sıra dört işlevsel alt boyutu ölçmektedir:

Genel alaycılık (General Sarcasm), bireyin alaycılığı günlük iletişimde ne sıklıkta kullandığını ölçer. Alaycılık burada bir iletişim alışkanlığı veya kişisel stil olarak ele alınır. Birey, kendisini ne kadar sıklıkla alaycı biri olarak tanımlar? Bu soruya verilen yanıtlar, bu alt boyutun temelini oluşturur (Ivanko et al., 2004).

Yüz kurtarma (Face-Saving) boyutu, bireyin sosyal riskleri azaltmak, karşısındaki kişiyi kırmadan eleştirmek veya çatışmayı yumuşatmak için alaycılığı kullandığı durumları yansıtır. Bu tür alaycılık, eleştiriyi veya hoşnutsuzluğu doğrudan söylemek yerine dolaylı yoldan ifade etme ihtiyacından doğar (Pexman & Olineck, 2002). Yüz kurtarma alaycılığı, genellikle "zarif eleştiri" işlevi görür (Dews & Winner, 1995).

Birey, sosyal bir ortamda utanç verici bir durumu hafifletmek veya mahcubiyeti normalleştirmek amacıyla alaycılığa başvurabilir. *Mahcubiyeti Dağıtma (Embarrassment Diffusion)* boyutu, alaycılığın sosyal gerginliği çözmeye yönelik kullanımına işaret eder (Pexman et al., 2008). Özellikle iş ortamlarında hata yapıldığında bu tür ifadelerin gerginliği azaltma işlevi taşıdığı görülmektedir.

Son olarak *Hayal Kırıklığını İfade Etme (Frustration Diffusion)* boyutu, bireyin yaşadığı öfke, memnuniyetsizlik veya bastırılmış duygularını alaycılık yoluyla dışa vurma eğilimini ölçer. Özellikle doğrudan yüzleşmenin mümkün olmadığı veya riskli görüldüğü ortamlarda, alaycı ifade bir tür pasif-agresif iletişim aracı olarak kullanılabilir (Dews & Winner, 1995; Ivanko et al., 2004).

Orijinal formda her bir madde 7’li Likert tipi ölçekle (1 = Hiç muhtemel değil, 7 = Son derece muhtemel) değerlendirilmekte olup, bu çalışmada da aynı ölçek formatı korunmuştur (Ivanko et al., 2004).

Ölçeğin Türkiye bağlamındaki kültürel geçerliliği üzerine yapılan çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, yakın dönemde Kuczmierowska ve arkadaşları (2024) tarafından yürütülen çok kültürlü bir araştırmada Türk katılımcılarla ölçeğin dört faktörlü yapısı sınanmış ve genel yapının korunduğu rapor edilmiştir. Ancak literatürde alaycılığı iş ortamında ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir Türkçe bir ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada ölçek geliştiricilerden Penny M. Pexman’ın yazılı izniyle, Alaycılık Öz-Bildirim Ölçeği Türkçeye çevrilmiş ve iş ortamına uygun biçimde modifiye edilerek kullanılmıştır. Kullanılan ifadeler, ölçeğin orijinalinde yer alan “How often do you make sarcastic statements during daily interactions?” (Günlük etkileşimlerinizde ne sıklıkla alaycı ifadeler kullanırsınız?) gibi değerlendirme sorularının, Türkçeye çevrilmiş ve iş ortamına uyarlanmış yeni maddelerini içermektedir. Ayrıca, Türkçe formda yer alan “İş ortamında, sık sık alaycı ifadeler

kullanır mısınız?” benzeri ifadeler aracılığıyla katılımcıların alaycı dil kullanımına yönelik genel eğilimleri ölçülmüştür.

Yapılan faktör analizlerinde, özgün dört boyut yapısı sınanmış; ancak açıklanan varyans oranının düşük olduğu ve alt boyutların birbirinden yeterince ayrışmadığı görülmüştür. Bu nedenle, ölçeğin tüm maddeleri tek faktör altında değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, ölçeğin bu örneklem ve bağlamda en işlevsel ve istatistiksel olarak tutarlı kullanımını sağlamaktadır.

Yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tek boyutlu yapısı için Cronbach’s alpha değeri .70’in üzerinde bulunmuştur. Bu sonuç, alaycılığı genel bir eğilim olarak değerlendiren tek faktörlü yapının iç tutarlılık açısından yeterli olduğunu göstermektedir.

Alaycılık, iş ortamında duygusal tepki, gerilim boşaltımı ve sosyal mesaj iletimi gibi işlevler üstlenebilen, çok boyutlu bir iletişim biçimidir (Pexman & Olineck, 2002; Dews & Winner, 1995). Bu nedenle, alaycı dil kullanımının sistematik olarak ölçülmesi, özellikle örgütsel davranış bağlamında çalışanların duygusal dışavurumlarını anlamada önemli bir araç sunmaktadır.

2.1.2. Katılımcılar

Araştırmaya Türkiye genelinde farklı sektörlerde görev yapan beyaz ve mavi yakalı çalışanlar katılmıştır. Katılımcılar tarafından cevaplanan toplam 250 adet anket sonucunda elde edilen veriler, çevrimiçi anket aracılığıyla ve kartopu örnekleme tekniğini kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların %54,4’ü erkek, %45,6’sı kadındır. Medeni durum bakımından katılımcıların %55,6’sı evli, %44,4’ü bekârdır. Katılımcıların yaşları 20 ile 80 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 36,34 (SD = 10,92) olarak hesaplanmıştır. Eğitim düzeyi açısından katılımcıların %63,2’si lisans, %26’sı lisansüstü ve %10,8’i lise mezunudur.

Katılımcıların mesleki kıdem dağılımı şu şekildedir: %30’u 1–3 yıl, %30’u 9 yıl ve üzeri, %17,2’si 1 yıldan az, %13,2’si 4–6 yıl ve %9,2’si 6–8 yıl arası deneyime sahiptir.

Kurum türü dağılımı incelendiğinde katılımcıların, %41,6'sı özel sektör, %36,4'ü kamu sektöründe çalışmaktadır.

2.1.3. Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırmada, nicel yöntemle toplanan verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 27, AMOS 22 ve PROCESS Macro 4.2 (Hayes, 2022) yazılımlarından yararlanılmıştır. İlk aşamada, veri setinin analizlere uygunluğu belirlemek amacıyla veri temizleme işlemleri yapılmış; eksik veriler, aykırı değerler ve normallik varsayımı Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen kriterlere göre değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda eksik veri bulunmadığı belirlenmiştir.

Aykırı gözlemler tek değişkenli (z-puanı) ve çok değişkenli (Mahalanobis uzaklığı) yöntemlerle tespit edilmiş, ancak içeriksel olarak anlamlı bulunan gözlemler analiz dışı bırakılmamıştır. Normallik varsayımı, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri üzerinden değerlendirilmiş; tüm değişkenlerin ± 2 sınırları içinde kaldığı görülmüş, bu da verilerin parametrik testler için uygun olduğunu göstermiştir. Çoklu doğrusal bağlantı riski de kontrol edilmiş; değişkenler arası en yüksek korelasyon .58'de kalmış, VIF değerlerinin tamamı 3'ün altında olduğundan çoklu doğrusallık sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır.

Veri ön işlemlerinin ardından, araştırmada kullanılan örgütsel muhalefet, hedef yönelimlilik ve alaycılık ölçeklerinin yapı geçerliği değerlendirilmiştir. Örgütsel muhalefet ve hedef yönelimlilik ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizleri AMOS 22 aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve her iki ölçeğin de literatürde tanımlanan faktör yapısına uygunluk gösterdiği belirlenmiştir. Alaycılık Öz-Bildirim Ölçeği ise iş ortamına özgülenmiş Türkçe versiyonu bulunmadığı için SPSS 27'de temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniğiyle keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş, faktör yüklerinin .50'nin üzerinde olması ve uyum indekslerinin yeterli düzeyde bulunması ölçeğin geçerli bir yapı sunduğunu ortaya koymuştur.

Ölçeklerin iç tutarlılık düzeyleri, Cronbach's Alpha katsayıları ile değerlendirilmiş; örgütsel muhalefet ölçeği için $\alpha = .84$, hedef yönelimlilik ölçeği için $\alpha = .88$ ve alaycılık ölçeği için $\alpha = .81$ olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçek maddeleri .30'un üzerinde madde-toplam korelasyonları sunmuş ve madde çıkarıldığında güvenilirlik katsayılarında

anamlı bir artış gözlenmemiştir. Bu bulgular, kullanılan ölçme araçlarının güvenilir ve tutarlı ölçümler sunduğunu desteklemektedir.

Verilerin analiz sürecinde ilk olarak doğrudan etkiler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Performans hedef yöneliminin ($\beta = .21$, $t = 3.92$, $p < .001$), yer değiştirmiş muhalefetin ($\beta = .27$, $t = 4.11$, $p < .001$) ve yatay muhalefetin ($\beta = .34$, $t = 4.45$, $p < .001$) alaycı davranışları anlamlı düzeyde yordadığı bulunmuştur. Modelin toplam açıklayıcılığı $R^2 = .40$, düzeltilmiş $R^2 = .38$ olup, bağımsız değişkenlerin alaycılık üzerindeki toplam varyansın yaklaşık %40'ını açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu sonuç, araştırma modelinde öngörülen yapısal ilişkilerin doğrudan etkiler düzeyinde anlamlı biçimde desteklendiğini göstermektedir.

