

LİDER İLETİŞİM TARZLARI BAĞLAMINDA AKTİF İLETİŞİM TARZININ ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA¹

Ali DOĞANAY²

Serdar ÇÖP³

Atıf/©: Doğanay, A. ve Çöp S. (2019). Lider iletişim tarzları bağlamında aktif iletişim tarzının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü: otel işletmeleri üzerine bir çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 159-175, doi: 10.17218/hititsosbil.483041.

Özet: Bu çalışmanın amacı aktif iletişim tarzının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu amaçla araştırmanın değişkenleriyle ilgili anket Türkiye’de 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 851 kişiye uygulanmıştır. Analiz sonuçlarında aktif iletişim tarzlarının açık ve gizli muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Anahtar kelimeler: Lider iletişim tarzları, örgütsel muhalefet, örgütsel erdemlilik, otel işletmeleri.

In The Context Of Leader Communication Styles, The Effect Of Active Communication Style On Organizational Dissent, The Moderation Role Of Organizational Virtuousness: A Study On Hospitality Businesses.

Citation/©: Doğanay, A. and Çöp S. (2019). In the context of leader communication styles, the effect of active communication style on organizational dissent, the moderation role of organizational virtuousness: a study on hospitality businesses. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(1), 159-175, doi: 10.17218/hititsosbil.483041.

Abstract: The aim of this study is to determine the moderation role of organizational virtuousness in the effect of active communication style on organizational dissent. For this purpose, research survey on the variables was applied to 851 employees in 4 and 5 star hotels in Turkey. In the results of the analysis, it was determined that organizational virtuousness has a moderation role in the effect of active communication styles on open and secret dissent.

Keywords: Leader communication styles, organizational dissent, organizational virtuousness, hospitality businesses

Makale Geliş Tarihi: 29.11.2018

Makale Kabul Tarihi: 19.5.2019

¹ Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP danışmanlığında Ali DOĞANAY tarafından 26.10.2018 tamamlanan “Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma” başlıklı ve 10218733 tez no’lu doktora tezinden türetilmiştir.”

² Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, adoganay@gelisim.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4036-9737>

³ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gastronomi Bölümü, scop@gelisim.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1101-5676>

1. GİRİŞ

Her liderin farklı bir liderlik davranışı ve bunu gösterdiği bir iletişim tarzı bulunmaktadır. Çalışanların liderleriyle olan ilişkilerinde liderlerin iletişim tarzlarının çalışanların davranışlarını değiştirdiği, örgütsel muhalefet konusunun da temel bir iletişim faaliyeti olarak çalışanların farklı görüş fikir ve önerilerini dile getirmeleriyle işletmeye katkısı olduğu düşünülmektedir. Örgütsel erdemlilik kavramı da çalışanların iyilik, hoşgörü, sosyal gelişim, ahlaki iyilik, dürüstlük gibi özellikleriyle ifade edilmektedir. Liderler çalışanlarıyla sert veya yumuşak bir biçimde iletişim kurabilirler. Bu çalışmada sert iletişim davranışını benimseyen liderlerin çalışanlarıyla olan iletişim ilişkisinde çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin ne şekilde etkilendiği ve örgütsel erdemlilik algısına sahip çalışanlarının muhalefet düzeylerinde bu algının düzenleyici bir rolü bulunup bulunmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Yapılan literatür incelemesinde bu değişkenlerin bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda değişkenlerle ilgili literatürde mevcut bilgileri desteklemek ve eksikleri tamamlamak, turizm sektörünün önemli alt boyutlarından otelcilik sektörü çalışanlarının değişkenlerle ilgili algılarını tespit ederek sektör çalışanlarının problemlerinin çözümlerine katkıda bulunmak ve yöneticilere yol göstermek adına bu çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu amaçla çalışmanın değişkenleri olan, liderlik ve iletişim, örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemlilik ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuş, ölçeklerden elde edilen sonuçlar yöntem ve bulgular kısmında ele alınmış ve sonuç kısmında ise araştırmanın tamamına ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur.

2. LİDERLİK VE İLETİŞİM

2.1. Liderlik

Liderlik özellikle yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanlarında hiçbir zaman önemini kaybetmemiş bir kavramdır (Ceylan ve diğerleri, 2005, s. 33). Ortak amaçları gerçekleştirmek için grup üyeleri tarafından gönüllü olarak izlenen kişi olan lider, amaca ulaşmak için gerekli çabayı yönetir, doğru hedefi seçer, öncelikleri ve standartları belirler, etkili yolları bulur (Drucker, 1993, s. 139). Liderlik hakkında yapılan tanımların tarihsel dönemlere göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmacılar liderlikle ilgili çalışmalarda liderliğe ait tanımlamalar yaparlarken genellikle içinde buldukları zamanın koşullarına ve kendi bakış açlarına göre ifadeler kullanmışlardır (Efil, 1997, s. 7). Liderlik, herkesin öğrenebileceği somut temellere dayanan, kurumları ve insan gruplarını kâr getirebilecek ya da hedefe götürebilecek biçimde yönlendirmeye yardımcı olan bir beceri olarak ifade edilebilir (Wadsworth, 1999, s. 8).

2.2. İletişim

İletişim insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme biçimindeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan insana özgü bir olgudur (Oskay, 2016, s. 7). Örgütlerde çalışanlar arası insani ilişkilerin oluşmasında ve işlerin sağlıklı bir biçimde yönlendirilmesinde iletişim önemli bir konumda karşımıza çıkmaktadır. İletişim sayesinde yöneticiler ve çalışanlar görüş birliğine ve ortak anlayışa varmakta ve belirlenen hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmaktadırlar. Çalışanların organize bir biçimde hareket etmesi onların güçlerini ortaya çıkaracak biçimde yapılandırılmış göstermektedir. Modern çalışma yaşamı, grup ve birey biçiminde örgütlenmiş insanların etkili iletişim ağları ile oluşturulmuştur. Örgütsel açıdan bakıldığında iletişimin örgüt içinde yürütülen bütün faaliyetlerin arka planındaki faktör olduğu görülmektedir. Bu nedenle lider iletişiminin “örgütü bir arada tutan sosyal bir yapılandırıcı” olduğu kabul edilmektedir (Baron ve Greenberg, 2000, s. 469).

2.3. Lider İletişim Tarzları

İnsanlar iletişim kurarken ortak geçmiş ve kültürel birikimler gibi göstergelere başvururlar. Bu göstergelerden meydana gelen çeşitli iletişim biçimleri bulunmaktadır (Bıçakçı, 2006, s. 23). Örgütlerdeki iletişim sistemleri de genel iletişim düzeninden ayrı düşünülemez. Genel bir ifadeyle, örgütsel bir fonksiyon olarak değerlendirilen iletişim örgütün iç ve dış çevresinde bulunan bölümler ve kişiler arasındaki ilişkileri birtakım kanallarla düzenlemekte ve kontrol altında tutmaktadır. İletişim çalışanlar ve bölümler arasında ilişkiler kurulmasını ve bunların geliştirilmesini sağlamaktadır (Tutar ve diğerleri, 2003, s. 70). Bir örgütte yöneticinin etkin ve başarılı olabilmesi çalışanlarının başarısıyla doğru orantılıdır. Elbette bu ilişki yöneticinin çalışanlarıyla sorunsuz ve eksiksiz sağlamış olduğu bir iletişim biçimiyle gerçekleşmektedir. Benzer şekilde bu süreç eşit seviyedeki çalışanlar için de geçerlidir. Özetle iletişim hem çalışanların hem de yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken süreçlerin başında gelmektedir (Koçel, 2005, s. 522).

Örgüt içerisinde üstlenilen rollerin yapılması, çalışan motivasyonunun artırılması, onların sosyalleşmesi ve bu şekilde kendilerini ifade edebilmeleri, karar mekanizmalarının aktif bir biçimde çalışması için doğru iletişime ihtiyaç duyulmakta ve bu iletişimin sağlıklı bir biçimde oluşması için de yöneticilere büyük pay düşmektedir. Liderlerin kullandığı iletişim tarzları örgütlerin ve burada bulunan çalışanların geleceği için önem arz etmektedir. Bu sebeple lider/yöneticilerin kendilerini iyi yetiştirmesi ve eğitmesi gerekmektedir (Eroğlu, 2011, s. 284). Bu anlamda bireylerin iletişim esnasında kullandıkları bazı tarzlar vardır. Bu iletişim tarzlarına sahip insanlara günlük yaşamda rastlanabileceği gibi iş yaşamında da rastlanabilir. Aşağıda Norton (1978, 1983) tarafından yapılan çalışmada geçen iletişim tarzlarına ait açıklamalar yer almaktadır (Norton, 1978, s. 99-112, Dursun ve Aydın, 2011, s. 260, Erkuş ve Günlü, 2009, s. 9).

Arkadaş Canlısı (Friendly) : Art niyet taşımamaktan samimiyete varan bir aralık içinde değerlendirilen iletişim tarzıdır.

Etki Bırakan (Impression Leaving) : Kişilerin göstermiş oldukları iletişimsel davranışlar sebebiyle çok basit bir şekilde hatırlanan iletişim tarzıdır.

Rahat (Relaxed) : İletişim esnasında kişilerin kendine güvenen ve sakin bir yapıda olduğu, endişe düzeylerinin düşük olduğu iletişim tarzıdır.

Tartışmacı (Contentious/Argumentative) : Bu iletişim tarzına sahip kişilerin kurdukları iletişimde genellikle tartışma eğilimi gösterdiği tarzıdır.

İlgili (Attentive) : Empati kurma yeteneği ve etkili dinleme becerileri düzeyinin yüksek olduğu iletişim tarzıdır.

Kesin (Precise) : İletişim esnasında kullanılan kavramların hiçbir belirsizlik içermeyecek, şekilde ve net bir biçimde açıklandığı iletişim tarzıdır.

Sözsüz İletişim Kuran (Animated/Expressive) : Beden dili ve söz içermeyen kodların anlamı daha da güçlendirmek için kullanıldığı iletişim tarzıdır.

Dramatize Eden (Dramatic) : İletişim esnasında genellikle ritimli konuşmaya sahip, hikâyeler, mecazlar ve abartmalar kullanan, konuşmanın içeriğine göre ses tonunu ayarlayabilen geniş hayal gücüne sahip, mesaj içeriğini daha görünür ve etkili kılmaya gayret eden bilhassa öğrenme ortamlarında etkili olan kişilerin iletişim tarzıdır.

Açık (Open) : Duygularını gizlemeyen, dışadönük, içine kapanık olmayan, ruh halini basit bir şekilde dışa vurabilen kişilerin sergilediği iletişim tarzıdır.

Norton (1978) bu boyutları aktif ve pasif olarak iki gruba ayırmıştır. Aktif iletişim tarzına sahip kişiler konuşan ve mesaj ileten bireyler olarak ifade edilmektedir. Bu iletişim tarzlarına sahip liderler daha sert ve

katı bir iletişim tarzı sergilemektedirler. Pasif iletişim tarzı bulan kişiler mesaj alıcı ve karşı taraf odaklı olarak ifade edilmektedir. Bu iletişim tarzına sahip liderler iletişimlerini esnasında daha yumuşak iletişim tarzı sergilemektedirler. Oluşturulan iki grup kapsamında aktif iletişim tarzı olarak tartışmacı (contentious/argumentative), dramatize eden (dramatic), etki bırakan (impression leaving), baskın (dominant), kesin (precise), açık (open); pasif iletişim grubunda ise arkadaş canlısı (friendly), rahat (relaxed), ilgili (attentive), sözsüz iletişim kuran (animated/expressive) ve iletişimci imajı boyutları bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, daha anlaşılır ve kapsayıcı olması bakımından, aktif iletişim tarzı tek boyutlu olarak tanımlanmıştır (Erkuş ve Günlü, 2009, s. 16).

3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Çalışanlar ihtiyaçları ve değerleri doğrultusunda iş hayatını etkilemek ve uyum sağlamak için duygu düşünce ve görüşlerini ifade etme gayreti içerisine girebilmektedirler. Çalışanların görüşlerini ifade etmeleri bireysel ve bağımsız düşünmenin bir tezahürü olarak değerlendirilebilir (Gorden ve diğerleri, 1988, s. 103). Bu bağlamda örgütsel muhalefet; üstleriyle görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerinin söz konusu görüş ayrılığını dile getirmeleri şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2015, s. 14). Örgütsel muhalefet örgütsel iletişim araçlarından bir tanesidir (Gamer, 2013, s. 374). Araştırmanın iki boyutu olan açık ve gizli muhalefetin tanımı şu şekildedir.

Açık muhalefet (articulated/upward dissent) örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere ifade ettiklerinde oluşan muhalefettir. Açık muhalefet, muhalif görüşlerin yöneticilere yönelik direk ve açık bir şekilde ifadesini kapsar. Gizli muhalefet (lateral dissent) ise örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeler üzerinde etkisi olmayan diğer örgüt üyelerine ifade ettiklerinde oluşmaktadır (Kassing, 1998, s. 191).