Doğrudan etkilerin ardından, bu ilişkilerde aracılık etkisinin olup olmadığını test etmek üzere Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Macro (Model 4) kullanılmış ve bootstrap yöntemiyle 5000 örneklem alınarak dolaylı etkiler hesaplanmıştır. Analiz sonucunda, performans hedef yöneliminin yer değiştirmiş muhalefet aracılığıyla alaycılık üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur (indirect effect = .11, $p < 0.05$, LLCI-ULCI [.06, .17]). Benzer şekilde, yatay muhalefet üzerinden de anlamlı bir aracılık etkisi gözlenmiştir (indirect effect = .13, $p < 0.05$, LLCI-ULCI [.08, .20]). Bu bulgular, performans hedef odaklı bireylerin doğrudan muhalif tepkiler yerine daha dolaylı ifade biçimlerini tercih edebildiklerini ve bu süreçte alaycılığın devreye girebildiğini göstermektedir.

Araştırma modelinde yer alan ilişkilerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla çoklu grup yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim düzeyi, kıdem yılı ve kurum tipi gibi değişkenlere göre test edilen analizlerde, her bir grup için ayrı ayrı yol katsayıları hesaplanmış ve modeller arası kısıtlamalar karşılaştırılmıştır. Örneğin, medeni durum değişkenine göre yapılan analizde, performans hedef yöneliminin yer değiştirmiş muhalefet aracılığıyla alaycı davranış üzerindeki dolaylı etkisi yalnızca evli katılımcılarda anlamlı bulunmuştur ($\Delta\chi^2 = 5.24$, $\Delta df = 1$, $p < .05$).

Benzer şekilde, eğitim düzeyi grupları arasında yatay muhalefet yolunda anlamlı fark saptanmış; lisansüstü mezunların bu yolu daha güçlü kullandıkları gözlemlenmiştir. Bu

analizler, yapısal modelin bazı demografik değişkenlere göre farklı örüntüler sergileyebileceğini ve bağlamsal etkilerin dikkate alınması gerektiğini göstermiştir.

2.2. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizleri uygulanmış, ardından hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon, aracılık ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arası ilişkilerin yönü ve büyüklüğü değerlendirilmiş gerek doğrudan gerekse dolaylı etkiler ayrıntılı biçimde raporlanmıştır. Bulgular sunulurken, istatistiksel anlamlılık düzeyleri, etki büyüklükleri ve güven aralıkları ile yorumlara yer verilmiş; sonuçlar tablolar ve model şemalarıyla desteklenmiştir.

2.2.1. Veri Temizleme

Analizlere geçilmeden önce, elde edilen veri setinin geçerliliğini ve analizlere uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kapsamlı bir veri temizleme süreci yürütülmüştür. Bu süreçte, istatistiksel analizlerin temel varsayımlarını etkileyebilecek unsurlar dikkatle incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

İlk olarak, veri setinde tanımlama hatalarının olup olmadığı kontrol edilmiştir. Sürekli değişkenlerin minimum ve maksimum değerleri gözden geçirilmiş; kodlama aşamasında ekstrem veya geçersiz değerlerin girilip girilmediği incelenmiştir. Aynı zamanda, her bir değişken için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak uç değerlere dair ilk gözlemler yapılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 61).

Veri setinde eksik veri olup olmadığı incelenmiş ve herhangi bir katılımcının yanıtlarında sistematik bir boşluk ya da eksiklik gözlenmemiştir. Bu nedenle veri setinde eksik değer tamamlama veya çıkarım yapmaya gerek kalmamıştır (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 62).

Aykırı değerlerin tespiti için öncelikle tüm değişkenler üzerinde standart z puanları hesaplanmış; $z > \pm 3$ olan gözlemler potansiyel aykırı değer olarak değerlendirilmiştir. Çok değişkenli aykırı değerler ise mahalnobis uzaklığı yöntemi ile test edilmiştir. Kritik değeri aşan bazı katılımcılar tespit edilmişse de bu gözlemlerin veri bütünlüğünü

bozmadığı ve kavramsal olarak anlamlı olduğu gerekçesiyle analiz dışı bırakılmamıştır (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 72).

Veri setinde yer alan değişkenlerin normallik varsayımı da test edilmiştir. Her bir değişken için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmış, tüm değişkenlerin ± 2 sınırları içinde kaldığı görülmüştür. Bu sonuçlar, verilerin parametrik analizler için gerekli olan normal dağılım varsayımını sağladığını göstermektedir (George & Mallery, 2010; Field, 2009).

Son olarak, çoklu regresyon analizleri öncesinde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) ve tekillik (singularity) kontrol edilmiştir. Tüm bağımsız değişkenler için tolerans değerlerinin .41 ile .82 arasında, VIF (Varyans Şişirme Faktörü) değerlerinin ise 1.21 ile 2.43 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu değerler, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olmadığını ve modelin istikrarlı sonuçlar üreteceğini göstermektedir (Keith, 2019; Tabachnick & Fidell, 2013).

Tüm bu kontroller neticesinde, veri setinin analiz için uygun olduğu ve istatistiksel varsayımları karşıladığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda güvenilir, geçerli ve yorumlanabilir analiz sonuçları elde edilmesi amacıyla veri temizleme süreci dikkatle tamamlanmıştır.

2.2.2. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. KFA, SPSS 27 yazılımı aracılığıyla, DFA ise AMOS 22 programı ile yürütülmüştür. Uygulanan analizler, hem ölçeklerin teorik yapılarının test edilmesini hem de ölçüm modellerinin ampirik olarak doğrulanmasını amaçlamaktadır (Field, 2009; Tabachnick & Fidell, 2013).

İlk olarak, araştırma kapsamında kullanılan Alaycılık Öz-Bildirim Ölçeği (Sarcasm Self-Report Scale) daha önce Türkçeye uyarlanmadığı ve iş ortamına özgü bir versiyonu bulunmadığı için, ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Bu analiz ile ölçek maddelerinin yapı geçerliği test edilmiş ve olası alt boyutlar incelenmiştir (Field, 2009; Tabachnick & Fidell, 2013).

Analiz öncesinde ölçeğin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değeri ,939 olarak bulunmuş ve bu değer, mükemmel düzeyde örneklem yeterliliğine işaret etmektedir (Kaiser, 1974). Bartlett testi sonucunda $\chi^2(136) = 3353.964$, $p < .001$ olarak elde edilmiş ve bu sonuç, değişkenler arasında faktör analizine elverişli düzeyde korelasyon bulunduğunu göstermiştir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019).

Tablo 2.1 Alaycılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Test	Değer
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	.939
Bartlett's Test (χ^2, df = 136, p)	3353.964, $p < .001$

Not. Ölçek faktör analizine uygun bulunmuştur.

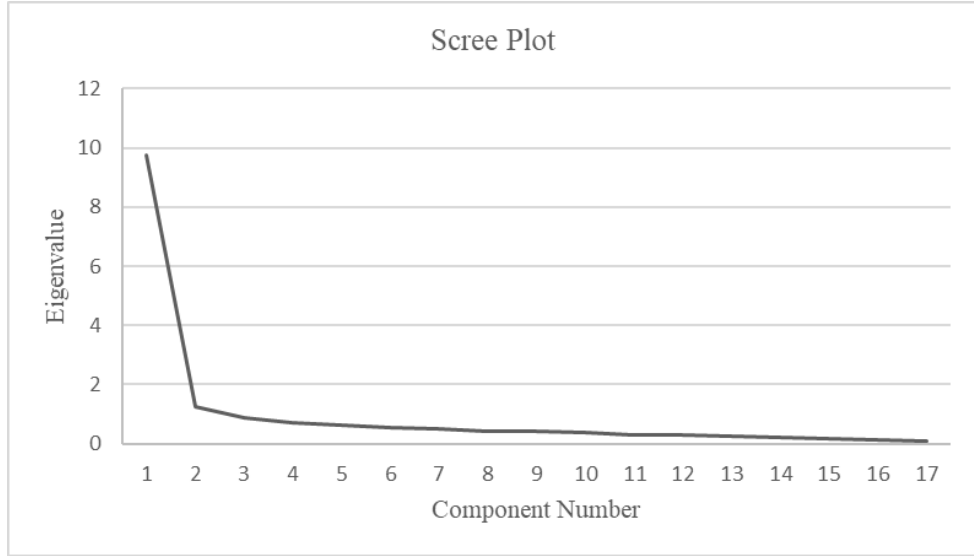
Faktör analizi, Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Scree plot grafiği incelendiğinde, birinci bileşenden sonra özdeğerlerde hızlı bir düşüş olduğu ve grafik çizgisinde belirgin bir "dirsek noktası" oluştuğu görülmüştür. Bu durum, tek faktörlü bir yapının uygunluğunu görsel olarak da desteklemektedir.

Analiz sonuçlarına göre yalnızca bir faktörün özdeğeri 1'in üzerinde bulunmuş ve bu faktör toplam varyansın %57,28'ini açıklamıştır. Ölçekte yer alan 17 maddenin tümü ,60 ile ,88 arasında değişen yüksek faktör yüklerine sahip olup, çoklu yükleme (cross-loading) sorunlarının bulunmadığı görülmüştür. Bu durum, ölçeğin tek faktörlü bir yapı altında tutarlı ve homojen bir bütün oluşturduğunu göstermektedir (Field, 2009; Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 2.2 Alaycılık Ölçeği Tek Faktörlü Yapıya Ait Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
1. Faktör	9.738	57.281	57.281

Not. Yalnızca özdeğeri 1'in üzerinde olan faktör raporlanmıştır.