Örgütsel muhalefet birçok çalışmaya konu olmuş ve örgütlerin demokratikleşmesi yolunda önemli bir rol üstlenmiştir. Çünkü örgütsel muhalefet organizasyondaki problemlerin çözülmesi için ihtiyaç duyulan tedbirlerin tespit edilmesine katkıda bulunmaktadır (Kassing, 1997, s. 312-313). Çalışanlar genellikle görüş ve fikirlerini daha rahat ifade etmeleri için açık iletişim ortamlarına gereksinim duyarlar. Örgütsel muhalefet çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu durum da bu kavramın önemini arttırmaktadır. Çünkü örgütsel muhalefet doğru yönetildiği takdirde işletmeler yenilik ve değişimlere daha hızlı adapte olmakta ve rekabet avantajı kazanabilmektedir (Ötken ve Cenkçi, 2013, s. 48).

4. ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK

Örgütsel erdemlilik örgüt içerisinde etkinlik duygusunu, dayanışmayı, direnci arttırmakta varsa sıkıntıların ve travmaların olumsuz etkilerinden korumaktadır (Cameron ve diğerleri, 2004, s. 7). Örgütsel erdemlilik; “örgütsel iyilik, sosyal gelişim, hoşgörü, dürüstlük ve ahlaki iyilik” gibi özelliklerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel erdemlilik örgütsel iletişimin ve örgüt kültürünün iyileşmesi ve gelişmesi yönünde organizasyona değer katabilecek ve onu başarıya götürecektir potansiyele sahip bir kavramdır. Bu nedenle üzerinde daha fazla çalışma yapılması gereken bir örgütsel davranış konusudur. Örgütsel erdemlilik üzerinde ülkemizde yapılan araştırmalar için kullanılan ölçüm metodlarından hangisinin kullanılabileceğinin ya da hangi orijinal ölçeklerin yapılacak uygulamalara uyarlanabileceğini belirlemek gerekmektedir. Bu durum da ölçek geliştirmeyle ilgili çalışmaların yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Erkmen ve Esen, 2012, s. 108).

Örgütsel erdemlilikle ilgili genel bir tanım yapmak gerekirse, örgütsel erdemliliğin, erdemli davranışların yaygınlaştırılması ve sürdürülmesini sağlayan bireylerin toplu eylemlerini, kültürel özelliklerini veya süreçleri içeren bir kavram olduğu söylenebilir. Bu genel tanımdan yola çıkarak örgütsel erdemlilik ile ilgili üç temel özelliğin öne çıktığı ifade edilebilir. Bunlardan birincisi neyin doğru olduğunu temsil eden “ahlaki iyilik”, ikincisi, bireysel gelişim, ahlaki karakter, insan gücü, kendilik kontrolü, direnç, anlamlı amaç ve

üstün ilkeleri temsil eden “İnsan Etkisi”, ve son olarak kişinin kendi menfaatleriyle ilgili fayda ve sosyal değerler yaratmasıyla ilgili olan “sosyal gelişim” özelliğidir (Erkmen ve Esen, 2012, s. 109, Akbolat ve diğerleri, 2017, s. 73).

5. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

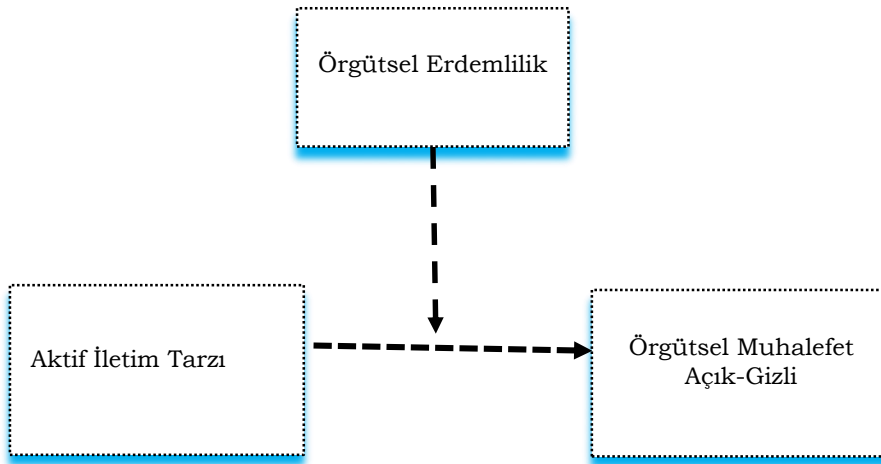
Bu çalışmada aktif iletişim tarzının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan liderlerle çalışanlar arasındaki iletişimde liderlerin aktif iletişim tarzının çalışanlardaki örgütsel muhalefete etkisinde çalışanların örgütsel erdemlilik algısının düzenleyici rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre (2017) Türkiye’de 1376 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bu kapsamda otel işletmelerinden; Antalya’da 37, İstanbul’da 32, Muğla’da 8, İzmir’de 6, Erzurum’da 6, Edirne’de 2, Sivas’ta 1 ve Şanlıurfa’da 1 otel işletmesine ulaşılmıştır. Gerek dikey yönlü yönetim yapıları gerekse de kurumsal yapıları 4 ve 5 yıldızlı otellerin araştırmanın evreni olarak belirlenmesinde etkili olmuştur. Araştırma 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 851 kişiye uygulanmıştır.

5.3. Araştırmanın Modeli

Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisini belirlemeyi amaçlayan çalışmada lider iletişim tarzları bağımsız değişken, örgütsel muhalefet bağımlı değişken ve iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyeceği düşünülen örgütsel erdemlilik ise düzenleyici (moderator) değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun hipotezler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler	
H₁	Aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₂	Örgütsel erdemliliğin açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₄	Aktif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₅	Örgütsel erdemliliğin gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
Moderatör Hipotezler*	
H₃ <i>Moderatör hipotezi</i>	Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki) .
H₆ <i>Moderatör hipotezi</i>	Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki) .

* Moderatör hipotezler konunun daha iyi anlaşılması için diğerlerinden ayrı satırlarda gösterilmiştir.

5.5. Veri Toplama Tekniği

İletişim Tarzları Ölçeğine İlişkin Bilgiler: Araştırmanın bağımsız değişkeni olan aktif iletişim tarzı ile ilgili verileri ölçmek için Norton (1978) tarafından geliştirilen ve (1983) yılında revize edilen orijinal hali 51 ifadeden oluşan; Dursun ve Aydın (2011) tarafından Türkçe'ye çevirisi, uyarlanması, geçerlik ve güvenilirliği sonucu 47 ifadeden oluşan "İletişimci Tarzları Ölçeği" (Communication Styles Measure) kullanılmıştır. Bu ölçekle çalışanların perspektifinden liderlerin aktif iletişim tarzı algıları belirlenmeye çalışılmış; ölçek maddeleri çalışanların bakış açısına göre uyarlanarak aktif iletişim tarzına ait 25 madde analiz kapsamına alınmıştır (Cherfan, 2016, ss. 27-41, Dursun ve Aydın, 2011, ss. 284-286). Ölçeğin diğer maddeleri yamaç birikinti grafiğinde pasif iletişim tarzı boyutunda bulunduğundan çalışma kapsamına alınmamıştır.