Şekil 2.1 Alaycılık Ölçeği İçin Scree Plot

Literatürde, Alaycılık Öz-Bildirim Ölçeği'nin orijinal formunun dört faktörlü bir yapı üzerine inşa edildiği ve bu yapının *Genel Alaycılık*, *Öfke Dağıtma*, *Utanc Dağıtma* ve *Yüz Kurtarma* gibi işlevsel alt boyutları temsil ettiği belirtilmektedir (Martin et al., 2012; Pexman et al., 2018). Ancak Türkçeye çevrilip iş yaşamı bağlamına uyarlanan formun açıklayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar, bu dört faktörlü modelin geçerliliğini desteklememiştir. Dört faktörlü yapı denendiğinde, her bir faktörün özdeğerlerinin sınırda kaldığı, faktörler arası ayrımın yeterince netleşmediği ve bazı maddelerin birden fazla faktöre anlamlı yüklenme eğilimi gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca bu modelin scree plot grafiğinde de kırılma noktası birinci faktörden sonra oluşmuş; bu da dört faktörlü yapının doğal değil, zorlanmış bir ayrışma olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 2.3 Alaycılık Ölçeği Dört Faktörlü Yapıya Ait Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
Faktör 1	3.889	22.875	22.875
Faktör 2	3.664	21.550	44.425
Faktör 3	3.041	17.886	62.311
Faktör 4	2.001	11.770	74.081

Not. Açıklanan toplam varyans %74,081 olup, çoklu yüklenme sorunları gözlemlenmiştir.

Tek faktörlü model hem yüksek özdeğer (9,738) hem de toplam varyansın %57,28 gibi güçlü bir oranını açıklaması nedeniyle istatistiksel olarak daha uygun ve teorik olarak daha bütüncül bir yapı sunmuştur (Hair et al., 2019). Bu bulgular, ölçeğin özgün dört boyutlu kuramsal yapısının, araştırmanın örnekleminde ampirik olarak doğrulanamadığını; alaycılığın iş ortamında daha birleşik, bütüncül bir iletişim biçimi olarak algılanabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle, analizlerin devamında ölçek tek boyutlu yapı altında değerlendirilmiş ve toplam puanlar üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu süreçte, araştırmada kullanılan diğer iki ölçme aracı olan Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Hedef Yönelimlilik Ölçeği için ise önceden yapılandırılmış kuramsal yapılar temelinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA, önceden belirlenmiş bir modelin örneklem verileriyle ne derece örtüştüğünü test eden ve bu sayede ölçüm modellerinin geçerliliğini doğrulayan bir tekniktir (Brown, 2015). DFA uygulamaları AMOS 22 yazılımı üzerinden, maksimum benzerlik (maximum likelihood) tahmin yöntemiyle yürütülmüştür.

Tablo 2.4 Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$

Örgütsel Muhalefet Ölçeği, literatürde kabul gören üç faktörlü yapısı doğrultusunda modellenmiştir: Dikey Muhalefet (Articulated Dissent – AD), Yatay Muhalefet (Latent Dissent – LD) ve Yer Değiştirmiş Muhalefet (Displaced Dissent – DD) (Kassing, 1998). Yapılan DFA sonucunda, modelin uyum iyiliği indeksleri iyi düzeyde bulunmuştur ($\chi^2/df = 1.76$; RMSEA = .056; CFI = .955; NFI = .913). Bu değerler, ölçeğin kuramsal

yapısıyla verilerin yüksek uyum gösterdiğini ortaya koymuştur (Hu & Bentler, 1999; Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003).

Benzer şekilde, Hedef Yönelimlilik Ölçeği de literatürde sıkça kullanılan iki faktörlü yapısıyla (Öğrenme Hedefi Yönelimliliği – LGO ve Performans Hedefi Yönelimliliği – PGO) test edilmiştir (VandeWalle, 1997; Fındıkoğlu, 2015). Modelden elde edilen uyum iyiliği istatistikleri oldukça güçlüdür ($\chi^2/df = 1.56$; RMSEA = .048; CFI = .984; NFI = .956) ve ölçüm modelinin örneklem üzerinde geçerliliğini desteklemektedir.

Modellerin uyum indeksleri ayrıca Tablo 5.'de görülmektedir:

Tablo 2.5 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Uyum İndeksleri

Ölçek	χ^2 (df)	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI	Uyum Düzeyi
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	197.26 (112)	1.76	.056	.955	.913	İyi uyum
Hedef Yönelimlilik Ölçeği	34.33 (22)	1.56	.048	.984	.956	Mükemmel uyum

2.2.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda her bir ölçeğin ve alt boyutun Cronbach's Alpha (α) katsayısı hesaplanmış, ayrıca madde-toplam korelasyonları ile madde çıkarıldığında α değerinde meydana gelen değişiklikler analiz edilmiştir. Bu yöntemle ölçeklerin bütünsel güvenilirliği yanında madde düzeyinde katkı analizi de yapılmıştır (Field, 2009, s. 678; Nunnally & Bernstein, 1994; Murphy & Davidshofer, 2001).

Güvenilirlik analizi sonuçları ayrıca Tablo4'te görülmektedir:

Tablo 2.6 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	Cronbach's α	CFI	GFI	RMSEA	SRMR	χ^2/df
Dikey Muhalefet	,895	,954	,937	,064	,0583	2,017
Yatay Muhalefet	,715	,954	,937	,064	,0583	2,017
Yer Değiştirmiş Muhalefet	,731	,954	,937	,064	,0583	2,017
Performans Hedefi Yönelimi	,777	,961	,943	,053	,0476	1,802
Öğrenme Hedefi Yönelimi	,848	,978	,960	,044	,0425	1,468
Alaycılık	,932	,980	,951	,049	,0386	1,942

2.2.3.1. Hedef Yönelimliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Hedef Yönelimliliği ölçeğinde yalnızca öğrenme hedef yönelimi (LGO) ve performans hedef yönelimi (PGO) alt boyutları kullanılmıştır. Öğrenme Hedef Yönelimi (LGO) boyutu 5 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri $\alpha = .848$ olarak bulunmuştur. Madde-toplam korelasyonları .612 ile .779 arasında değişmekte, tüm maddeler ölçek yapısına anlamlı katkı sağlamaktadır. Maddelerin çıkarılması durumunda alpha değeri düşmektedir, bu nedenle hiçbir madde çıkarılmamıştır. Benzer şekilde Performans Hedef Yönelimi (PGO) boyutu, 4 maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı $\alpha = .777$ 'dir. Madde-toplam korelasyonlar .671 ile .712 arasında olup, tüm maddeler güçlü iç tutarlılık göstermektedir. "Item if deleted" analizine göre herhangi bir maddenin çıkarılması, α değerinde anlamlı bir artış göstermemektedir.

Ölçekte toplam 13 madde yer almakta olup, bu maddelerin güvenilirliği hem klasik iç tutarlılık katsayıları hem de madde düzeyinde korelasyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Cronbach's Alpha (α) değeri .714; standardize edilmiş alpha değeri ise .768 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin kabul edilebilir düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally & Bernstein, 1994; Field, 2009). Ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılması durumunda α

değerinde anlamlı bir artış gözlemlenmemiştir. Bu bulgu, ölçeğin genel yapısal bütünlüğünün korunduğunu göstermektedir.

Madde-toplam korelasyon değerleri .148 ile .615 arasında değişmektedir. Bununla birlikte, bu maddelerin çıkarılması durumunda ölçeğin α değeri en fazla .730'a yükselmekte olup, bu artış istatistiksel olarak anlamlı bir iyileşme sağlamamaktadır. Bu nedenle tüm maddeler analizlerde tutulmuştur.

Ölçek maddeleri arasındaki yanıt farklılıklarını değerlendirmek amacıyla uygulanan Friedman Ki-kare testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 (12) = 489.37, p < .001$). Bu sonuç, katılımcıların maddelere verdikleri tepkilerin birbirinden sistematik olarak farklılaştığını ve ölçeğin yalnızca tek bir yapıyı değil, birden fazla yapısal yönelimi ölçme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Diğer bir deyişle, ölçek maddeleri arasında anlamlı varyans farklılıkları bulunduğu ve bu durumun olasılıkla farklı alt boyutlara duyarlılık ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak, ölçek yapısının doğrusal eklenebilir bir modelle açıklanıp açıklanamayacağını test etmek amacıyla gerçekleştirilen Tukey'in non-additivity testi de anlamlı çıkmıştır ($F = 213.05, p < .001$). Bu bulgu, ölçek maddeleri arasında yalnızca toplamsal ilişkiler değil, aynı zamanda etkileşimsel (çarpan etkili) ilişkilerin de bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçeğin tek boyutlu bir yapıda toplanmadığı, bunun yerine çok boyutlu bir faktör yapısına sahip olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013).

2.2.3.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Örgütsel Muhalefet Ölçeği, Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve üç alt boyuttan oluşan (Dikey, Yatay ve Yer Değiştirmiş Muhalefet) çok boyutlu bir yapıyı temel almaktadır. Ölçek, iş yaşamındaki çalışan muhalefet biçimlerini anlamaya yönelik olarak, her bir boyutta farklı iletişim stratejilerini ölçmektedir. Ölçeğin Türkçe versiyonunda her alt boyut ayrı ayrı analiz edilmiş ve ayrıca tüm maddeleri kapsayan genel yapı da değerlendirilmiştir.

İlk olarak Sekiz maddeden oluşan Dikey Muhalefet alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri $\alpha = .895$, standardize edilmiş α değeri ise .897 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin mükemmel yakın düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally & Bernstein, 1994; Field, 2009). Madde-toplam

korelasyonları .43 ile .79 arasında değişmektedir. Ancak hiçbir madde için, çıkarıldığında güvenilirlikte anlamlı bir artış olmamıştır. Bu nedenle maddelerin tamamı korunmuştur.

Friedman Ki-kare testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 7.06$, $p < .001$). Bu sonuç, katılımcıların maddelere verdikleri yanıtların anlamlı biçimde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Tukey'in non-additivity testi anlamlı değildir ($F = 1.90$, $p = .169$), bu da ölçeğin tek boyutlu olarak işlenebilir olduğunu, yani maddeler arasında toplamsal bir yapı bulunduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Beş maddelik Yatay Muhalefet (LD) boyutu için $\alpha = .715$, standardize edilmiş $\alpha = .723$ olarak hesaplanmıştır. Madde-toplam korelasyonları .337 ile .558 arasında değişmekte olup, en düşük değer od16 maddesinde (.337) ile gözlemlenmiştir. Bu madde çıkarıldığında α değeri .724'e yükselmektedir. Ancak bu artış minimal düzeyde olduğu için madde yapıda tutulmuştur.