Ölçek 5'li Likert tipinde ve "Kesinlikle Hayır", "Hayır", "Emin Değilim", "Evet" ve "Kesinlikle Evet" biçiminde tasarlanarak katılımcıların algı ve düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir (Dursun, 2011, ss. 74-75). Ölçekte (1983) iletişim tarzını belirlemeye yönelik 11 iletişim tarzı boyutu bulunmaktadır.

Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Bilgiler: Araştırmanın değişkenleri arasında olan örgütsel muhalefete ilişkin çalışan davranışlarını ölçmek için Kassing (2000) tarafından geliştirilen "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin özgün hali İngilizce olup iki boyutlu bir yapıda ve 18 madde halindedir. Geçerlik ve güvenilirlik ve Türkçe'ye uyarlama çalışması Dağlı (2015) tarafından yapılmıştır. Araştırmada dikey (açık) ve yatay (gizli) muhalefet olarak iki boyut bulunmaktadır (Dağlı, 2015, s. 218). Örgütsel muhalefet ölçeği 5'li Likert tipinde olup "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Bazen katılıyorum", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde tasarlanmıştır.

Örgütsel Erdemlilik Ölçeğine İlişkin Bilgiler: Anket formunun dördüncü bölümünde örgütteki erdemlilik tutum ve davranışlarına ilişkin işgören algısını belirleme amacıyla Cameron, Bright ve Caza (2004) tarafından geliştirilen ve Erkmen ve Esen (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve geçerlik çalışmaları yapılan "Örgütsel Erdemlilik Ölçeği" yer almaktadır. Ölçek 6'lı Likert tipinde olup 15 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği, "Hiç Katılmıyorum", "Çok Az Katılıyorum", "Biraz Katılıyorum", "Oldukça Katılıyorum", "Çok katılıyorum", ve "Tamamen Katılıyorum" biçiminde tasarlanmıştır.

5.6. Analiz Yöntemi

Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları kapsamında açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi için AMOS 22.0 yazılımı; madde analizi, karşılaştırma ve ilişki testleri için SPSS 21.0 programları kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellerinde model uyumunun değerlendirilmesinde “Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı” (X^2/sd), “bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı” (t değeri), “kalıntılara dayanan uyum indeksleri” (SRMR, GFI), “bağımsız modele dayanan uyum indeksleri” (NFI, NNFI, CFI) ve “yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)” olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılmış, bu indeksler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Model Uyum İndeksleri*

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir	Referans
X^2/sd	< 5	Tabachnick and Fidell, 2001
RMSEA	$\leq 0,10$	Kelloway, 1989; Tabachnick and Fidell, 2001
SRMR	$\leq 0,08$	Hu and Bentler, 1999; Brown, 2006
GFI	$\geq 0,85$	Cole, 1987, Frias ve Dixon, 2005
NFI	$\geq 0,90$	Kelloway, 1989; Schumacker and Lomax, 1996; Sümer, 2000; Tabachnick and Fidell, 2001 Thompson, 2004
NNFI	$\geq 0,90$	
CFI	$\geq 0,90$	Hu and Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004

***Kaynak:** aktaran (Doğanay, 2018, s. 69)

DFA ile açımlayıcı faktör analizinde belirlenen faktörler ve kuramsal olarak ortaya konulan faktörler arasında uyum olup olmadığı araştırılır. Bir başka ifadeyle DFA ile kuramsal olarak ortaya konan faktörleri belirlemede rol oynayan değişkenler ile açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörleri oluşturan orijinal değişkenler arasında uyumluluk bulunup bulunmadığı test edilmektedir. Bu kapsamda DFA, AFA ile elde edilen yapıların, yapı geçerliğini değerlendirmek amacıyla kullanılır (Özdamar, 2010). Bu çalışmada da açımlayıcı faktör analizinde belirlenen faktörler ile kuramsal olarak ortaya konulan faktörler arasında uyum olup olmadığı, DFA ile test edilmiştir. Araştırmada en çok olabilirlik yöntemi kullanılarak parametrelere ilişkin tahminleme yapılmıştır. Elde edilen verilerin parametrik veya nonparametrik dağılım durumu analiz edildiğinde, verilerin varsayıma uygun olarak normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

5.6.1. Aktif İletişim Tarzı Ölçeğinin AFA ve DFA Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin 0,56 ile 0,78 aralığında olduğu; her maddenin kendi faktöründe yüksek yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Açıklanan varyansın %55,01 olduğu tespit edilmiştir.

Aktif iletişim tarzı ölçeği DFA sonuçları Tablo 3’te gösterilmiştir. Buna göre model uyum indekslerinin iyi düzeyde çıktığı; hata varyanslarının düşük; t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Aktif iletişim tarzı ölçeğinin 25 madde ve tek boyutlu yapısının araştırma için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. İletişim Tarzları Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Kabul edilebilir	25 Madde
X ² /sd	< 5	2,93
RMSEA	≤0,10	0,05
SRMR	≤0,08	0,06
GFI	≥0,85	0,86
NFI	≥0,90	0,90
NNFI	≥0,90	0,91
CFI	≥0,90	0,92

Madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,95; olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonun 0,30'dan yüksek (0,32 ile 0,55 aralığında) olduğu, bu verilere göre aktif iletişim tarzı ölçeğinin 25 madde ve tek boyutlu yapısı ile yüksek derecede güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu görülmüştür.

5.6.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin AFA ve DFA sonuçları

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,66 ile 0,79 aralığında olduğu; her maddenin kendi faktöründe yüksek yük değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Açıklanan varyans birinci faktörde %31,99 ve ikinci faktörde %23,27 düzeyinde olup açıklanan toplam varyansın ise %55,26 olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Örgütsel Muhalefet Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Kabul edilebilir.	18 madde 2 boyut
X ² /sd	< 5	4,88
RMSEA	≤0,10	0,07
SRMR	≤0,08	0,05
GFI	≥0,85	0,92
NFI	≥0,90	0,92
NNFI	≥0,90	0,92
CFI	≥0,90	0,93

Tablo 4'te model uyum indekslerinin iyi düzeyde çıktığı; hata varyanslarının düşük (0,05 ile 0,06 aralığında); faktör yüklerinin 0,57 ile 0,80 aralığında olduğu ve t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre örgütsel muhalefet ölçeğinin 18 madde ve iki boyutlu yapısının uygun olduğu tespit edilmiştir.

Madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,89; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,91 ve 0,88 olarak tespit edildi. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksek (0,37 ile 0,67 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda örgütsel muhalefet ölçeğinin 18 madde ve iki boyutlu yapısı ile yüksek derecede güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu görülmüştür.

5.6.3. Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin AFA ve DFA sonuçları

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,68 ile 0,85 aralığında olduğu ve açıklanan toplam varyans %65,14 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Erdemlilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 5'te gösterilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre madde faktör yüklerinin uygun olduğu, model uyum indekslerinin yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Kabul edilebilir.	15 madde tek boyut
χ^2/sd	< 5	4,94
RMSEA	$\leq 0,10$	0,07
SRMR	$\leq 0,08$	0,03
GFI	$\geq 0,85$	0,93
NFI	$\geq 0,90$	0,96
NNFI	$\geq 0,90$	0,95
CFI	$\geq 0,90$	0,96

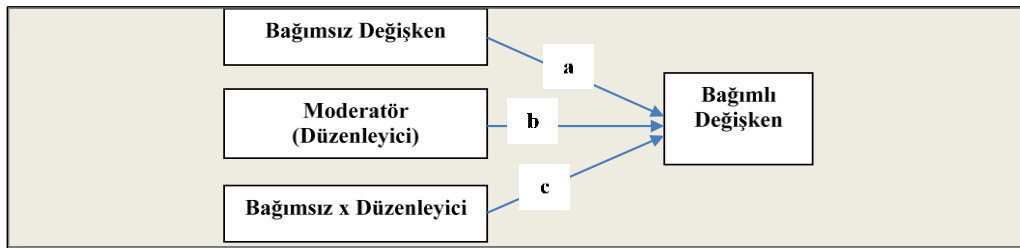
Tablo 4'teki model uyum indekslerinin iyi düzeyde çıktığı; hata varyanslarının düşük (0,03 ile 0,05 aralığında); faktör yüklerinin 0,63 ile 0,85 aralığında olduğu ve t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel Erdemlilik ölçeğinin 15 madde ve tek boyutlu yapısının uygun olduğu tespit edilmiştir.

Madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,96 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksek (0,64 ile 0,80 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel erdemlilik ölçeğinin 15 madde ve tek boyutlu yapısı ile yüksek derecede güvenilir ve geçerli bir ölçektir.

5.7. Bulgular

5.7.1. Araştırma Modeline İlişkin Sonuçlar (Moderatör Regresyon ve Yapısal Eşitlik Modellemesi)

Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve boyutunu etkileyen değişkenlere moderatör değişken adı verilir. Bir değişkenin moderatör değişken olup olmadığını sınamak için Şekil 2'de gösterilen moderatör model test edilir. Eğer etkileşim (c yolu) istatistiksel olarak anlamlı ise ($p < 0,05$) moderatör hipotezi desteklenmiş olur (Bayram, 2010, s. 130). Moderatör (düzenleyici) değişken farklı değerler aldığı anda, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin şiddeti ve bazı durumlarda yönünü bile etkileyebilmektedir. Bu bakımdan düzenleyici değişkenin bir bakıma durumsal etkiye sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle düzenleyici değişken bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle hangi durumlarda ilişkili olduğunu belirlemektedir. Dolayısıyla bağımsız ve bağımlı değişken arasında “ne zaman” ilişkisi olduğunu düzenleyici değişkenle açıklanabildiğini göstermektedir. Düzenleyicilik aslında etkileşimsel etkiyi (interaction effect) ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 294).



Şekil 2. Moderatör Model

Yapısal eşitlik modellemesi (structural equation modeling YEM), faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel tanımıdır. YEM'in temel amacı bir veya birden fazla bağımsız ile bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiler dizisini test etmektedir. YEM'in doğrulayıcı bir özelliği vardır ve klasik çok değişkenli analizlerde ölçüm hataları genellikle dikkate alınmaz ve düzeltilme yapılamazken; YEM analizlerinde parametrelerin ölçüm hataları dikkate alınarak modeller test edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2010, s. 331).

Yol analizi ise çoklu regresyon mantığında çalışmakta, iki ve daha fazla değişken arasındaki dolaylı ve doğrudan ilişkilerin test edildiği modeldir. Klasik regresyona göre üstünlüğü aynı anda birden fazla bağımlı değişkenin test edilebilmesine imkân vermesidir (Gürbüz ve Şahin, 2010, s. 336).

Araştırma'da "aktif iletişim tarzı" bağımsız değişken, "örgütsel erdemlilik algısı" düzenleyici değişken ve "örgütsel muhalefet" bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

İstatistiksel hipotez; doğruluğu istatistiksel teknikler ile irdelenecek önermelere denir. Değişken ise bir araştırmada evreni-örnekleme oluşturan birimlerin, farklı değerler ile ifade edilebilen özellikleri biçiminde ifade edilebilir (Ural ve Kılıç, 2013, ss. 72-73).