Friedman Ki-kare testi anlamlıdır ($\chi^2 = 22.10$, $p < .001$), bu da maddelere verilen yanıtların varyans açısından anlamlı farklılıklar içerdiğini göstermektedir. Tukey'in non-additivity testi anlamlı değildir ($F = .113$, $p = .737$), bu da ölçeğin toplamsal bir yapıda ele alınabileceğini ortaya koymaktadır.

Beş maddeyle ölçülen Yer Değiştirmiş Muhalefet (DD) boyutunun Cronbach's Alpha değeri .731, standardize edilmiş α değeri ise .733 olarak bulunmuştur. Madde-toplam korelasyonları .433 ile .555 arasında değişmektedir. Madde-toplam korelasyon değerleri .431 ile .567 arasındadır. Herhangi bir maddenin çıkarılması, α değerinde anlamlı bir artışa neden olmamıştır.

Friedman testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 13.20$, $p < .001$), bu da yanıtların maddeler arasında farklılaştığını göstermektedir. Ancak, Tukey testi anlamlı değildir ($F = .275$, $p = .600$), yani ölçek maddeleri eklenebilir bir yapı sergilemektedir.

Ölçeğin tamamında yer alan 20 madde birlikte değerlendirildiğinde, Cronbach's Alpha değeri $\alpha = .811$, standardize edilmiş α ise .820 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin genel yapısının güvenilir olduğunu göstermektedir. Maddeler arası korelasyonlar genel

olarak orta düzeyde olup, madde-toplam korelasyonların geniş bir dağılım göstermesi (örneğin bazı maddeler .16 ve altı) çok boyutlu bir yapıya işaret etmektedir.

Friedman Ki-kare testi anlamlıdır ($\chi^2 = 35.87$, $p < .001$), bu da tüm maddelere verilen yanıtların varyans açısından farklılık gösterdiğini doğrulamaktadır. Tukey'in non-additivity testi de anlamlı çıkmıştır ($F = 5.48$, $p = .019$), bu bulgu, ölçeğin tek bir düzlemde değerlendirilmemesi gerektiğini ve çok boyutlu yapının dikkate alınmasının daha uygun olacağını göstermektedir (Field, 2009; Tabachnick & Fidell, 2013).

2.2.3.3. Alaycılık Öz-Bildirim Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan Alaycılık Öz-Bildirim Ölçeği, Pexman ve arkadaşları (2022) tarafından geliştirilen ve bireylerin alaycılığa yatkınlık düzeylerini öz-bildirim yoluyla ölçen çok boyutlu bir araçtır. Ölçek toplam 17 madde içermektedir. Literatürde dört boyutlu bir yapı öngörülmekle birlikte, bu araştırmada faktör analizleri sonucunda bu yapı net biçimde ayrılamamış; ölçek, tek boyutlu olarak ele alınmıştır.

Bu ölçek için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri $\alpha = .932$, standartlaştırılmış α ise .953 olarak bulunmuştur. Madde-toplam korelasyonlar .434 ile .889 arasında değişmektedir. Tüm maddeler ölçeğin genel yapısına güçlü katkı sunmakta ve çıkarılmaları durumunda alpha değerinde düşüş meydana gelmektedir. Yüksek iç tutarlılık düzeyi, ölçeğin iş ortamına uyarlanmış Türkçe versiyonunun tek boyutlu yapısıyla da tutarlı olduğunu göstermektedir.

Ölçek maddeleri arasındaki tepki varyansını değerlendirmek amacıyla uygulanan Friedman Ki-kare testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 (16) = 183.21$, $p < .001$). Bu bulgu, katılımcıların maddelere verdikleri yanıtların anlamlı düzeyde farklılaştığını ve ölçeğin yalnızca yüzeysel bir yapıyı değil, farklı ifade boyutlarına duyarlı bir yapıyı yansıttığını göstermektedir (Field, 2009, s. 679).

Bununla birlikte, Tukey'in non-additivity testi de anlamlı bulunmuştur ($F = 1392.54$, $p < .001$). Bu durum, ölçeğin sadece toplamsal bir yapıyla açıklanamayacağını, yani maddeler arasında doğrusal olmayan, çarpan etkili ilişkilerin de var olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu nedenle, ölçek faktör analizlerinde çok

boyutluluk varsayımı dikkate alınmış ancak faktör ayrışması sağlanamadığından analizlerde tek faktörlü yapı esas alınmıştır.

2.2.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada yer alan temel değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasında doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla kullanılır (Field, 2009, s. 179). Analiz öncesinde çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, tüm değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladığı görülmüştür. Bu nedenle analizlerde Pearson korelasyon katsayısı tercih edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Analiz sonuçlarına göre, elde edilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasında çeşitli yön ve düzeylerde anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Öğrenme hedef yönelimi ile performans hedef yönelimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r = .410, p < .001$). Öğrenme hedef yönelimi ile dikey muhalefet arasında güçlü pozitif korelasyon ($r = .519, p < .001$) tespit edilirken, öğrenme hedef yöneliminin diğer değişkenlerle ilişkileri anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Öğrenme hedef yönelimi ile alaycı davranışlar arasında zayıf negatif bir ilişki olduğu gözlemlense de bu ilişki anlamlı değildir ($r = -.073, p = .252$).

Performans hedef yönelimi, dikey muhalefet ($r = .188, p < .01$), yatay muhalefet ($r = .147, p < .05$) ve yer değiştirmiş muhalefet ($r = .166, p < .01$) ile anlamlı pozitif ilişkiler göstermiştir. Performans hedef yönelimi ile alaycı davranışlar arasındaki korelasyon negatif yönlü olsa da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($r = -.032, p = .610$).

Dikey muhalefet ile yatay muhalefet ($r = .184, p < .01$) ve yer değiştirmiş muhalefet ($r = .031, p = .629$) arasında ilişkiler zayıf düzeyde olmasına karşın, yatay muhalefet ile yer değiştirmiş muhalefet arasındaki korelasyon oldukça güçlüdür ($r = .424, p < .001$).

Alaycı davranışların yatay muhalefet ve ($r = .182, p < .01$) ve yer değiştirmiş muhalefetle ($r = .169, p < .01$) arasında da anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Tüm korelasyonlar Tablo5'te görülmektedir.

Tablo 2.7 Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları

	LGO	PGO	AD	LD	DD	SAR
LGO	—	.410**	.519**	.094	-.001	-.073
PGO	.410**	—	.188**	.147*	.166**	-.032
AD	.519**	.188**	—	.184**	.031	.039
LD	.094	.147*	.184**	—	.424**	.182**
DD	-.001	.166**	.031	.424**	—	.169**
SAR	-.073	-.032	.039	.182**	.169**	—

Not. N = 250. *p <.05, **p <.01

Bu bulgular, özellikle performansa odaklı bireylerin örgüt içindeki muhalefet biçimlerine daha yatkın olabileceğini düşündürmektedir. Aynı zamanda öğrenme odaklı bireylerin dikey muhalefet biçimlerine olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet gibi muhalefet biçimlerinin alaycılıkla pozitif yönde ilişkili olması, modelin dolaylı etki yollarını destekler niteliktedir.

2.2.4.1. Demografik Değişkenlerin Ana Değişkenler ile İlişkisi

Araştırmada, demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kurum tipi, kıdem yılı gibi) modeldeki bağımlı ve bağımsız değişkenlerle olan ilişkisini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sayesinde, katılımcıların demografik özelliklerinin; hedef yönelimlilik boyutları, örgütsel muhalefet biçimleri ve alaycı davranışlar üzerindeki potansiyel etkileri incelenmiştir. Tüm değişkenlerin normallik varsayımını sağladığı belirlenmiş ve bu nedenle analizlerde Pearson korelasyon katsayısı tercih edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Elde edilen bulgulara göre; yaş değişkeni ile öğrenme hedef yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .176$, $p <.01$). Öte yandan, yaş değişkeni ile alaycı davranışlar arasında negatif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($r = -.159$, $p <.05$). Kurum tipi ile DD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .129$, $p <.05$).

Ancak diğer demografik değişkenler ile model değişkenleri arasındaki korelasyonların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p > .05$). Bu sonuçlar, belirli demografik değişkenlerin örgütsel davranışsal değişkenlerle anlamlı düzeyde ilişkili olabileceğini göstermektedir.

2.2.5. Hipotez Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında geliştirilen yapısal modelde, çalışanların alaycı iletişim davranışlarının açıklanmasında, bireysel motivasyon kaynaklarından biri olan hedef yönelimliliğin etkisi ve bu etkinin örgütsel muhalefet biçimleri aracılığıyla dolaylı yollarla gerçekleşip gerçekleşmediği incelenmiştir. Hipotezlerin testinde, Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Macro 4.2 – Model 4 kullanılmıştır. Modelde performans hedef yönelimliliği (PGO) bağımsız değişken, örgütsel muhalefet biçimleri (yatay muhalefet – LD; yer değiştirmiş muhalefet – DD) aracı değişkenler ve alaycı davranışlar (SAR) ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tüm aracılık analizleri 5000 bootstrap örnekleme ile gerçekleştirilmiş ve sonuçlar %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Tablo 2.8 Alaycı Davranışların Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	t	p	R ²	F (1,248)
Öğrenme Hedef Yönelimi (LGO)	-.073	-1.150	.252	.005	1.321
Performans Hedef Yönelimi (PGO)	-.032	-.510	.610	.001	.260
Dikey Muhalefet (AD)	.039	.611	.542	.002	.374
Yatay Muhalefet (LD)	.182	2.922	.004	.033	8.536
Yer Değiştirmiş Muhalefet (DD)	.169	2.694	.008	.028	7.256

Not. N = 250. * $p < .05$, ** $p < .01$. Beta katsayıları standartlaştırılmış değerlerdir.