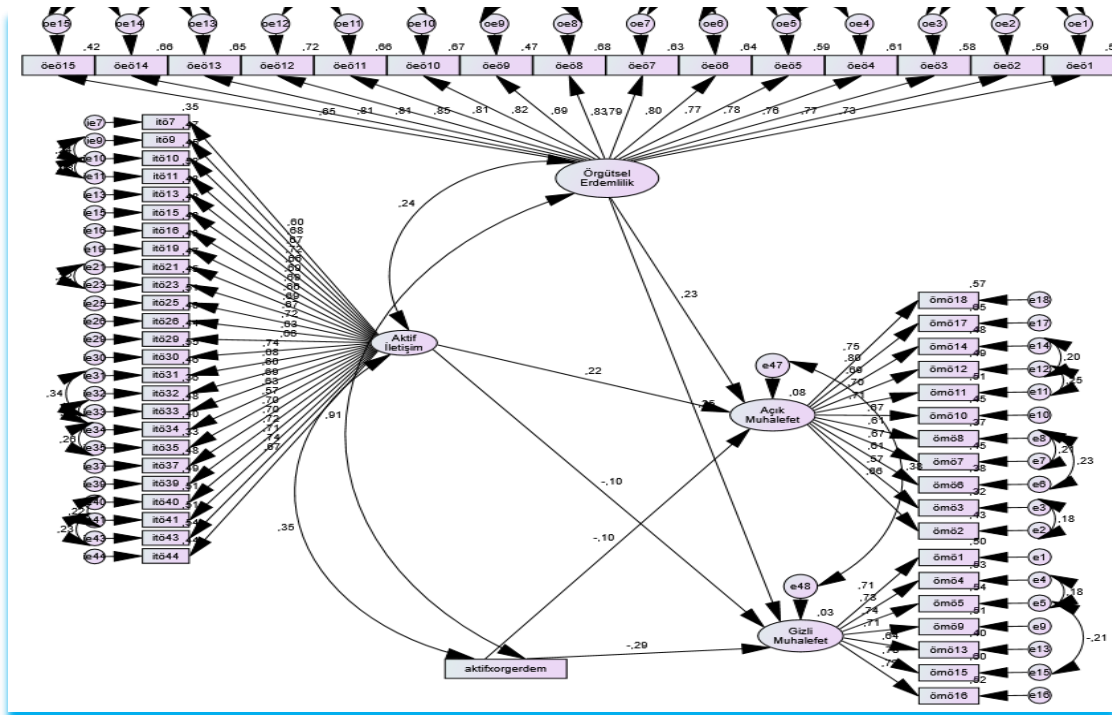
5.7.2. Araştırmaya İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Tablo 5'de araştırmanın yol analiz sonuçları Şekil 2'de path diyagramı verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmanın Birinci Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Hipotez	Bağımlı Değişken	B (SE)	β	p	R ²
Aktif İletişim Tarzı Algısı	H1		0,21 (0,04)	0,22**	0,000	0,05
Örgütsel Erdemlilik Algısı	H2	Açık Muhalefet	0,16 (0,07)	0,23*	0,000	0,05
AİTA X ÖEA	H3		-0,01 (0,01)	-0,10*	0,000	0,01
Aktif İletişim Tarzı Algısı	H4		-0,12 (0,05)	-0,10*	0,000	0,01
Örgütsel Erdemlilik Algısı	H5	Gizli Muhalefet	0,20 (0,09)	0,25*	0,000	0,06
AİTA X ÖEA	H6		-0,04 (0,01)	-0,29**	0,000	0,09

(p>0,05) *Anlamlılık düzeyi AİTA: Aktif İletişim Tarzı Algısı ÖEA: Örgütsel Erdemlilik Algısı



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeline ilişkin hipotezlerin testine yönelik yapılan analizde;

- **H₁** “Aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,22$; $p<0,05$).” Hipotezi kabul edilmiştir. Aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- **H₂** “Örgütsel erdemliliğin açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,23$; $p<0,05$).” Hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel erdemliliğin açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Moderatör hipotezi:

- **H₃** “Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki) ($\beta=-0,10$; $p<0,05$).” Hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel erdemlilik algısı aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerindeki pozitif yönlü etkisini negatif yöne çevirmektedir. Örgütsel erdemlilik algısının aktif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi bulunmaktadır.
- **H₄** “Aktif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=-0,10$; $p<0,05$).” Hipotezi kabul edilmiştir. Aktif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.
- **H₅** “Örgütsel erdemliliğin gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,25$; $p<0,05$).” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel erdemliliğin gizli muhalefet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Moderatör hipotezi:

- **H₆** “Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki) ($\beta=-0,29$; $p<0,05$).” Hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel erdemlilik algısının aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Düzenleyici etkinin tanımından da anlaşılacağı üzere ilişkinin yönü ve boyutunun değişmesi söz konusu olduğundan ilişkinin yönü değişmese de boyutunun önemli ölçüde değiştiği görülmüştür.

Araştırmanın modeline ilişkin hipotezlerin testine yönelik sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Hipotezlerin Testi Tablosu

Hipotezler		SONUÇ
H₁	Aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H₂	Örgütsel erdemliliğin açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H₄	Aktif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H₅	Örgütsel erdemliliğin gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
Moderatör Hipotezi		
H₃	Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).	Kabul
H₆	Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).	Kabul

7. SONUÇ

Bu çalışmada lider iletişim tarzları bağlamında aktif iletişim tarzının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. 851 çalışan üzerinde gerçekleştirilen uygulamadan elde edilen verilerin

analizinde ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik kapsamında açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) kullanılmıştır. Araştırmanın modeline ilişkin sonuçların analizinde örgütsel erdemlilik algısının aktif iletişim tarzının hem açık muhalefet üzerindeki etkisinde hem de gizli muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu görülmüştür.

Küresel rekabetin yoğun bir biçimde yaşandığı günümüzde işletmeler, rakiplerine karşı üstünlük sağlamak, karlılıklarını arttırarak varlıklarını devam ettirebilmek için bina, araç, teçhizat ve teknoloji gibi yatırımlar yapmanın yanında bu faktörlerin işletilmesinde en önemli unsur olan insana da yatırım yapmayı ihmal etmemelidir. İşletmelerde “insan” sadece yöneticiler tarafından verilen talimatları yerine getiren birer makine biçiminde algılanmamalıdır. Zira insanların bir makineden farklı olarak bünyesinde duygular barındırdığı, bu duygularına uygun araçlarla temas edildiğinde onların performans, etkinlik verimlilik ve başarılarının miktarında değişimler gözlemlendiği bilinmektedir. Bu nedenle örgütlerde lider/yöneticiler tarafından çalışanların davranış, algı, tutum ve beklentilerini doğru yönetmek gerekmektedir (Doğanay, 2018, s. 205).

İletişim bu faktörleri yönetmekte önemli bir rol üstlenmektedir. Özellikle lider-yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim esnasında kullanılan iletişim tarzı işe yönelik davranışları önemli ölçüde değiştirmektedir. Çalışma kapsamında liderlerin kullandığı iletişim tarzlarının çalışanların örgütsel muhalefet düzeyini etkilediği görülmüştür. Örgütsel muhalefet konusu bir iletişim faaliyeti olarak çalışanların farklı görüş, fikir ve önerilerini dile getirmeleriyle işletmeye katkıda bulunmalarını sağladığından liderlerin sergiledikleri iletişim tarzını doğru yönde kullanmaları gerekmektedir. Böylece onların farklı fikir ve görüşlerinden daha verimli bir şekilde yararlanılabilir.

Literatürde araştırmanın düzenleyici rolünün incelendiği değişken olan örgütsel erdemliliğin, diğer değişkenler olan aktif iletişim ve örgütsel muhalefetle birlikte araştırmaya konu edilmiş başka çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak örgütsel erdemlilikle ilgili çalışmaların sayısında son yıllarda bir artış gözlemlenmiştir.