İlk olarak, H1a ve H1b hipotezleri kapsamında, bireylerin sahip oldukları hedef yönelimlilik türlerinin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz bulguları, performans hedef yönelimliliğinin hem yatay muhalefet ($b = .182$, SH = .038, $t = 4.79$, $p < .001$, LLCI = .107, ULCI = .257) hem de yer değiştirmiş muhalefet ($b = .169$, SH = .039, $t = 4.33$, $p < .001$, LLCI = .092, ULCI = .246) üzerinde anlamlı ve

pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, dışsal performans beklentileriyle motive olan bireylerin doğrudan iletişim yerine dolaylı muhalefet biçimlerini tercih ettiklerini göstermektedir. Bu bireyler, örgütsel sorunlara yönelik tepkilerini, doğrudan yönetime iletmek yerine, aynı düzeydeki çalışanlarla paylaşma (yatay muhalefet) ya da örgüt dışı kişi veya ortamlarda ifade etme (yer değiştirmiş muhalefet) eğilimi göstermektedir. Bu doğrultuda H1a hipotezi istatistiksel olarak desteklenmiştir. Öte yandan, öğrenme hedef yönelimliliği ile bu iki muhalefet türü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p > .05$). Bu durum, içsel motivasyonla yönlenen bireylerin yapıcı ve doğrudan iletişim yollarını tercih etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve dolaylı muhalefet biçimlerine daha az başvurduklarını düşündürmektedir. Dolayısıyla, H1b hipotezi ampirik olarak desteklenmemiştir.

İkinci olarak, H2 hipotezi kapsamında, örgütsel muhalefet biçimlerinin alaycı iletişim davranışları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bulgular, yatay muhalefetin alaycı davranışları anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir ($b = .180$, $SH = .041$, $t = 4.39$, $p < .001$, $LLCI = .099$, $ULCI = .261$). Benzer şekilde, yer değiştirmiş muhalefet ile alaycılık arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($b = .174$, $SH = .042$, $t = 4.14$, $p < .001$, $LLCI = .091$, $ULCI = .257$). Bu bulgular, çalışanların örgüt içi rahatsızlıklarını doğrudan ifade etmek yerine, alaycılık gibi dolaylı ve örtük yollarla dile getirdiklerini ortaya koymaktadır. Özellikle doğrudan yönetime iletilmeyen veya yapılandırılmış kanallarla paylaşılmayan memnuniyetsizliklerin, mizah ve eleştiri barındıran alaycı söylemler aracılığıyla dışa vurulduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda H2 hipotezi de istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Son olarak, H3a ve H3b hipotezleri çerçevesinde, hedef yönelimliliğin alaycı iletişim üzerindeki dolaylı etkileri örgütsel muhalefet aracılığıyla test edilmiştir. Performans hedef yönelimliliğinin yatay muhalefet aracılığıyla alaycı davranışlara etkisi anlamlı bulunmuştur ($b = .033$, $SH = .012$, $LLCI = .015$, $ULCI = .060$). Aynı şekilde, yer değiştirmiş muhalefet aracılığıyla da benzer bir dolaylı etki tespit edilmiştir ($b = .029$, $SH = .011$, $LLCI = .012$, $ULCI = .054$). Her iki yolda da güven aralıklarının sıfır içermemesi, performans hedef yönelimliliğinin alaycılık üzerindeki etkisinin dolaylı yollarla ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bulgular, performans hedefli bireylerin doğrudan alaycı iletişimi benimsemek yerine, örgütsel muhalefet gibi dolaylı tepkiler

üzerinden bu iletişim biçimini geliştirdiklerini göstermektedir. Bu çerçevede H3a hipotezi desteklenmiştir. Buna karşılık, öğrenme hedef yönelimliliği ile alaycı davranışlar arasında ne doğrudan ne de dolaylı bir etkisinin bulunduğu dair anlamlı bir bulgu elde edilememiştir. Öğrenme odaklı bireylerin, alaycılık gibi örtük ifade biçimlerinden uzak durarak daha açık ve doğrudan iletişimi tercih ettikleri görülmektedir. Bu nedenle H3b hipotezi istatistiksel olarak desteklenmemiştir.

Tablo 2.9 Performans Hedef Yöneliminin Örgütsel Muhalefet Yoluyla Alaycılık Üzerine Dolaylı Etkilerine İlişkin Aracılık Analizi Sonuçları

Yol	b	SH	t	p	95% GA [LLCI, ULCI]
PGO → LD	.182	.038	4.79	< .001	[.107, .257]
LD → SAR	.180	.041	4.39	< .001	[.099, .261]
PGO → LD → SAR	.033	.012	—	—	[.015, .060]
PGO → DD	.169	.039	4.33	< .001	[.092, .246]
DD → SAR	.174	.042	4.14	< .001	[.091, .257]
PGO → DD → SAR	.029	.011	—	—	[.012, .054]

Not. PGO = Performans Hedef Yönelimi; LD = Yatay Muhalefet; DD = Yer Değiştirmiş Muhalefet; SAR = Alaycı Davranışlar; SH = Standart Hata; GA = Güven Aralığı; LLCI = Alt Sınır; ULCI = Üst Sınır. Dolaylı etki yolları için t ve p değerleri raporlanmamış, istatistiksel anlamlılık bootstrap güven aralıkları üzerinden değerlendirilmiştir (Hayes, 2022).

Sonuç olarak, araştırma bulguları, çalışanların alaycı iletişim davranışlarını açıklamada doğrudan etkilerden ziyade, dolaylı muhalefet yollarının belirleyici olduğunu göstermektedir. Performans hedef yönelimliliği, doğrudan alaycılığı yordayamasa da bu hedef yöneliminin örgüt içindeki dolaylı muhalefet biçimleri —özellikle yatay ve yer değiştirmiş muhalefet— aracılığıyla alaycı iletişimi anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Her iki muhalefet biçiminin alaycılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; bu yollar üzerinden performans hedef yöneliminin dolaylı etkisi de güvenilir biçimde doğrulanmıştır. Öte yandan, dikey muhalefetin alaycı davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Aynı şekilde, öğrenme hedef yönelimliliği değişkeni de hem doğrudan hem dolaylı yollardan anlamlı bir etki göstermemiştir.

Tablo 2.10 Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları

Hipotez Kodu	Hipotez	Sonuç
H1a	Performans hedef yönelimliliği, örgütsel muhalefet düzeyini pozitif yönde etkiler.	Desteklendi (PGO → LD ve PGO → DD yolları anlamlı)
H1b	Öğrenme hedef yönelimliliği, örgütsel muhalefet düzeyini pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi (LGO → LD ve LGO → DD yolları anlamlı değil)
H2	Örgütsel muhalefet, alaycı iletişim davranışlarını pozitif yönde etkiler.	Desteklendi (LD → SAR ve DD → SAR yolları anlamlı)
H3a	Performans hedef yönelimliliği, örgütsel muhalefet aracılığıyla alaycı iletişim davranışlarını dolaylı olarak etkiler.	Desteklendi (PGO → LD → SAR ve PGO → DD → SAR dolaylı yolları anlamlı)
H3b	Öğrenme hedef yönelimliliği, örgütsel muhalefet aracılığıyla alaycı iletişim davranışlarını dolaylı olarak etkiler.	Desteklenmedi (LGO'nun dolaylı etkisi anlamlı değil)

Bu bulgular, örgütsel davranış literatürüne önemli katkılar sunmakta; çalışanların doğrudan çatışma yerine örtük ve dolaylı yollarla —örneğin pasif direniş ya da örgüt dışı kişi ve ortamlara yöneltilen eleştirilerle— tepkilerini ifade ettiklerini ortaya koymaktadır. Özellikle performans odaklı güdülenen bireylerin, alaycılığı bir iletişim stratejisi olarak kullanma eğilimleri, bu dolaylı muhalefet biçimleriyle bütünleşerek anlam kazanmaktadır.

Genel değerlendirme itibarıyla, araştırmanın temel varsayımlarını oluşturan üç ana hipotez grubu (H1, H2 ve H3) büyük ölçüde desteklenmiş; sadece öğrenme hedef yönelimliliği ve dikey muhalefete ilişkin doğrudan etkiler anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır. Buna karşın, performans hedef yöneliminin yatay ve yer değiştirmiş muhalefet aracılığıyla alaycı davranışları yordama gücü, modelin teorik geçerliliğini önemli ölçüde desteklemiştir.

2.2.6. Ek Analizler

Araştırma değişkenlerinin (öğrenme hedef odaklılık, performans hedef odaklılık, dikey muhalefet, yatay muhalefet, yer değiştirmiş muhalefet ve alaycılık) demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Ancak elde edilen sonuçlar, büyük oranda demografik değişkenlere bağlı anlamlı farklar ortaya koymamıştır. Bu nedenle yalnızca anlamlı farklılık gösteren bulgulara aşağıda yer verilmiştir:

Yaş değişkeni açısından alaycılık düzeylerinde anlamlı fark saptanmıştır ($p = .034$). 25–34 yaş grubundaki bireylerin, 45 yaş ve üzerinelere kıyasla daha yüksek alaycılık puanlarına sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, yaş ilerledikçe alaycı iletişim eğilimlerinin azaldığına işaret etmektedir.

Eğitim düzeyine göre yapılan analizlerde de yalnızca alaycılık değişkeninde anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p = .031$). Lisans mezunlarının, lisansüstü mezunlara kıyasla daha yüksek alaycılık puanlarına sahip oldukları bulunmuştur. Bu bulgu, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların daha kontrollü ve stratejik iletişim biçimlerini benimsediğini göstermektedir.