Yazında Türk kültürüne uyarlanan örgütsel erdemliliğe ait ilk çalışmanın Erkmen ve Esen (2012) tarafından yapıldığı görülmektedir. Eğitim, sağlık ve bankacılık gibi farklı sektörlerden katılımcılarla toplam 290 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarında örgütsel erdemlilik kavramı, bağışlayıcılık ve dürüstlük, nezaket ve güven iyimserlik boyutlarıyla açıklandığı örgütsel erdemlilik ölçeği Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel erdemlilikle ilgili bir diğer araştırma da Searle ve Barbuto (2011) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel erdemliliği ÖV, esneklik, minnettarlık bağışlayıcılık gibi pozitif örgütsel davranış konularıyla birlikte gruplandırılmış, örgütsel seviyede makro-pozitif davranışlar biçiminde nitelendirmişlerdir. Çalışmada mikro açıdan hizmetkâr liderliğin ekip ve birey düzeyindeki pozitif davranışları ile makro bakımından örgüt düzeyindeki olumlu davranışlar vasıtasıyla performansın artmasını sağladığı görülmüştür. Yapılan bir diğer araştırmada Burke vd. (2009) erdemlilik davranışının pozitif bilim ve psikoloji alanında yapılan çalışmalara canlılık kattığını dile getirmektedir. Erdemlerin bireye, insan ve dolayısıyla toplumlara faydalı olduğu ihmal edilmelerinin önemli problemlere sebep olabileceği çalışmada bahsedilen bir diğer konudur. Bu problemler kişilerin eylemlerini sosyal ve dış kesimden soyutlayarak insanlığın gelişimi noktasındaki konuları anlamamıza yardımcı olacak özellikleri tanımamızı ve erdem tabanlı çözüm bulmayı zorlaştırmıştır. Bu nedenle iyimserlik, proaktif davranışları veya normal sınırların üzerine çıkan davranışları ve bunların sağlık sektöründe hemşireler üzerindeki birtakım örgütsel çıktılara etkisini kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda erdem seviyesi yüksek hemşirelerin işe bağlılığının ve iş doyumunun yükseldiği, yüksek seviyede psikolojik iyiliğe sahip olduğu, hasta güvenliği ve bakımının yanında çalışan güvenliği gibi hastane işlevleri ve performans düzeylerinin yüksek olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel erdemlilikle ilgili çalışmalardan biri de Eşkin Bacaksız (2016) tarafından Örgütsel erdemliliğin hemşirelerin örgütle özdeşleşme düzeylerine ve

performanslarına etkisi üzerine yapılmış ve örgütsel desteğin aracı rolü merak edilmiştir. Araştırma sonuçlarında algılanan örgütsel desteğin örgütsel erdemliliğin çalışan performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyine etkisinde tam aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Bu nedenle çalışanlarının tutumlarını ve performanslarını pozitif yönde etkilemek isteyen yöneticilerin erdemli uygulamaları yaygınlaştırmasının yanısıra çalışanlardaki algıyı da etkilemeleri, çalışanlarında bu örgütlerinden destek gördüklerini hissetmeleri sonucuna ulaşılmıştır (Eşkin Bacaksız, 2016, ss. 14-15).

Örgütsel erdemlilik davranışına sahip çalışanların sayısının fazla olduğu bir işletmede iyilik, hoşgörü, sosyal gelişim, ahlaki iyilik, dürüstlük gibi niteliklerle karşılaşma ihtimali arttıracaktır. Böylece rüşvet, skandal gibi istenmeyen davranışların da görülme oranı azalacaktır. Bu çalışmada örgütsel erdemlilik davranışının örgütsel muhalefet seviyesini değiştirdiği görülmüştür. Bu duyguya sahip çalışanların fazla olduğu işletmeler kurumsal itibar ve imaj açısından avantajlı duruma geçebileceklerdir. Bu noktada araştırmanın sonuçlarından elde edilen bulgular önem taşımaktadır.

Örgütsel erdemliliğin olumsuzlukla sonuçlanabilecek davranışları sınırlandırdığı ve bunların boyutunu ve yönünü değiştirdiği görülmüştür. Yani lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün bulunduğu görülmüştür. Örgütsel erdemliliğin üstlendiği ve araştırma sonuçlarından elde edilen bu rolün işletmeler ve örgütler için önemli olduğunu göstermektedir. İstihdam işlemleri kapsamında çalışan seçim süreçlerinde insan kaynakları uzmanlarının bu niteliklere sahip bireyleri tespit etmeleri örgütlerinin çalışan profiline değer katacaktır. Kişiyi iyi tanımaya dönük testler, mülakat ve değerlendirme teknikleri bu niteliklere sahip kişileri elde etme olasılığını arttıracakları değerlendirilmektedir. Çalıştığı işletmeye karşı olumlu duygular besleyen çalışanların etkinlik, verimlilik ve performans açısından örgüte değer katacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akbolat M. ve Durmuş A., Özgün Ü, (2017). *Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü*. İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 5(2): 71-87. DOI: 10.22139/jobs.322557.
- Aydın M. A., (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- Baron R., A and Greenberg J., (2000). *Leadership in organizations, behavior in organizations*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Bayram N., (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. Ezgi Kitabevi. İstanbul.
- Bıçakçı İ., (2006). *İletişim ve halkla ilişkiler*. Mediacat. İstanbul.
- Brown, T.A., (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. NY: Guilford Publications Inc.
- Burke, R. J., Ng, E. S. W. ve Fiksenbaum, L. (2009). Virtues, work satisfactions and psychological well-being among nurses. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(3), 202-219.
- Cameron K. S., Bright D., Caza A, (2004). Exploring the relationship between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, Vol. 47, No 6, 1-24. Erişim adresi: <https://pdfs.semanticscholar.org/7c12/9135df7e3a117bc275d4a69f6124b781fd42.pdf>
- Ceylan A., Keskin H., Eren Ş., (2005). Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim*, 16(51), 32-42.

- Cherfan J., (2016). Preferred leadership communication styles across cultures, (master thesis), american university of science and technology (Master Thesis). Lebanon University of Arkansas. 27-41. Erişim adresi:
<https://scholarworks.uark.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.tr/&httpsredir=1&article=3260&context=etd>
- Cole D., (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal Of Consulting And Clinical Psychology*, 55 (4), 584.
- Dağlı A., (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(53), 198-218. DOI: 10.17755/esosder.45359
- Doğanay A., (2018). *Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü: otel işletmeleri üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Drucker P. G., (1993). *Gelecek için yönetim: 1990'lar ve sonrası*. Türkiye İş Bankası. İstanbul.
- Dursun Ö. Ö. ve Aydın C. H., (2011). İletişimci biçimleri ölçeğinin Türkçe'ye çevirisi, uyarlanması, geçerlik ve güvenirliğinin sağlanması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6(2). 263-286. Eskişehir. Erişim Adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/65507>
- Dursun, Ö.O., (2011). *Çevrimiçi öğrenme topluluklarında iletişimci biçimlerinin belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Efil İ., (1997). *Yönetim ve organizasyon*, Ekin Yayınları. Bursa.
- Erkmen T., ve Esen E., (2012). Örgütsel erdemlilik ölçeğinin uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik Çalışması. *Business And Economics Research Journal*. 3(4), 107-121.
- Erkuş A., ve Günlü E., (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20(1). 7-24. Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/154380>
- Eroğlu E., (2011). *İletişimci liderlik*. Lt. Konya.
- Eşkin Bacaksız F. (2016). Örgütsel erdemliliğin hemşirelerin örgütle özdeşleşme düzeylerine ve performanslarına etkisi: algılanan örgütsel desteğin aracı rolü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Frias CM, Dixon RA. (2005). Confirmatory factor structure and measurement invariance of the Emory compensation questionnaire. *Psychological Assessment*, 17, 168-178.
- Gamer J.T., (2013). Dissenters, managers, and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*. 27(3), s. 373-395. Erişim adresi: DOI: 10.1177/0893318913488946
- Gorden I.W., Infante D.A., Graham E.E., (1988). Corporate conditions conducive to employee voice: a subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(2), s. 101-111. Erişim adresi: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01385039>
- Gürbüz S., Şahin F., (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin, Ankara.
- Hu L., Bentler, P.M., (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

- Kassing J. W., (1997). Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent, *Communication Studies*, 48 (4), 311-332.
- Kassing, J. W.(1998).Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W.(2000).Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*.17(1), pp: 58-69.
- Kelloway, K.E., (1989) *Using lisrel for structural equation modeling: a researcher's guid*. London: Sage.
- Koçel T., (2005), *İşletme yöneticiliği*. Arıkan. İstanbul.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı İnternet Sitesi, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 07.05. 2018).
- Norton R. W., (1978). Foundation of a communicator style construct human, *Communication Research*. 1978. 4, (2), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00600.x>
- Norton R. W., (1983). *Communicator style: theory, applications, and measures*. Sage. Beverly Hills, CA. <https://doi.org/10.1017/S0047404500011180>
- Oskay Ü., (2016). *İletişimin ABC'si*. İnkılap. İstanbul.
- Ötken A. B. ve Cenkçi T., (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri*. 10(39), 41-51. DOI: 10.14783/od.v10i39.1012000306
- Özdamar, K. (2010). *Paket programları ile istatistiksel veri analizi 2*. Kaan Kitabevi. Ankara
- Schumacker, R.E., Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to sctructural equation modeling*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Searle, T.P. ve Barbuto, J.J. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107- 117.
- Sümer N. (2000). Yapısal Eşitlik Modellemeleri, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Tabachnick B.G., Fidell, L.S., (2001). *Using multivariate statistics*, MA: Allyn & Bacon Inc.
- Thompson B., (2004). *Exploratory And Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts And Applications*. DC: American Psychological Association.
- Tutar H., Yılmaz M. K., Eroğlu Ö., (2003). *Genel ve teknik iletişim*. Nobel Yayın. Ankara.
- Ural A. ve Kılıç İ., (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Wadsworth W. J., (1999). *Atak yöneticinin liderlik rehberi*. Hayat Yayıncılık. İstanbul.

SUMMARY

In this study, the moderation role of organizational virtuousness in the effect of active communication style on organizational dissent in the context of leader communication styles is investigated. In this context, showing the main purpose of operating in Turkey's research 4 and 5 star hotels in working with leaders of leaders in communication between employees active communication style under the influence of organizational dissent in the working employees is to demonstrate that the organizational virtuousness perception is regulatory role. It is thought that the communication style between the leaders and the employees affects the employees' organizational dissent and organizational virtuousness behaviors. In this respect, it has been wondered how the active communication style, which is harder and more formal, has an impact on the employees' behaviors.

Today, where global competition is experienced intensively, businesses should not neglect to invest in people who are the most important factor in the operation of these factors as well as making investments such as buildings, vehicles, equipment and technology in order to provide superiority against their competitors and to increase their profitability. Human beings should not be perceived as a machine that only executes instructions given by managers. It is known that when people come into contact with tools that are different from one machine, they have feelings in their performance, efficiency, efficiency and success. Therefore, it is necessary to manage the behaviors, perceptions, attitudes and expectations of the employees correctly by the leaders / managers in the organizations.

Communication plays an important role in managing these factors. Especially, the communication style used during the communication between the leader-managers and the employees significantly changes the behaviors towards the work. Within the scope of the study, it was seen that the communication styles used by the leaders affected the level of organizational dissent. Since the issue of organizational dissent allows employees to contribute to the business by expressing their opinions, ideas and suggestions as a communication activity, they must use the communication style of the leaders in the right direction. Thus, they can benefit from their different ideas and views more efficiently.

In a business where the number of employees with organizational virtuousness behavior is high, it will increase the likelihood of encountering qualities such as goodness, tolerance, social development, moral goodness and honesty. Thus, the incidence of unwanted behaviors such as bribery and scandal will decrease.

Which operates the research population in Turkey is composed of 4 and 5 star hospitality businesses. The survey method was preferred as data collection technique and the scales were applied to 851 people working in those businesses. In the study, the main communication styles were determined as independent variables, organizational dissent dependent variable and organizational virtuousness which is thought to affect the direction and severity of the relationship between two variables. In the study, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, item analysis (item total correlation and Cronbach Alpha) were performed within the scope of the reliability and validity studies of the scales. AMOS 22.0 software for confirmatory factor analysis and path analysis; SPSS 21.0 programs were used for item analysis, comparison and relationship tests.

In the analysis of the data obtained from the work carried out on 851 employees, it was seen that the organizational virtuousness perception has a moderation role in the influence of active communication style on both open dissent and its influence on the secret dissent.

As a result, it has been seen that organizational virtuousness limits behaviors that may result in negativity and changes their size and direction. In other words, it has been seen that organizational virtuousness has a regulatory role in the effect of leader communication styles on organizational dissent. This role, which is

assumed by organizational virtuousness and obtained from the research results, shows that it is important for businesses and organizations. In the recruitment processes within the scope of employment procedures, human resource experts' identification of individuals with these qualifications will add value to the employee profile of their organization. Tests, interview and evaluation techniques are well known to increase the likelihood of acquiring individuals with these qualifications. It can be said that the employees, who have positive feelings towards the company they work, will add value to the organization in terms of efficiency, efficiency and performance.