Diğer tüm demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, kıdem süresi, kurum tipi) açısından, araştırma değişkenlerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Çoklu grup yol analizleri kapsamında yapılan model karşılaştırmaları ise, performans hedef yönelimliliğinin örgütsel muhalefet (yatay ve yer değiştirmiş) aracılığıyla alaycılık üzerindeki dolaylı etkisinin bazı demografik gruplarda anlamlı şekilde farklılaştığını göstermiştir:

Cinsiyet açısından, kadın katılımcılarda hem yatay hem yer değiştirmiş muhalefet yoluyla alaycılık üzerinde daha güçlü dolaylı etkiler tespit edilmiştir ($p < .01$).

Eğitim düzeyine göre, dolaylı etkiler lise mezunlarında daha güçlü, lisansüstü grupta ise anlamlı değildir. Bu durum, eğitim arttıkça alaycı davranışların muhalefet aracılığıyla sergilenme düzeyinin azaldığını göstermektedir.

Kıdem süresi açısından, 1 yıldan az deneyime sahip çalışanlarda performans hedef odaklılığın dolaylı etkileri yüksek ve anlamlı iken, 9 yıl ve üzeri kıdem grubunda bu etkiler anlamlılığını yitirmiştir. Bu sonuç, deneyim arttıkça alaycı davranışların dolaylı yollarla dışavurumunun azaldığını göstermektedir.

Kurum tipi değişkeninde, özel sektör çalışanlarında performans hedef odaklılığın dolaylı etkisi kamu sektörüne göre daha güçlüdür. Özel sektördeki yoğun performans baskısı, dolaylı muhalefet ve alaycı tepkilerin daha belirgin olmasına neden olabilir.

Sonuç olarak, yalnızca alaycılık değişkeni bazı demografik gruplar arasında anlamlı farklar göstermiştir. Bunun dışında, hedef yönelimlilik ve muhalefet türleri çoğu demografik özellikten bağımsız olarak benzer düzeylerde seyretmiştir. Ancak çoklu grup analizleri, bazı demografik gruplarda dolaylı etkilerin anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymuş ve bireylerin örgütsel davranışlarının hem kişisel hem de bağlamsal faktörlerle şekillendiğini göstermiştir.

TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada, çalışanların alaycı davranışlarının oluşum sürecinde bireysel hedef yönelimi (özellikle performans hedef yönelimliliği) ile örgütsel muhalefet biçimleri (dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma kapsamında özellikle örgütsel muhalefetin, performans hedef yönelimliliğin alaycılıkla ilişkisindeki aracı rolü yapısal modeller ve Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS makro aracılığıyla parametrik aracılık analizine olanak sağlayan Model 4 yapısı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, performans hedef yönelimliliği yüksek bireylerin alaycı davranışlara doğrudan yönelmediklerini, bunun yerine yatay ve yer değiştirmiş muhalefet gibi dolaylı örgütsel muhalefet stratejileri aracılığıyla bu tür davranışları geliştirdiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, örgütsel ifade biçimlerinin bireysel hedef yönelimiyle şekillendiğini ve alaycılığın dolaylı, çok düzeyli bir sürecin ürünü olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları, çalışanların alaycı davranışlarının şekillenmesinde performans hedef yöneliminin ve bu yönelimin dolaylı örgütsel muhalefet biçimleriyle etkileşiminin belirleyici olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, performans odaklı bireylerin doğrudan ve açık bir şekilde örgütsel sorunları ifade etmek yerine, daha dolaylı ve örtük tepkilerle örgüte karşı memnuniyetsizliklerini dile getirdiklerini ve bu süreçlerin zamanla alaycı davranışlara dönüştüğünü göstermektedir. Söz konusu yönelim, literatürde performans hedeflerinin dışsal motivasyon, değerlendirilme kaygısı ve yüzeysel stratejilerle ilişkilendirilmesiyle tutarlılık göstermektedir (Elliot & Harackiewicz, 1996; VandeWalle, 1997).

Bu davranış kalıpları, bireylerin örgütsel olaylara yönelik tepkilerini açıklamada farklı kuramsal yaklaşımlarla anlam kazanmaktadır. Öncelikle, Beklenti-Değer Teorisi'ne göre bireylerin davranışsal eğilimleri, bir görevin hem başarı ihtimali hem de taşıdığı kişisel değer üzerinden belirlenir (Eccles & Wigfield, 2002). Performans hedefi yüksek bireyler, başarısızlıkla sonuçlanabilecek doğrudan muhalefet yerine, sosyal riski daha düşük olan dolaylı stratejilere yönelerek kendi hedef yönelimleriyle tutarlı davranışlar sergileyebilirler. Bu tercih, aynı zamanda Öz-Belirleme Teorisi kapsamında da

değerlendirilebilir. Bu teoriye göre dışsal olarak güdülenen bireyler (örneğin, statü, ödül, tanınma gibi dışsal sonuçlara önem verenler) daha savunmacı ve kontrol odaklı davranışlar geliştirme eğilimindedir (Deci & Ryan, 2000). Alaycılık bu bağlamda, içsel motivasyon yerine dışsal baskıların şekillendirdiği, bastırılmış duyguların dolaylı biçimde dışavurumu olarak ortaya çıkmaktadır.

Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 1986) ise, bu tür dolaylı muhalefet biçimlerinin öğrenilmiş davranış kalıplarıyla açıklanabileceğini öne sürmektedir. Örgüt içinde doğrudan muhalefetin olumsuz sonuçlara yol açtığına dair gözlemsel deneyimler, çalışanların örtük stratejilere yönelmesine neden olabilir. Araştırma bulgularında yer değiştirmiş muhalefet yoluyla alaycılığın artması, bireylerin örgütle doğrudan çatışmaya girmektense tepkilerini dolaylı yollarla ifade etmeye yöneldiklerini desteklemektedir.

Elde edilen bulgular ayrıca, bireylerin örgütsel bağlamda geliştirdikleri bu dolaylı tepkilerin yalnızca öğrenilmiş davranışlar ya da içsel düzenleme süreçlerinin değil, aynı zamanda duygusal deneyimlerin doğrudan sonucu olduğunu göstermektedir. Duygusal Olaylar Kuramı (Weiss & Cropanzano, 1996), örgüt içinde yaşanan mikro düzeydeki olayların (adaletsizlik, yönetsel kayıtsızlık, ifade engeli gibi) bireylerde olumsuz duygular yarattığını ve bu duyguların davranışlara dönüştüğünü ileri sürer. Performans odaklı bireylerin doğrudan muhalefetten kaçınıp örtük tepkiler göstermeleri ve bunun sonucunda alaycılığa yönelmeleri, bu kuramla tutarlı olarak, görünürde önemsiz ancak tekrar eden örgütsel olumsuzlukların, davranışsal karşılığı olarak okunabilir. Alaycılık bu durumda yalnızca mizahi bir söylem değil, aynı zamanda bastırılmış duyguların, tepkisizliğin ve pasif direnişin ifadesi haline gelir (Holmes, 2000; Martin et al., 2003).

Sonuç olarak, bu araştırma çalışanların alaycı davranışlarını şekillendiren çok boyutlu bir etkileşim ağını ortaya koymaktadır. Bireysel hedef yönelimleri, örgütsel muhalefet biçimleri, ifade imkânları ve örgütsel duygusal deneyimler bir araya geldiğinde, alaycılık yalnızca bireyin mizah anlayışıyla açıklanamayacak kadar kompleks bir olguya dönüşmektedir. Bu bağlamda çalışma, örgütsel davranışların anlaşılmasında tekil değişkenlerden ziyade çok düzeyli kuramsal yaklaşımların gerekliliğine işaret etmektedir.

ALAN YAZINA KATKILAR

Bu çalışma, örgütsel davranış literatüründe genellikle ayrı ayrı ele alınan hedef yönelimlilik, örgütsel muhalefet ve alaycılık kavramlarını bütüncül bir model çerçevesinde bir araya getirerek, bu üç değişkenin birbirine bağlı çok düzeyli ilişkilerini inceleyen nadir çalışmalardan biri olarak alan yazına özgün bir katkı sunmaktadır. Literatürde alaycılık, sıklıkla mizahın bir alt biçimi ya da örgütsel sinizmin bir dışavurumu olarak kavramsallaştırılmakta, ancak doğrudan örgütsel iletişim stratejileri ve bireysel motivasyon yapılarıyla nasıl etkileşime girdiği çoğu zaman göz ardı edilmektedir (Martin et al., 2003; Holmes, 2000).

Araştırmanın en özgün yönlerinden biri, performans hedef yönelimi ile dolaylı muhalefet biçimleri (yatay ve yer değiştirmiş muhalefet) üzerinden alaycılığa giden yolların aracılık modeliyle test edilmesidir. Bu sayede, hedef yönelimi yüksek bireylerin örgütsel sorunlara doğrudan değil, örtük ve sosyal riski daha düşük yollarla tepki verdiği; bu sürecin ise alaycı davranışlara zemin hazırladığı ortaya konmuştur. Literatürde performans hedef yönelimi çoğunlukla bireysel başarı, görev performansı ve öğrenme stratejileri ile ilişkilendirilirken (Elliot & Harackiewicz, 1996; VandeWalle, 1997), bu çalışmada söz konusu yönelimin aynı zamanda potansiyel olarak çatışmacı ya da savunucu iletişim biçimlerini de tetikleyebileceği gösterilmiştir. Bu durum, hedef yönelimlilik kuramına eleştirel ve yeni bir boyut kazandırmaktadır.

Ayrıca çalışmada, Kassing'in (1997, 2000) kuramsal çerçevesine dayalı olarak örgütsel muhalefetin aracılık rolü ampirik olarak test edilmiş; performans hedef yönelimliliğin alaycı davranışlarla olan ilişkisini anlamada yatay ve yer değiştirmiş muhalefet türlerinin geçiş mekanizması olarak işlev gördüğü gösterilmiştir. Bu bağlamda araştırma, örgütsel muhalefet literatüründe sıklıkla gözlenen doğrudan etki odaklı yaklaşımların ötesine geçerek, bu değişkenin çok düzeyli bir aracı rol üstlenebileceğini ortaya koymaktadır. Aracılık modelleri üzerinden elde edilen sonuçlar, bireysel ve örgütsel yapıların etkileşimi konusunda yeni araştırma alanlarına zemin hazırlamaktadır.

Öte yandan, çalışmanın önemli yöntemsel katkılarından biri, alaycılığı doğrudan ölçmeye yönelik Türkçeye çevrilmiş ve iş ortamına özgülenmiş bir ölçeğin kullanılmasıdır. Ivanko ve Pexman (2003) tarafından geliştirilen özgün alaycılık ölçeği,

Türkçeye çevrilmiş ve çalışma bağlamına uygun biçimde yeniden yapılandırılmıştır. Literatürde alaycılık çoğu zaman doğrudan ölçülmemekte; genellikle sinizm ya da genel mizah stilleri kapsamında dolaylı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışmada kullanılan özgünleştirilmiş ölçek, örgütsel bağlamda alaycılığın sistematik ve anlamlı biçimde analiz edilmesine olanak sağlamıştır. Her ne kadar kapsamlı bir ölçek geliştirme çalışması yürütülmemiş olsa da, bu metodolojik girişim, literatürdeki önemli bir ölçüm boşluğunu doldurmaya yönelik bir ilk adım niteliğindedir.

Sonuç olarak bu çalışma, alaycılığı örgütsel bağlamda hem kavramsal hem de ölçümsel düzeyde yeniden çerçeveleyen; hedef yönelimlilik ve örgütsel muhalefet arasındaki çok katmanlı ilişkileri açıklayan; aracılık etkilerine odaklanan nadir araştırmalardan biridir. Bu yönüyle örgütsel davranış yazınına hem kuramsal hem yöntemsel düzeyde nitelikli katkılar sunmaktadır.

İŞ YAŞAMINA KATKILAR

Bu araştırmanın bulguları, çalışanların alaycı iletişim biçimlerinin yalnızca bireysel mizah anlayışlarıyla ya da karakter özellikleriyle açıklanamayacağını, aksine bu davranışların bireylerin motivasyonel yönelimleriyle örgütsel iletişim ortamı arasındaki etkileşimden doğduğunu göstermektedir. Özellikle performans hedef yönelimi yüksek bireylerin, örgütsel hoşnutsuzluklarını doğrudan ifade etmek yerine yatay ya da yer değiştirmiş muhalefet stratejilerine yöneldikleri ve bu örtük stratejilerin zamanla alaycılığa evrildiği görülmektedir. Bu sonuçlar, yöneticilerin alaycılığı yalnızca bireysel mizah eğiliminin dışavurumu olarak değil, aynı zamanda örgütte bastırılan duyguların ve ifade edilemeyen fikirlerin dolaylı bir yansıması olarak değerlendirmelerini gerekli kılmaktadır (Gibbs, 2000; Holmes, 2000; Pundt & Venz, 2017).

Alaycılığın bu bağlamda ele alınması, insan kaynakları uygulamalarında ifade özgürlüğünü, psikolojik güvenliği ve iletişim açıklığını önceleyen politikaların geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Araştırma kapsamında ulaşılan bulgular, özellikle değerlendirme ve geri bildirim süreçlerinde yüksek beklenti altındaki bireylerin, doğrudan eleştiri ya da muhalefetten kaçınma eğiliminde olduklarını ve bu eğilimlerinin zamanla pasif direnişe ya da alaycı söylemlere dönüşebileceğini ortaya koymaktadır. Bu tür davranışların, uzun vadede örgütsel bağlılık, takım uyumu ve lider-çalışan ilişkileri

üzerinde yıpratıcı etkiler yaratabileceği göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin sadece görev performansına değil, çalışanların örgütsel süreçlere katılım biçimlerine de dikkat etmeleri kritik önem taşımaktadır (Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Alaycılığın örtük bir muhalefet biçimi olarak ortaya çıkışı, çoğunlukla örgütsel yapının doğrudan iletişime ne derece olanak tanıdığıyla ilişkilidir. Özellikle hiyerarşik, cezalandırıcı ya da ifade engellerinin bulunduğu yapılarda, çalışanların doğrudan fikirlerini paylaşmaktan çekindikleri; bunun yerine, sosyal risk içermeyen, dolaylı iletişim yollarına başvurdukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, örgüt içinde psikolojik güvenliğin inşası ve sürdürülebilirliği, alaycı iletişimin önüne geçebilecek en etkili stratejilerden biridir (Edmondson, 1999). Çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebildikleri, geri bildirimlerin cezalandırılmadığı, empatik liderliğin ve katılımcılığın teşvik edildiği örgüt iklimleri, bastırılmış hoşnutsuzlukların dolaylı biçimlerde dışa vurulmasının önüne geçerek daha doğrudan, yapıcı ve çözüm odaklı iletişimi destekleyebilir. Bu tür bir yapı, yalnızca alaycılığı değil, aynı zamanda örgütsel sessizlik, sinizm ve içe çekilme gibi diğer ifade bastırımı temelli davranışları da azaltma potansiyeline sahiptir (Vakola & Bouradas, 2005).

Araştırma bulguları, örgütlerin yalnızca performans hedeflerini önceleyen bir başarı anlayışı yerine, öğrenmeyi ve gelişimi odağına alan bir iklimi teşvik etmeleri gerektiğini de ortaya koymaktadır. Nitekim literatürde öğrenme hedef yönelimi yüksek bireylerin, örgütsel sorunları bastırmak yerine doğrudan ve yapıcı yollarla ifade etmeye daha yatkın oldukları; hataları gelişim fırsatı olarak gördükleri ve geri bildirim kişisel tehditten ziyade gelişim aracı olarak değerlendirdikleri birçok çalışmada vurgulanmıştır (Dweck, 1986; VandeWalle, 1997; Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007). Bu çerçevede, performans odaklı çalışanlara yönelik geri bildirim mekanizmalarının yalnızca çıktı bazlı değil, süreç odaklı şekilde yeniden yapılandırılması; ödül ve teşvik sistemlerinin bireysel rekabeti değil, gelişimi ve iş birliğini öncelemesi; çalışanlara yönelik gelişim planlarının ise motivasyonel profiller göz önünde bulundurularak kişiselleştirilmesi gerekmektedir. Bu tür bir dönüşüm, yalnızca alaycı davranışların azalmasına değil, aynı zamanda çalışan bağlılığının ve örgütsel esenliğin güçlenmesine de katkı sağlayacaktır.

Ayrıca liderlik biçimleri, çalışanların muhalefet etme ve duygusal tepkilerini ifade etme biçimlerini doğrudan şekillendirdiğinden, empatik, destekleyici ve açık iletişimi benimseyen liderlik yaklaşımlarının yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Özellikle dönüştürücü ve katılımcı liderlik tarzlarının, çalışanların ifade kanallarına erişimini artırarak örgüt içindeki bastırılmış duyguların ve örtük iletişim stratejilerinin dönüşümünü kolaylaştırdığı bilinmektedir (Detert & Burris, 2007; Liu, Zhu, & Yang, 2010). Bu bağlamda, yöneticilere yalnızca hedef odaklılık değil, aynı zamanda duygusal zeka, çatışma yönetimi ve aktif dinleme gibi iletişim becerileri kazandırmaya yönelik eğitim programlarının planlanması, alaycı davranışların önlenmesi açısından işlevsel olacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma, alaycı iletişim biçimlerinin örgütsel bağlamla kurduğu çok boyutlu ilişkinin altını çizerek, ifade özgürlüğü, motivasyonel yönelimler, psikolojik güven ve liderlik biçimleri gibi alanlarda daha bütüncül ve önleyici stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Alaycılığın, örgütlerde bastırılmış memnuniyetsizliklerin bir belirtisi olarak okunması; yalnızca bireyin değil, aynı zamanda örgütün iletişim ve ifade sistemlerinin de yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yönüyle araştırma, insan kaynakları yönetimi, liderlik gelişimi ve iç iletişim tasarımı gibi uygulama alanlarında sürdürülebilir ve kapsayıcı politikaların geliştirilmesine katkı sunmaktadır.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR

Bu araştırma, çalışanların alaycı davranışlarının bireysel hedef yönelimliliği ve örgütsel muhalefet stratejileriyle nasıl ilişkili olduğunu açıklamak bakımından önemli bulgular sunmakla birlikte, belirli yöntemsel ve kuramsal sınırlamalara sahiptir. Öncelikle araştırma verileri, kesitsel bir tasarım çerçevesinde toplanmıştır. Bu nedenle nedensellik ilişkileri yalnızca teorik varsayımlara dayandırılmış, zaman içinde değişen dinamikleri gözlemlene olanağı sağlanamamıştır. Gelecek araştırmalarda boylamsal tasarımların tercih edilmesi, özellikle alaycılık gibi zamana yayılan örgütsel tutumların daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

İkinci olarak, araştırmada kullanılan veriler katılımcıların öz bildirimlerine dayanmaktadır. Bu yöntem, bireylerin algularının doğrudan ölçülmesi açısından

avantajlı olsa da, sosyal beğenirlik yanlılığı ve ortak yöntem varyansı gibi sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalarda, farklı veri kaynaklarının (örneğin yönetici değerlendirmeleri, gözlem verileri veya örgütsel kayıtlar) dahil edilmesi, bulguların güvenilirliğini artırabilir.

Üçüncü olarak, araştırmada kullanılan alaycılık ölçeği, Ivanko ve Pexman (2003) tarafından geliştirilen özgün ölçeğin Türkçeye çevrilmesi ve iş ortamına uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Ancak bu süreç, kapsamlı bir ölçek uyarlama ya da geliştirme çalışması düzeyinde yürütülmemiştir. Zaman ve kaynak sınırlılıkları nedeniyle ölçeğin yalnızca temel geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılabilmiş, kültürel uyarlama ve psikometrik özelliklerin derinlemesine test edilmesi mümkün olmamıştır. Bu bağlamda, alaycılığın Türkçe konuşulan örgütsel bağlamlarda geçerli ve güvenilir biçimde ölçülebilmesi için, kapsamlı bir ölçek uyarlama ya da geliştirme çalışması ile doğrulayıcı analizlerin yapılması, ileride yürütülecek araştırmalara metodolojik açıdan güçlü bir temel sağlayacaktır.

Son olarak, örneklem Türkiye'deki farklı sektörlerde çalışan bireylerden oluşmakla birlikte, verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu durum, örneklemin tüm çalışanları temsil etmesini sınırlamakta ve bulguların genellenebilirliğini azaltmaktadır. Bu nedenle, ileride farklı kültürel bağlamlarda, sektörlere özgü karşılaştırmalı çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Tüm bu sınırlılıkların ötesinde, bu çalışma, örgütsel davranış yazınına alaycılık gibi özgün bir kavramı hedef yönelimlilik ve örgütsel muhalefet çerçevesinde dahil ederek kuramsal ve ampirik açıdan önemli açılımlar sunmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalarda hem farklı örneklemler hem de alternatif yöntemler aracılığıyla bu modelin daha geniş bağlamlarda test edilmesi, örgütsel iletişim biçimlerinin daha bütüncül anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Association of goal orientation with work engagement and burnout in emergency nurses. *Journal of Occupational Health, 57*(1), 66–73. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0123-OA>
- Ağalday, B., & Dağlı, A. (2021). The investigation of the relations between paternalistic leadership, organizational creativity and organizational dissent. *Research in Educational Administration & Leadership, 6*(4), 748–794. <https://doi.org/10.30828/real/2021.4.1>
- Akın, A., & Çetin, B. (2007). Başarı Yönelimleri Ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eurasian Journal of Educational Research, 26*, 1–12.
- Aksel, S. F. (2013). *Relationship between workplace democracy and organizational dissent behavior* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Marmara Üniversitesi Araştırma Deposu. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akyol, B., & Erkoç, N. (2022). The relationship between teachers' perception of organizational cynicism and organizational dissent. *Psycho-Educational Research Reviews, 11*(3), 586–602. https://doi.org/10.52963/PERR_Biruni_V11.N3.14
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Balcı, A. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler* (15. bs.). Pegem Akademi.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Berry, W. D. (1993). *Understanding regression assumptions*. Sage Publications, Inc.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2020). İş tatmini, örgütsel muhalefet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 75*(2), 497–520. <https://doi.org/10.33630/ausbf.754757>
- Bozkurt, V. (2022). *Çalışma sosyolojisi: Kuramlar, kavramlar, tartışmalar*. Der Yayınları.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174794>
- Clark, H. H., & Gerrig, R. J. (1984). On the pretense theory of irony. *Journal of Experimental Psychology: General, 113*(1), 121–126. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.113.1.121>
- Colston, H. L. (2002). Contrast and assimilation in verbal irony. *Journal of Pragmatics, 34*(8), 111–142.
- Creed, P. A., Hood, M., & Hu, S. (2013). The relationship between goal orientation and career striving in young adults: A longitudinal study. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(8), 1642–1651. <https://doi.org/10.1111/jasp.12119>

- Croucher, S. M., Rahmani, D., Appenrodt, C., & van Vliet, C. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom of speech in five European economies. *Communication Research Reports*, 31(2), 141–149. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.902499>
- De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. (2006). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review*, 10(1), 20–40. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1001_2
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dews, S., & Winner, E. (1999). Obligatory processing of literal and nonliteral meanings in verbal irony. *Journal of Pragmatics*, 31(12), 1579–1599. [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(99\)00006-3](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(99)00006-3)
- Doğan, Ü., Abdurrezzak, S., Yıldızbaş, Y. V., & Özkul, R. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel yalnızlık algı düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 1086–1099. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.978062>
- Dursun, İ. E., & Bilgivar, O. O. (2024). Örgütsel adaletin örgütsel muhalefet ve örgütsel mutluluk ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir inceleme. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 13(2), 282–293. <https://doi.org/10.30703/cije.1137439>
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 109–132. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461–475. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.461>
- Erkasap, A., & Ülgen, B. (2023). An investigation on the effect of enneagram types on organizational dissent. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics*, 10(2), 198–210.
- Erkılıç, E., Göksel, A., & Aktan, M. (2018). Örgütsel muhalefet davranışının yapısal eşitlik modellemesi ile analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 724–738. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.500>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Fındıkoğlu, F., & Gürol, M. (2021). Academic goal orientation: New insights and cultural adaptation of academic goal orientation questionnaire into the Turkish language. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 15(1), Article 7. <https://doi.org/10.20429/ijstol.2021.150107>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.
- Gibbs, R. W. (2000). Irony in talk among friends. *Metaphor and Symbol*, 15(1–2), 5–27. <https://doi.org/10.1080/10926488.2000.9678862>

- Haiman, F. S. (1998). *Communicating in organizations*. Kendall Hunt Publishing.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Holmes, J. (2000). Politeness, power and provocation: How humour functions in the workplace. *Discourse Studies*, 2(2), 159–185. <https://doi.org/10.1177/1461445600002002002>
- Hoyle, R. H. (Ed.). (2012). *Handbook of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- İnandı, Y., Arslan, H., & Gürbüz, H. (2020). Eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri ve düzeyleri. *Milli Eğitim Dergisi*
- Ivanko, S. L., Pexman, P. M., & Olineck, K. M. (2004). How sarcastic are you? Individual differences and verbal irony. *Journal of Language and Social Psychology*, 23(3), 244–271. <https://doi.org/10.1177/0261927X04266810>
- Jones, J. L., Davis, W. D., & Thomas, C. H. (2015). Is competition engaging? Examining the interactive effects of goal orientation and competitive work environment. *Human Resource Management*, 54(5), 713–735. <https://doi.org/10.1002/hrm.21773>
- Kaplan, J., & Winner, E. (2001). Reading and understanding nonliteral language: Developmental and neuropsychological perspectives. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 12222–12227). Pergamon.
- Karalar, S., & Usta Kara, B. (2020). Katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 711–725. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.547279>
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311–332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183–229. <https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the relationship between superior–subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58–70. <https://doi.org/10.1080/08824090009388747>
- Keith, T. Z. (2019). *Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Lee, H.-H., & Yang, T.-T. (2015). Employee goal orientation, work unit goal orientation and employee creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 659–676. <https://doi.org/10.1111/caim.12118>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593–614. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Matsuo, M. (2017). Goal orientation, critical reflection, and unlearning: An individual-level analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 49–73. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21303>
- Merriman, K. K., Clariana, R. B., & Bernardi, R. J. (2012). Goal orientation and feedback congruence: Effects on discretionary effort and achievement. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11), 2776–2796. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00961.x>
- Midgley, C., Kaplan, A., & Middleton, M. (1998). The development and validation of scales assessing students' achievement goal orientations. *Contemporary Educational Psychology*, 23(2), 113–131. <https://doi.org/10.1006/ceps.1998.0965>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Educational Psychology Review*, 19, 204–240. <https://doi.org/10.1007/s10648-006-9012-5>
- Rogers, A., & Spitzmueller, C. (2009). Individualism–collectivism and the role of goal orientation in organizational training. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 185–201. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00326.x>
- Sarıkaya, M., & Akin, U. (2022). Farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 125–145. <https://doi.org/10.35342/econder.1208603>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Sezgili, K. (2021). “Yönetici ve Muhaliif”: Algılanan örgütsel destek ve çalışan statüsünün örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(2), 207–221.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37–48. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9218-y>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tsoukalas, I., & Gould, R. V. (1997). Environmentalism and organizational dissent. *Organization & Environment*, 10(3), 277–296. <https://doi.org/10.1177/108602669701000304>
- Tuckey, M. R., Brewer, N., & Williamson, P. (2010). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 132–149. <https://doi.org/10.1348/096317910X488141>

- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 1–25.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995–1015. <https://doi.org/10.1177/0013164497057006009>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Yıldırım, A., & Tokgöz, A. (2020). Kayırmacılık algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3), 541–560. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.688172>

EK 2 ETİK KURUL KARARI

Tarih: 21/01/2025 21:13
Sayı: E-2025/02-300000011409



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMA ETİK KURULU

KURUL KARARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI
21 Ocak 2025	2025/02

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Sena Melis DİKMEN'in, Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ danışmanlığında yürüteceği "*Çalışanların Alaycı Davranışları: Örgütsel Muhalefet ve Hedef Odaklılığın Etkisi*" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulunun 21 Ocak 2025 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. İsmet KOÇ Kurul Başkanı	İZİNLİ Prof. Dr. Özgür TEOMAN Kurul Üyesi	İZİNLİ Prof. Dr. Selda ÖZDEMİR Kurul Üyesi	İZİNLİ Prof. Dr. Özge ÖZYALÇIN OSKAY Kurul Üyesi
İZİNLİ Doç. Dr. Pınar ÖZDEMİR ŞİMŞEK Kurul Üyesi	Prof. Dr. Tuğça POYRAZ Kurul Üyesi	Doç. Dr. Arife Berna AYTAÇ Kurul Üyesi	Doç. Dr. Gülçin Cankız ELİBOL Kurul Üyesi
Doç. Dr. Pınar ARPINAR AVŞAR Kurul Üyesi	Doç. Dr. Gülsüm DEPELİ SEVİNÇ Kurul Üyesi	Doç. Dr. Tülay BAĞCI BOSİ Kurul Üyesi	İZİNLİ Dr. Öğr. Üyesi Onur URAZ Kurul Üyesi